



Le portrait du Journal du Palais

Un air de famille

À l'approche de la quarantaine, Matthieu Chapuis et Julien Troch incarnent la nouvelle génération à la direction de Festins. Un groupe dont ils ont été les témoins privilégiés de l'ascension qui le situe comme l'une des références des traiteurs haut de gamme en France. *Page 32*

Luxeuil : 1,5 Md € investi sur la base militaire

Le Président de la République s'est rendu mardi 18 mars sur la base aérienne 116 de Luxeuil-les-Bains (Haute-Saône) pour annoncer cet investissement dans le cadre du réarmement du pays. Les retombées locales seront gigantesques. *Page 3*

Parc des expos, 3^e ligne de tram : Dijon bouge !

62 M€ vont être investis pour réhabiliter et transformer le Parc des expositions et Palais des Congrès, et le mettre en phase avec les demandes actuelles des organisateurs d'événements. Quant à la T3, elle permettra au tram de relier Chenôve à Cap Nord en passant par la place Wilson tout en la préservant. *Page 5*

8 pages d'annonces légales

Lire les pages 21 à 28

TRANSMISSION

13 pages



Les dossiers du JDP

À l'image de Catherine Petitjean, engagée depuis plusieurs années maintenant avec sa fille Marie Petitjean-Dugourd (*photo ci-dessus*) dans le processus de transmission à cette dernière de l'entreprise familiale, tout dirigeant doit un jour affronter la nécessité de passer la main d'une structure à laquelle il a souvent consacré la majeure partie de son existence. Cette entreprise qu'il a parfois fait naître, qu'il a fait grandir, dont il a souvent pris soin au détriment de sa vie privée, cette société qui l'a forgé comme individu et lui sert de carte de visite, le dirigeant doit aussi, pour en

assurer la continuité, savoir la transmettre. Un moment parfois douloureux, émotionnellement chargé mais également source d'apprentissage, et qui peut être une vraie bonne affaire pour le cédant comme pour le repreneur à condition d'avoir en tête ce maître-mot : anticiper. Les témoins que nous avons rencontrés pour ce dossier, cédant comme acteurs de l'écosystème d'accompagnement à la cession, sont unanimes : la transmission réussie est celle qui a été soigneusement préparée.

Pages 7 à 20

Le musée du Louvre épate la galerie à la Toison d'Or. *Page 2*



Entrepreneurs engagés

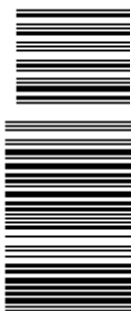
Rejoignez-nous pour contribuer à la réussite de nouveaux entrepreneurs sur notre territoire

06 22 02 39 95

bourgogne@reseau-entreprendre.org

Suivez-nous sur

R 28302 - 4960 - 2€



OFFRE SPÉCIALE CSE [COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE]

dP circuit dijon prenois®

Contact
Tél. : +33(0)3 80 35 32 22
accueil@circuit-dijon-prenois.com
www.circuit-dijon-prenois.com

Un accès PRIVILÉGIÉ à plus de 12 événements autos & motos

• Pass Privilège 99.00€
au lieu de 168.00€*



• Pass Privilège + accès véhicule 143.00€
au lieu de 242.00€*





Dossier

TRANSMISSION

La cession de son entreprise est un moment incontournable de la vie d'un dirigeant, qu'il doit savoir aborder avec le même sérieux et la même détermination dont il a fait preuve sa vie durant pour assurer la bonne marche de sa société. Un processus stratégique pour l'avenir d'une entreprise qu'il a peut-être créée, dont il a dessiné les contours et a assuré, parfois au détriment de sa vie privée, le dynamisme et la rentabilité... et qui lui a, en retour, forgé une part d'identité.

Mais une transmission n'est pas une aventure en solo : de nombreux acteurs accompagnent le cédant afin que le passage de relai se transforme en une bonne opération, bénéfique dans son versant financier et fiscal, et enrichissante sur le plan humain.

SOMMAIRE

Page 8

L'anticipation, le maître-mot !

Page 11

Un écosystème dédié et des solutions spécifiques.

Page 12

Intrafamiliale, par un repreneur extérieur, par une SCOP ou par un groupe : tous les visages de la transmission d'entreprise.

