

# Chefs d'entreprise : céder n'est pas jouer

La transmission est une étape clé dans la vie d'une entreprise. Il faut l'anticiper pour la préparer, la négocier en pleine connaissance de cause et avec l'appui de partenaires professionnels. >>



*Transmettre son entreprise au bon moment, à la bonne personne et dans de bonnes conditions. Un tiers gagnant à mettre en place.*



**DYNAMIQUE** UNE TRANSMISSION RÉUSSIE CONFÈRE À L'ENTREPRISE  
UNE DYNAMIQUE NOUVELLE

## Un passage de témoin

L'Alsace compte aujourd'hui 13 339 dirigeants âgés de 55 ans et plus dont les entreprises - essentiellement des TPE - comptent 147 689 employés. La question de la transmission est donc une donnée économique majeure, d'un point de vue général d'une part - et c'est bien pour cela que le gouvernement a mis en place des outils qui la facilitent - d'un point de vue personnel d'autre part. Céder son entreprise n'a rien d'anodin. Il s'agit de tourner la page sur toute une vie ou sur une tranche de vie professionnelle à laquelle on a souvent donné le meilleur de soi-même, son dynamisme, sa créativité et... beaucoup d'heures de travail. Il faut savoir aussi

que la retraite n'est plus le motif unique de transmission. Elle concerne à l'heure actuelle 53 % des cédants mais d'autres ont des raisons différentes de vouloir passer le flambeau. 11 % d'entre eux souhaitent changer de secteur d'activité. 9 % veulent racheter une autre entreprise dans leur domaine et 9 % ont pour objectif de se constituer un patrimoine financier en cédant la société au moment où ils estiment qu'elle est « au sommet ».

### ANTICIPER POUR ÉVITER DE SE RETROUVER AU PIED DU MUR

Dans tous les cas de figure se posent les mêmes questions qu'une enquête Ifop/ACFCI de

2007 a classées par ordre de prépondérance: comment céder au meilleur prix (58 %), à la bonne personne (49 %), comment assurer l'avenir des salariés (30 %) et comment assurer une transaction rapide (26 %). Une transmission réussie confère à l'entreprise une dynamique nouvelle sans rupture, en assurant la continuité des savoir-faire, la sérénité des salariés et la satisfaction des parties concernées au premier chef: le cédant et le repreneur. Pour y parvenir, il faut anticiper, éviter de se retrouver au pied du mur. Les « accompagnateurs » de la transmission que sont les avocats, notaires, experts-comptables le savent et sont partenaires des CCI dans leurs missions de sensibilisation, de conseil et d'orien-

tation sur cette problématique. Les intermédiaires tels que les cabinets conseils en sont également conscients. Ils vivent le processus au quotidien et mesurent à chaque fois combien la démarche est personnelle au-delà des procédures systématiques. La transmission n'est pas un deuil mais un passage de témoin, une étape dans la vie d'une entreprise. Ce dossier livre des clés pour qu'elle se passe de manière maîtrisée. ■

## Comment trouver un repreneur ?

### >> LES INTERMÉDIAIRES

#### Acq'cess conseil : « nous travaillons au succès »

**R**ichard Marchal a fondé il y a deux ans et demi Acq'cess Conseils, un cabinet à vocation régionale « Grand Est » spécialisé dans la cession-transmission des PME. « Nous nous voulons maître d'œuvre de A à Z, explique-t-il. Après un premier contact, si l'affaire se fait, nous définissons une lettre de mission qui précise l'objectif (cession de l'entreprise en entier ou en partie, cession des actions ou pas...), notifie l'action du cabinet, les obligations auxquelles il est tenu (information régulière, confidentialité, etc.) et celles du cédant (accès aux informations notamment) ». La mission du cabi-



net se décline généralement en quatre phases: le diagnostic, la rédaction d'un dossier de présentation destiné aux banques et aux repreneurs potentiels, les

négociations avec ceux-ci et la rédaction des actes. Un délai est prévu: de 12 à 18 mois reconductibles. « Nous travaillons au succès », précise Richard Marchal. La rémunération se passe en quatre phases: les deux premières correspondent à un forfait soldé à la présentation du dossier. Les deux dernières sont réglées au moment de la signature du bordereau de transfert.