ANTICIPATION : MAÎTRE-MOT D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Une transmission d'entreprises est une aventure à la fois financière et émotionnelle, un véritable film à suspense - qui a vu la terrifiante série Succession, où le partage d'un empire familial des médias tourne au drame shakespearien ne dira pas le contraire - jusqu'à la signature entre le cédant et le repreneur. Un scénario propice à toutes les surprises - « J'aime ce proverbe juif qui dit : "Les hommes prévoient, Dieu rit" », rappelle Catherine Petitjean, interrogée dans le cadre de ce dossier (voir page 17) - mais qui, pour éviter les mauvaises surprises, doit se placer sous un maître-mot : anticiper. « L'erreur maîtresse est le manque d'anticipation, confirme le président de l'Ordre des experts-comptables en BFC, Sylvain Castellani. Côté acquéreur, cela signifie découvrir, au cut off, de mauvaises surprises telles que l'absence de provisions ou d'amortissements, et devoir rentrer en contentieux avec le cédant. Côté vendeur, le principal risque d'un mauvais calendrier est de subir une fiscalité confiscatoire et/ou de voir la valeur de l'entreprise fortement décotée en raison de points bloquants. » « L'erreur c'est de ne pas anticiper, confirme Laure Taiclet, du cabinet spécialisé Link Deal. Parce qu'il faut mettre en place certaines actions pour dépersonnaliser l'entreprise, faire en sorte que l'intuitu personæ entre l'entreprise et son dirigeant soit gommé. Cela nécessite de faire monter des cadres en compétence, d'avoir une approche fine des tâches du dirigeant, de les documenter... Il y a aussi des actions à mettre en place au niveau des comptes,



« D'un point de vue personnel, ce n'est pas évident. Une transmission c'est long et incertain et ce jusqu'au dernier jour. Cela se réalise sur une matière vivante : pendant le process, l'entreprise évolue. Et il y a une dimension importante de l'ego, qui peut aller jusqu'à l'irrationnel ! »

LAURE TAICLET, CABINET SPÉCIALISÉ LINK DEAL.

« QUAND IL Y A ANTICIPATION, C'EST PLUS FACILE À GÉRER ! »



Bénédicte Barré,
experte comptable et directrice
associée du bureau de Sens
du cabinet Sadec Akelys.

Crédit photo : DR.

Le Journal du Palais. Quand et comment bien préparer sa succession ?

Bénédicte Barré. Le meilleur moment reste bien quand le chef d'entreprise se sent prêt ! Même si dans le cadre de l'optimisation des droits successoraux il reste opportun de s'y prendre tôt. Selon la législation, toute entreprise rentre dans l'actif successoral, il est donc important pour un chef d'entreprise, au même titre que pour ses biens personnels, d'anticiper ! Car si rien n'a été préparé, la société se retrouvera bloquée à la date du décès et sur tout le temps de la succession. Les comptes bancaires sont alors figés : les créanciers ne sont plus payés, les éventuelles commandes clients, chantiers en cours... ne sont pas honorés. Il faut alors un représentant pour pouvoir poursuivre le temps de la succession. De plus, c'est le législateur qui déterminera les héritiers et leurs parts dans la succession ; sans oublier qu'ici la question se posera alors de savoir si le ou les héritiers sont aptes à poursuivre l'activité de la société.

Cette anticipation est-elle réelle dans les faits ?

Dans 80 à 90 % des cas les experts-comptables sont malheureusement contactés après le décès de leur client pour transmettre les informations au notaire. Et certains clients ne souhaitent tout simplement pas préparer la transmission car pour eux l'idée reste attachée à leur décès prochain. Enfin, pour bien préparer sa succession, il faut avoir une vue globale du patrimoine afin de choisir le meilleur montage et certains clients ne souhaitent pas forcément que leur expert-comptable ait accès à leur patrimoine privé.

Quelles sont les grandes étapes ?

Les experts-comptables peuvent conseiller leur client sur les différentes solutions et montages financiers adaptés mais dans le cadre d'une transmission, il faut nécessairement intégrer un notaire (pour la rédaction des donations, par exemple). Dans

tous les cas je demande au client que nous prévoyions un rendez-vous avec son notaire pour évoquer les points abordés ensemble et trouver la solution la plus adaptée en fonction des attentes et besoin de chacun. Nous ne traitons jamais deux dossiers de la même façon. Et si le dossier est bien préparé en amont, lorsque nous arrivons chez le notaire, il n'y a plus qu'à faire le partage.

Quelles sont les différentes solutions pour transmettre de son vivant ?