Et si le succès n'est pas au bout de l'entreprise, nous aurons fait la connaissance d'un dirigeant ! »

● CONTACT ● 03 88 30 81 81  
r.marchal@acqcessconseil.fr

#### Century 21 « Commerce Conseil »: « Il faut anticiper »

L'Agence Century 21 « Commerce Conseil » de Strasbourg-Cronenbourg est dédiée aux professionnels. « Elle réalise des transactions dans les domaines de l'hôtellerie-restauration, des tabacs et des boulangeries-pâtisseries, sans oublier la vente de droits au bail pour les artisans », précise Daniel Kohler qui en est le responsable. En ce qui concerne les cédants, nous commençons par estimer le bien, explique-t-il. C'est ce qui va inciter ou non les banques à accorder un prêt au repreneur. Une étape délicate à gérer car il s'agit de chiffrer le travail d'une vie pro-



fessionnelle. Il y a souvent un deuil à faire, les gens prennent un avis ailleurs et puis reviennent au bout de quelques mois. Nous sommes paral-

lèlement sollicités par beaucoup de repreneurs potentiels notamment via notre service Grands Comptes dédié aux sociétés nationales qui veulent s'implanter en province et cherchent la structure correspondant à leur profil. Nous

assurons aussi la promotion des biens à vendre par l'intermédiaire des journaux spécialisés, des opérations de mailing et surtout des sites

Internet spécialisés grâce auxquels nous trouvons 50 % de nos prospects. Une fois la transaction décidée, nous préparons le dossier bancaire, sollicitons les organismes de caution comme OSEO, la SGIF etc. » L'idéal, pour Daniel Kohler est d'anticiper ce tournant de vie. « Les plus prudents s'y prennent un an ou deux à l'avance mais le plus souvent ils agissent dans l'urgence parfois même après avoir pris leur retraite lorsqu'ils se rendent compte que la transmission familiale ne se fait pas. »

● SITE ● www.century21-pro.com

### >> LES BOURSES D'OPPORTUNITÉ ET LES RÉSEAUX

#### Base de repreneurs qualifiés

Créée par la CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin, cette base recense des repreneurs à la recherche d'une entreprise. Pour chaque repreneur, la CCI dispose du profil professionnel, du type d'entreprise recherchée, des motivations ainsi que des

moyens financiers. Accessible aux cédants, elle peut leur donner des pistes pour d'éventuels contacts. Et leur permettre de consulter les profils de repreneurs, tout en assurant leur confidentialité.

#### Opportunet.net - Transmission.cci.fr

Créé par les CCI d'Alsace, ce site propose la diffusion d'annonces concernant des entreprises à reprendre. Celles-ci sont relayées sur le site national des CCI.

● SITE ● www.transmission.cci.fr

#### Attention aux arnaques !

Les chefs d'entreprise approchant de la retraite sont une cible privilégiée de démarchage. Il importe de bien lire les documents que l'on veut vous faire signer. En cas de doute, contactez :

Géraud Bonnet  
g.bonnet@strasbourg.cci.fr  
03 88 75 25 63  
Service Juridique  
03 88 75 25 24

## >> UNE RÉGLEMENTATION ADAPTÉE

### Le Pacte Dutreil : un outil de transmission familiale et de prévoyance

#### Maître Valentin Schott : « Une erreur de ne pas y souscrire »

Notaire à Strasbourg, Maître Valentin Schott explique : « Il y a quelques années, le législateur s'est aperçu que la génération d'après-guerre allait passer la main dans des dizaines de milliers d'entreprises et que la fiscalité en place leur était catastrophique. À l'époque, les abattements par enfant étaient de 50 000 €. Un premier pacte Dutreil a été créé mais il n'a pas fonctionné. Il prévoyait un abattement de 75 % uniquement en cas de transmission en pleine propriété ce qui, psychologiquement, était une erreur. Peu de chefs d'entreprises avaient envie de céder leur société à un enfant sans pouvoir l'accompagner pendant un temps. Le législateur a alors accepté que la cession-transmission se fasse en nue-propriété. Le Pacte Dutreil est un excellent outil juridique, ce serait une erreur de ne pas y souscrire d'autant



qu'il suffit qu'il soit enregistré aux impôts la veille de la procédure pour que l'on puisse en faire état. Ce dont il faut être sûr, au départ, c'est que l'enfant reprenneur a réellement l'envie et la compétence d'assurer la direction de l'entreprise familiale. Si ce n'est pas le cas, la charge psychologique est très lourde pour lui comme pour le parent. Mais si l'enthousiasme est là, le Pacte Dutreil est la procédure à adopter, d'autant qu'il peut se combiner avec d'autres dispositifs qui le renforcent. »

#### Le Pacte Dutreil en pratique

Il permet l'exonération des droits de mutation à titre gratuit à hauteur de 75 % de la valeur du bien cédé.