Quand il y a anticipation, c'est là que c'est le plus facile à gérer d'autant que le panel de solutions est assez large pour le client. Il peut choisir de céder sa société, son fonds de commerce... en totalité, en démembrement, ou encore poursuivre ou non son activité après la cession. Il peut transmettre à ses enfants qui vont poursuivre l'activité par exemple ou à un tiers. Dans ce deuxième cas, au cabinet nous sommes en mesure de l'accompagner dans sa recherche d'un acheteur... Cette situation ne change rien au fonctionnement de la société qui poursuit alors son activité avec un autre dirigeant. Dans le cas de transmission de la nue propriété, c'est transparent pour les tiers. Le but est qu'au jour du décès la société revienne aux héritiers sans droit de succession. Contre le sentiment de dépossession je propose à mes clients de rester usufruitier... Dans tous les cas, je le rappelle encore, à mon sens, il est primordial d'anticiper, que ce soit pour optimiser les droits de succession comme pour permettre la poursuite de l'activité. Sans même parler de transmission, si un mandat à effet posthume a été contracté, il permet de désigner une personne responsable de la gestion de l'entreprise en cas de décès. Cela évitera ainsi de pénaliser l'ensemble des parties-prenantes de la société (salariés, fournisseurs, clients...). Sans préparation en amont, la cession ou la liquidation sont les risques majeurs encourus par les entreprises

Propos recueillis par Frédéric Chevalier

pour avoir des bilans qui reflètent la vraie activité de l'entreprise, parfois consolidés quand on est sur la vente d'un groupe. Cela nécessite un temps pour éventuellement mandater un cabinet, faire un VDD (vendor due diligence), un "audit" en quelque sorte, de cession. La précipitation est vraiment la première des erreurs. »

CADRE LÉGAL

Heureusement aussi, un cadre légal et un écosystème viennent borner les demandes déraisonnables ou les hésitations du cédant, tout comme il protège ses intérêts dans ce processus long et parfois douloureux. Allant du notaire au gestionnaire de patrimoine en passant par l'expert-comptable, l'avocat, un cabinet spécialisé, des associations dédiées, la chambre consulaire ou les organisations professionnelles (voir pages suivantes), cet écosystème vient en appui du cédant en quête d'un repreneur pour la société dans laquelle, bien souvent, il a mis une bonne part de son identité. « Surtout quand il s'agit d'une boîte qu'on a montée, souligne encore Maxime Moine, expert-comptable et conseiller patrimonial du cabinet Capec. C'est comme un enfant : on a tendance à lui trouver toutes les qualités du monde. Sauf qu'il y a un principe de réalité. C'est, à mon sens, tout l'objet de l'accompagnement à la cession d'entreprise : faire prendre conscience des objectifs post-cession et des implications du mode de gestion actuel sur le prix de cession que l'on va pouvoir tirer. L'enjeu ce n'est pas uniquement de choisir le bon cadre fiscal, mais de définir une stratégie sur le long terme et aussi une restructuration avant la cession qui permet finalement de maximiser son prix de cession ». « Aujourd'hui, c'est tout un écosystème qui interagit autour de la transmission d'entreprise. Alors, qu'hier chacun restait bien trop souvent dans son pré carré, actuellement on assiste à une collaboration accrue entre notaires, avocats et experts-comptables, soulignant la nécessité ►►►

« POUR LA FISCALITÉ AUSSI, L'ANTICIPATION EST CRUCIALE »



Olivier Harnisch, notaire à Saint-Usage, en Côte-d'Or.
Crédit photo : JDP.

Le Journal du Palais. Certaines transmissions permettent de profiter d'avantages fiscaux, dans ce cadre un notaire peut-il aiguiller vers les solutions les mieux adaptées ?