Pour les sociétés, le bénéfice du dispositif est conditionné :

- engagement collectif de conservation d'au moins 34 % des titres (20 % si la société est cotée) d'une durée minimale de deux ans, ce délai commençant à courir au moment de l'enregistrement de l'acte,
- lors de la donation effective et à l'issue de l'engagement collectif, engagement individuel par les bénéficiaires de conser-

vation des titres pendant une durée de quatre ans,

- exercice au sein de la société une fonction de dirigeant pendant cinq ans par l'un des bénéficiaires.
- Pour une entreprise individuelle, le bénéfice du dispositif est conditionné :
- détention de l'entreprise depuis au moins deux ans par le donateur s'il l'avait lui-même acquise à titre onéreux,
  - engagement des bénéficiaires de conserver le bien pendant au moins quatre ans et de l'exploiter pendant trois ans.

## >> AGENDA

- Le 17 novembre prochain à 19h15, à la Chambre de Métiers d'Alsace (Espace européen de l'entreprise) **Transmettre son entreprise en trois actes**

CONTACT  
CCI

Contact CCI  
Gaby Lallement  
03 88 75 24 82  
g.lallement@strasbourg.cci.fr

CONTACT  
CCI

Géraud Bonnet  
g.bonnet@strasbourg.cci.fr  
03 88 75 25 63

- Le 24 novembre à Strasbourg **Journée de conseil de proximité pour la transmission d'entreprise**

#### Droits de préemption des fonds de commerce ou des baux commerciaux

Un décret a rendu applicable la mesure de la Loi Dutreil instaurant au profit des communes un droit de préemption sur les cessions de fonds de commerce et de baux commerciaux au sein d'un périmètre de sauvegarde.

Le cédant d'un fonds de commerce ou d'un bail commercial situé dans un périmètre de sauvegarde doit désormais adresser préalablement à la vente et par lettre recommandée avec accusé de réception, une déclaration en quatre exemplaires à la commune. Celle-ci doit mentionner le

prix et les conditions de la vente. Le Maire dispose alors d'un délai de deux mois pour soit préempter le bien ou y renoncer. L'absence de réponse de la Commune dans les deux mois vaut renoncement au droit de préemption.

Le cédant doit être attentif à cette mesure car l'absence de déclaration à la commune peut entraîner la nullité de la vente pendant un délai de cinq ans.

Modèle de déclaration : [http://www2.equipement.gouv.fr/formulaires/fic\\_pdf/13644.pdf](http://www2.equipement.gouv.fr/formulaires/fic_pdf/13644.pdf)

• + D'INFOS • Pôle Création / Cession  
03 88 75 25 63

### Les apports de la loi de Modernisation de l'économie (LME) en matière de cession d'entreprises

#### DROITS D'ENREGISTREMENT

Deux mesures de faveur :

- l'harmonisation des taux : depuis le 06 août 2008, le taux des droits de mutation sur les cessions de titres de sociétés autres qu'à prépondérance immobilière est de 3 %. Les droits sont plafonnés pour les cessions d'actions à 5 000 € par mutation. S'agissant des fonds de commerce, ce même taux s'appliquera pour les fonds dont la valeur se situe entre 23 000 et 200 000 €. Au-delà de 200 000 €, le taux applicable est de 5 %.
- Cession d'entreprise aux proches ou aux salariés : un abattement de 300 000 € a été institué par la LME dans ce cadre. Cet abattement s'applique quelle que soit la valeur du fonds ou des titres cédés. Pour en bénéficier, le cédant doit avoir détenu depuis plus de deux ans l'activité cédée et la vente doit être réalisée soit au profit du conjoint, du partenaire pacsé, des ascendants, des descendants en ligne directe ou des

frères et sœurs, soit en faveur d'un salarié à temps complet titulaire d'un CDI depuis plus de deux ans ou d'un salarié en contrat d'apprentissage. Le bénéficiaire s'engage à poursuivre l'activité dans les cinq années qui suivent la vente.

Un dispositif similaire existe pour les donations d'entreprise à des salariés.

#### ACCOMPAGNEMENT DU REPRENEUR PAR LE CÉDANT

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, le tuteur ne sera plus conditionné au départ en retraite du cédant et sera élargi à toutes les cessions d'entreprises.

Le nouveau dispositif substitue, à la prime à la transmission d'entreprise, une réduction d'impôt de 1 000 € pour le tuteur bénévole (majorée de 400 € si l'aide est apportée à une personne handicapée).