Olivier Harnisch. Tout d'abord, il faut rappeler que l'entreprise est un élément-clé du patrimoine du chef d'entreprise. La question de sa transmission doit être abordée et traitée avant que celui-ci n'envisage son départ en retraite ou ne décède. L'entrepreneur doit faire le point sur la valeur de son entreprise et les modalités de sa transmission à intervalles réguliers. En cas de vente, si l'entreprise est de petite taille, je préconise toujours de céder le fond, laissant la vente des titres aux gros groupes avec holding notamment où des optimisations fiscales sont possibles, mais complexes. J'insiste toutefois sur un point, sortir sans aucune fiscalité : ça n'est pas possible, homis dans le cadre d'une donation. En présence d'un seul enfant, il s'agira d'une donation simple. Avec plusieurs enfants, on pourra conseiller la donation-partage. Dans ce deuxième cas, tout est possible : donner des titres sociaux à l'ensemble de ses enfants ; ou seulement à un seul repreneur, les autres enfants recevant d'autres biens (immobiliers par exemple) ; ou enfin, si l'entreprise constitue le seul bien de son patrimoine, la donner à un seul enfant, à charge pour lui d'indemniser les autres via une soulte. En anticipant la donation on peut figer la valeur du bien, ainsi ces derniers sont définitivement évalués au jour de l'acte et non pas réévalués au décès (avec un risque de surcoût de fiscalité). Cette démarche est notamment importante dans le cas où un des enfants travaille dans l'entreprise et qu'il est de fait le candidat naturel à la reprise. Si rien n'est anticipé, celui qui s'est défoncé pour le bien de l'entreprise va devoir payer encore plus cher à ses frères et sœurs alors qu'eux étaient extérieurs à tout ça et qu'ils ont pas consacré une minute de leur vie à l'entreprise... Moi je dis tout le temps, quand il y a un décès, il y a la succession à régler mais il y a aussi la tristesse. Et c'est généralement là que les conflits se créent.

L'entrepreneur peut-il s'assurer des revenus après la cession ?

Avec l'aide de son notaire, plusieurs pistes peuvent être envisagées selon le patrimoine du dirigeant. Combiner donation et vente : rien n'empêche de ne donner à ses enfants qu'une partie des titres de la société et de conserver le restant ; envisager un démembrement : seule la nue-propriété des parts est transmise aux enfants, l'entrepreneur en conservant l'usufruit. (Le chiffre d'affaires de la société doit être suffisant pour assurer le revenu du cédant mais aussi celui de l'enfant repreneur nu-propriétaire) ; Isoler l'immobilier professionnel : si l'entrepreneur est propriétaire des locaux professionnels, il peut créer une société civile immobilière (SCI) et y apporter les biens immobiliers. La SCI pourra ainsi louer les locaux à l'entreprise et le donateur pourra conserver une source de revenus via les loyers perçus par la SCI.

Propos recueillis par Frédéric Chevalier

TRANSMISSION D'ENTREPRISE, PENSEZ-Y MAINTENANT !

Mon notaire, mon partenaire



Notaires
de France

27
52

CHAMBRE
DES NOTAIRES
Côte-d'Or • Saône-et-Loire
Haute-Marne

►►► d'une expertise multidisciplinaire face à la technicité croissante des dossiers. Plusieurs thèmes cruciaux sont ainsi abordés à plusieurs voix, notamment l'optimisation fiscale en amont, les spécificités des transmissions familiales et aux salariés, la distinction entre la cession de fonds de commerce et la cession de titres, ainsi que l'importance capitale de l'anticipation pour une transmission réussie et pour minimiser l'impact fiscal pour les héritiers », développe Olivier Harnisch, notaire à Saint Usage, en Côte-d'Or.

Il est également capital que l'activité, comme cela a déjà été dit, soit séparée de son dirigeant. Contre-intuitif quand ce dernier a passé une bonne partie de sa vie professionnelle à incarner la stratégie, l'image et le dynamisme de la société qu'il s'apprête à céder. « Un repreneur cherchera une entreprise capable de fonctionner de manière autonome. Il est donc nécessaire que l'équipe soit opérationnelle sans dépendre du cédant. C'est un facteur indispensable pour rassurer un repreneur et maintenir la performance suite au départ de ce dernier », martèle Olivier Constanty, conseiller transmission à la CCI Côte-d'Or Saône-et-Loire.

SE PROJETER DANS L'APRÈS

Le processus débute souvent par l'expert-comptable car qui dit cession dit un dossier financier et fiscal inattaquable... « L'expert-comptable recommandera divers ajustements au chef d'entreprise afin de mettre l'entreprise en ordre de bataille (spin off de l'immobilier, amélioration de la rentabilité, optimisation de l'organisation, confirme Sylvain Castellani. De tout cela, il pourra réaliser une mission de diagnostic (VDD), d'évaluation et de valorisation. De cette valeur subjective, il pourra assister le cédant à contenir

son affect vis-à-vis de son entreprise, pour aboutir, au terme des négociations, au prix de cession et de ses divers paramètres et modalités (clause d'earn out par exemple). Et s'il ne dispose de toutes les compétences requises, il pourra à nouveau, en bonne intelligence, compter sur l'interprofessionnalité : le rédacteur de l'acte pourra être l'avocat, l'éventuel séquestre et toutes les affaires immobilières pourront être confiés au notaire, le placement du prix de cession pourra être l'affaire du conseil en gestion de patrimoine, etc ».

On l'aura compris, la clef d'une transmission réussie n'a rien d'une traversée en solitaire. Et c'est tant mieux car dans cette aventure, le dirigeant laisse beaucoup plus qu'un bilan comptable : en cédant, il abandonne la société dans laquelle, bien souvent, il a mis une bonne part de son identité. « C'est un vrai moment d'émotion donc cela remet en lumière l'importance de l'anticipation, souligne Emmanuel Bertin, du cabinet spécialisé Link Deal. Transmettre c'est se projeter dans un "après". On voit des gens qui ont travaillé sans compter pour leur entreprise et qui réalisent que, du jour au lendemain, tout va s'arrêter. Donc quand on étale ce processus sur un an, un an et demi, l'aspect psychologique évolue et beaucoup de nos clients au bout de ce processus, sont heureux de transmettre et cheminant dans ce processus, décident de s'investir au côté du repreneur pour une passation fluide et réussie... et parfois avec leur argent ». « Vous avez des dirigeants qui, pendant 20 ans, ont été connus de tous par le biais de de leur entreprise : lorsque cela s'arrête, cela peut-être difficile à combler s'ils ne sont pas préparés », conclut Maxime Moine.

Emmanuelle de Jesus



LE GOUVERNEMENT ENCOURAGE LA REPRISE

◆ Alors que près de 700.000 entreprises pourraient être mises en vente au cours des dix prochaines années, Véronique Louwagie, ministre déléguée chargée du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes entreprises et de l'Économie sociale et solidaire, a exprimé sa volonté de sensibiliser le public, en particulier les jeunes, à la question de la transmission d'entreprises lors d'une intervention devant l'association des journalistes spécialisés dans les PME, le 6 mars dernier. La ministre a ainsi annoncé une campagne de sensibilisation visant à encourager les jeunes à envisager la reprise d'activités. Parmi les mesures, le maintien du pacte Dutreil, qui permet aux entrepreneurs de transmettre leur entreprise familiale, avec une exonération jusqu'à 75 % des droits de succession ou de donation, à condition de s'engager à conserver les titres pendant une durée minimale de 2 à 4 ans. Une mesure souvent critiquée en raison de potentielles dérives fiscales mais que la ministre estime nécessaire, insistant sur la pérennité des entreprises familiales dans le tissu économique.



« Les opérations de transmission représentent, du fait de leur caractère ponctuel mais significatif, 13 % de la sinistralité de la profession et 16 % des montants réglés ou évalués par les assureurs. »

SYLVAIN CASTELLANI, PRÉSIDENT DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES BFC

UN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL JUSQU'À LA GESTION DE PATRIMOINE



Le cabinet d'expertise-comptable Capec dispose d'un service dédié à la transmission d'entreprise, qui intègre une stratégie patrimoniale. Le point avec Maxime Moine, expert-comptable au cabinet Capec.

Credit photo : Capec.

Le Journal du Palais. Quelle est votre approche du processus de transmission ?

Maxime Moine. Nous avons une approche multiple auprès du cédant. L'expert-comptable est en règle générale en première ligne, c'est donc lui qui a toutes les informations sur la partie professionnelle or la sphère personnelle est primordiale pour bien conseiller le client en fonction de ses objectifs et du cadre familial. Le cédant est-il marié ou non, y-a-t-il des enfants, est-on en présence d'une famille recomposée ? Quel est son cadre fiscal ? On va avoir une approche par les flux : quels sont aujourd'hui ses flux de revenus : uniquement professionnels ou autres ? On va aussi analyser la valeur du patrimoine parce que selon la situation personnelle, on a une vision différente. Une fois qu'on a analysé ce stock de patrimoine, on va s'intéresser au vrai projet du cédant : a-t-il déjà potentiellement un acquéreur ? Est-il pressé ou non de céder ? Quel âge a-t-il aujourd'hui et qu'est-ce qu'il souhaite faire après ? On ne va pas organiser la même stratégie d'organisation du patrimoine avant la cession avec un chef d'entreprise de 40 ans et celui qui part à la retraite. Une transmission n'est pas seulement une affaire financière, c'est aussi une affaire humaine. Enfin, il faut définir précisément ce que l'on vend et en définir les conséquences. Est-ce que je vends des titres, un fonds de commerce, est-ce qu'un acquéreur serait plutôt intéressé par le fonds de commerce ou par des titres de société ? Il y a aussi une phase d'analyse du bilan où on va examiner les actifs. Est-ce que l'acquéreur souhaite conserver tous ses actifs ? Prenons le cas d'actifs immobiliers : peut-être que l'acquéreur ne souhaite pas acheter à la fois l'activité et l'immobilier non indispensable à la poursuite de l'activité ? Peut-être que le cédant, lui, comptait sur cet immobilier pour compléter sa retraite ? C'est un pan de la transmission qu'il ne faut pas négliger.