## &gt;&gt; EN ALLEMAGNE

**Reprise familiale en perte de vitesse**

*En Allemagne aujourd'hui, plus de 700 000 entreprises affrontent la question de leur transmission. 30% d'entre elles vont devoir être vendues, faute de repreneur issu de la famille fondatrice.*

**P**iliers de l'économie, les entreprises familiales représentent 80% du nombre total d'entreprises en Allemagne. Or, comme dans beaucoup d'autres pays européens, elles sont confrontées à la problématique de leur reprise.

**700 000 ENTREPRISES EN QUÊTE DE REPRENEURS**

Une situation d'autant plus délicate quand on constate que 30% des PME allemandes ne survivent pas à une transmission. Si la transmission familiale d'entreprises reste élevée (50%) par rapport à la France (10%), la ten-

dance est toutefois à la baisse, par manque d'héritiers désireux de s'investir dans la direction d'une société (source : TransRegio). Un phénomène que confirme Bernhard Schanze, de la CCI Südlicher Oberrhein. « *Autrefois les enfants se sentaient obligés de reprendre l'entreprise familiale, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Plusieurs facteurs expliquent cet état des choses. Les mentalités ont évolué, les familles sont éclatées. Par ailleurs, dans les années 70-80, ces entreprises étaient particulièrement prospères. Avec la mondialisation, leur rentabilité a été affectée et elles ont connu des difficultés. A cela s'ajoute le fait qu'il est plus délicat aujourd'hui d'obtenir des financements de la part des banques.* » Résultat : de l'Ortenau

à Fribourg, par an, 1 000 entreprises sont en quête d'acquéreurs. La moitié restera dans propriété de la famille. Les 500 autres connaîtront un sort différent : un tiers disparaîtra, un tiers sera racheté par une autre personne, un tiers sera racheté par une autre société ou par des investisseurs financiers. Avec le risque qu'elles deviennent alors un objet de spéculation et qu'elles soient coupées de leurs racines, des valeurs qui font leur identité. « *Je ne pense pas que la tendance va s'inverser dans les prochaines années, bien au contraire.* » rajoute Bernhard Schanze. « *Si l'environnement économique changeait radicalement, nous assisterions peut-être à la renaissance des entreprises familiales, mais pour*

*le moment, c'est loin d'être le cas, d'autant plus que le gouvernement a prévu une réforme qui ne prévoit pas un allègement de la fiscalité.*

**UNE FISCALITÉ EN DENT DE SCIE**

Le Bundestag travaille en effet à un projet de loi visant à réformer le droit des successions d'entreprises. Pour favoriser, sous certaines conditions, les parents proches.

Entre une fiscalité changeante, un financement trop rare et une réglementation complexe, nombreuses sont les raisons qui peuvent dissuader de céder autant que de reprendre. En Allemagne, comme chez ses voisins, le sujet reste sensible et les repreneurs frileux. ■

## ■ SITE ■

[www.suedlicher-oberrhein.ihk.de](http://www.suedlicher-oberrhein.ihk.de)

FIN DE DOSSIER

**REPRISE D'ENTREPRISE**

« **Il a su prendre le recul nécessaire.** En 2006, j'ai saisi une opportunité qui s'offrait à moi : le rachat d'une PME régionale. Je suis expert-comptable de formation et aussi étonnant que cela pourrait paraître, j'ai fait appel à un expert-comptable. Pour moi, la place de l'expert est bel et bien à l'extérieur de l'entreprise. C'est là qu'il optimise sa capacité à garder la tête froide et à dépassionner les débats. Dans le cadre de la valorisation de l'entreprise, étape clé de la réussite d'une reprise, c'est primordial. Mon expert-comptable a su prendre le recul nécessaire pour me conseiller afin de mener à bien la transaction. Il est, depuis le début, force de propositions aussi bien pour la société que pour moi-même en tant que dirigeante. C'est un partenaire précieux qui est toujours le bienvenu chez nous. »

Marianne Fritz est présidente de Saveurs et Sauces (Hoerd) depuis 2007. Cette entreprise spécialisée dans la fabrication de sauces à façon pour les industries de la salade, les charcuteries et les professionnels du sandwich est reconnue comme l'un des meilleurs spécialistes français en terme de diversité de gamme, de qualité et de réactivité.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES



RÉGION ALSACE

LA RÉUSSITE N'EST JAMAIS UN HASARD  
Et si vous faisiez appel à un expert-comptable d'Alsace ?  
[www.oecalsace.net](http://www.oecalsace.net)