Pourquoi séparer le dirigeant de la société est-il primordial dans le processus de cession ?

Une fois qu'on a défini ce qu'on vend, il y a souvent des restructurations à opérer avant de céder. Et à ce stade une des questions qui est pour moi fondamentale et qui va dimensionner tout le reste c'est : est-ce qu'il y a une vraie autonomie de l'entreprise sans son dirigeant ? Cette première question est

très importante parce qu'elle permet de prendre du recul et de prendre conscience du niveau de structuration de l'entreprise. C'est souvent à ce moment que le chef d'entreprise réalise qu'il est trop impliqué par l'opérationnel pour le bien-être de la société. Notre accompagnement consiste à faire admettre qu'un acquéreur n'achète pas le cédant, il rachète une société sur la base d'une rentabilité historique et prévisionnelle. Or la valeur de l'entreprise aura tendance à s'amenuiser si le dirigeant est partie prenante de sa réussite. Le bon message que le cédant doit transmettre est : « je vous donne les instruments de gestion et de pilotage, mes tableaux de bord et que ce soit moi ou un autre, la rentabilité ne sera pas affectée puisque j'ai structuré en interne, j'ai des hommes clés qui s'occupent de ça ». Pour un repreneur, avoir la vision de quelque chose de structuré et qui ne dépend plus essentiellement du chef d'entreprise qui vend, est, pour lui, une vraie assurance.

Avez-vous, au sein du cabinet, un accompagnement spécifique du cédant ?

Nous avons une offre packagée d'accompagnement à la cession, qui comporte cinq branches : l'analyse et l'audit patrimonial, les restructurations pré-cession, l'évaluation du prix de cession, l'optimisation fiscale qu'on y met et la stratégie de réemploi des fonds (les experts-comptables ne vendent pas de produits, leur code de déontologie ne le leur permet pas, Ndlr), c'est-à-dire de l'ingénierie fiscale. Nous nous sommes intéressés à la gestion de patrimoine car, lorsqu'on regarde le patrimoine du chef d'entreprise, il est à 80 % représenté par sa société. Or, si l'on veut vraiment accompagner notre client de bout en bout, il faut aussi l'accompagner sur l'événement le plus important de sa vie qui est de convertir des années de dur labeur dans le meilleur cadre possible pour que cela corresponde à ses objectifs de vie. C'est une continuité pour offrir le meilleur des deux mondes : au moment de l'optimisation de l'entreprise en tant qu'expert-comptable et au moment de l'optimisation pour le patrimoine privé du chef de l'entreprise. C'est ainsi qu'une transmission devient véritablement l'aboutissement d'une vie de travail.

Propos recueillis par Emmanuelle de Jesus

« L'ERREUR MAÎTRESSE EST LE MANQUE D'ANTICIPATION »



Sylvain Castellani, président de l'Ordre des experts-comptables BFC.

Credit photo : David Chedoz.

Le Journal du Palais. Comment l'expert-comptable s'inscrit-il dans l'écosystème de la transmission d'entreprise (cadre légal, conseils au cédant et au repreneur, fiscalité...)

Sylvain Castellani. Côté vendeur, l'expert-comptable dépasse sa mission de tenue de comptabilité et de présentation des comptes annuels de l'entreprise, donnant lieu à l'établissement en amont, d'une lettre de mission dédiée. Cette lettre de mission vient préciser ses diligences et ses honoraires, mais aussi circonscrire sa responsabilité lorsque le processus tourne au fiasco : l'expert-comptable est un professionnel du chiffre, une profession réglementée qui, à ce titre, doit être assurée en responsabilité civile professionnelle. Il peut également souscrire des assurances complémentaires, notamment si un dossier de transmission présente des risques particuliers. L'expert-comptable recommandera divers ajustements au chef d'entreprise afin de mettre l'entreprise en ordre de bataille (spin off de l'immobilier, amélioration de la rentabilité, optimisation de l'organisation...). De tout cela, il pourra réaliser une mission de diagnostic (« vendor due diligence » ou VDD), d'évaluation et de valorisation. De cette valeur, subjective, il pourra assister le cédant à contenir son affect vis-à-vis de son entreprise, pour aboutir, au terme des négociations, au prix de cession et de ses divers paramètres et modalités (clause d'earn out par exemple). Car l'expert-comptable, de par sa formation généraliste et son expérience de terrain auprès des 4 millions d'entreprises qui maillent nos territoires, dispose si ce n'est des compétences, des connaissances pour proposer au cédant, le montage le plus pertinent dans sa situation personnelle (avec éventuellement l'aide des autres acteurs de l'écosystème, Ndlr). Il préparera le dossier de présentation de l'entreprise et le diffusera.

Outre le manque d'anticipation, quelles sont les erreurs à éviter absolument dans le processus de transmission ?

En réalité, l'erreur maîtresse est en effet le manque d'anticipation. Dans le détail, on peut citer encore : la confusion entre valeur et prix de cession ; l'absence ou la mauvaise rédaction de la garantie actif passif ; l'absence d'évaluation préalable de l'entreprise ; l'absence d'audit d'acquisition, ou sa réalisation par trop expéditive. Et enfin, négliger les parties prenantes –

surtout le management et les salariés en place dans l'entreprise cible.

L'expert-comptable peut-il être conseil des deux parties ?

Étant un professionnel par nature indépendant, il ne saurait que très exceptionnellement conseiller en même temps le cédant et le repreneur, tant leurs intérêts sont opposés. Lorsqu'il assiste l'acquéreur, l'expert-comptable peut aider au choix de l'entreprise cible, rédiger le protocole et la lettre d'intention. Il analysera la valorisation proposée, qu'elle soit juste ou qu'elle nécessite des décotes en raison de tel ou tel point révélé par la réalisation des « due diligences » comptable, financière, juridique, sociale et fiscale. Naturellement, il s'appesantira sur la faisabilité financière de l'opération et sur l'ingénierie juridique et fiscale de la reprise (constitution ou non d'une holding par exemple). Il pourra utilement superviser le « closing » de l'opération puis, naturellement, soutenir le repreneur nouvellement placé aux manettes. En tout état de cause, l'expert-comptable formalise ses conseils et a vocation à maîtriser le calendrier des opérations. Il devra faire la balance entre vitesse et précipitation, ne devant ni ralentir les échanges ni manquer de probité.

L'expert-comptable peut-il accompagner son client repreneur lorsque celui-ci se tourne vers un fonds d'investissement ?

L'expert-comptable, au centre des flux et surfant sur les innovations de la pratique, évolue dans ce contexte de multiples parties prenantes dans le cadre des reprises. Il a vu apparaître dans ce paysage des structures et des outils divers et complexes : Bpifrance, l'économie sociale et solidaire, les prêts d'honneur et le micro-crédit, etc. Autant dire que le capital-investissement (« private equity »), soit l'investissement en fonds propres dans des sociétés non cotées, ou encore le capital-développement et le capital-transmission, sont, si ce n'est son lot quotidien, des acteurs majeurs du financement des reprises. Aussi, il est parfaitement à même d'accompagner son client dans ces situations, auquel il recommandera plus que jamais la réalisation des « due diligences », les « check lists » de ces structures étant très denses.

Propos recueillis par Emmanuelle de Jesus

ZUMTEL VOUS

COMPTABILITÉ DATA FISCALITÉ
GESTION RH DURABILITÉ

En cabinet d'expertise comptable, vivez mille vies au contact d'entrepreneurs de tous horizons.

RejoinsLesExperts.fr

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES *ec*



Avançons ensemble
vers de nouveaux
horizons



www.capec.fr

CAPEC

Bien plus qu'un expert-comptable, un partenaire de votre transmission

A vos côtés pour faire évoluer
votre entreprise & vous guider en tant que dirigeant.



L'entreprise

- Expertise-comptable
- Création & Reprise d'entreprise
- Gestion
- Juridique
- Paie & Social



Le dirigeant

- Optimisation fiscale
- Préparation à la retraite
- Cession d'entreprise
- Transmission du patrimoine
- Investissements immobiliers & financiers

Contactez-nous

03 80 48 11 11

capec@capec.fr

Quetigny ■ Auxerre ■ Mâcon
Chalon ■ Pontarlier



UN ÉCOSYSTÈME D'ACTEURS ET DE SOLUTIONS SPÉCIFIQUES

L'écosystème de la transmission-reprise peut être défini comme un système ouvert comprenant une diversité d'acteurs en interaction (notaires, avocats, experts-comptables, banquiers, assureurs, intermédiaires, cabinets de conseils...) et des dispositifs contribuant à créer les conditions sociales, culturelles et matérielles à la dynamique reprenneurielle dans un territoire. Par cette approche écosystémique, les différentes parties prenantes favorisent le partage des pratiques et gagnent en compétence : « la force du notaire c'est aussi de dire ça je peux faire, mais ça ce n'est pas mon domaine de compétence, il faut que je m'adresse à un confrère. Et c'est d'autant plus vrai que les transmissions peuvent parfois être très complexes avec une partie juridique, une partie fiscale... On est là, sur des savoir-faire transverses », témoigne Olivier Harnisch, notaire à Saint-Usage, en Côte-d'Or. Ces échanges entre les professionnels augmentent également le sentiment de confiance et enfin participent à une meilleure réactivité et agilité dans l'accompagnement: « Comme je l'ai dit, on est là pour se compléter et ce travail en commun, au final, c'est pour le bien du client ! ».

Petit tour d'horizon non exhaustif des différentes composantes de l'écosystème de la transmission en Bourgogne Franche-Comté et des outils qui lui sont liés. □

LES BUSINESS ANGELS financent la reprise d'entreprise



L'Association BFC Angels, qui fédère des Business Angels sur l'ensemble du territoire régional, a lancé, mai 2023, BFC Angels Capital, société dédiée à l'accompagnement de la reprise et du développement d'entreprises régionales. Pierre Vieillard, président de BFC Angels, nous en dit plus.

Le Journal du Palais. Pourquoi BFC Angels, dont la vocation initiale c'est d'accompagner des porteurs de projet, créateurs d'entreprises et start-up, s'engage t-elle sur le domaine de la reprise d'entreprise ?

Pierre Vieillard. L'âge moyen des dirigeants de PME et TPE en Bourgogne-Franche-Comté est de 52 ans, et 31% ont plus de 55 ans. Cette réalité et notre volonté d'accompagner l'entrepreneuriat sous toutes ses formes, nous ont conduit à agir et à nous positionner sur un nouveau volet de financement. Avec BFC Angels Capital, qui est une SAS avec un capital de 1.727.500 €, nous souhaitons être un facilitateur des reprises d'entreprise.

Quel est le profil type du reprenneur en région ?

Le reprenneur type est le cadre, de 40 à 50 ans, qui souhaite se lancer dans l'entrepreneuriat. Il a trouvé son projet. Il a besoin de financements complémentaires et d'accompagnement. En effet, 41% des repreneurs sont des salariés avec un apport moyen de 210.000 €. Nous serons à ses côtés pour étudier son dossier, le conseiller et l'accompagner dans sa reprise, avec nos partenaires comme nous le faisons aujourd'hui avec les start-up.

Concrètement, quelle forme prendra cet accompagnement ?

Construit en partenariat avec la région, le Crédit Agricole Champagne-Bourgogne, le Crédit Agricole Franche-Comté, la Caisse d'Épargne Bourgogne Franche-Comté, BFC Angels Capital a vocation à réaliser des prises de participations minoritaires dans dix à quinze projets en région, afin de permettre à des repreneurs d'entreprises de compléter leur tour de table et ainsi gagner en crédibilité financière. Les porteurs de projets seront accompagnés tout au long de la présence de la Holding dans le capital de leur entreprise. La sortie se fera d'un commun accord avec le reprenneur, généralement entre 5 à 7 ans, sachant que la durée maximale d'existence de cette structure sera de 10 ans. On n'interviendra pas en dette. Les porteurs de projets retenus bénéficieront des profils et regards pluridisciplinaires des Business Angels, lesquels connaissent particulièrement bien les enjeux entrepreneuriaux. Nous devrions réaliser nos premières participations cette année.

Propos recueillis par F. C.



Vous êtes cadre dirigeant, chef d'entreprise ?

Vous avez un projet de reprise, de transmission ou de croissance et cherchez un appui financier pour le réaliser ?

BFC Angels Capital est là pour vous !

Nous vous apportons les leviers essentiels pour réussir votre projet :



CAPITAL

Un complément de ressources pour concrétiser votre plan de reprise ou accélérer votre développement



COMPÉTENCES

L'accompagnement de nos business angels pour structurer et guider vos ambitions



RÉSEAU

Des connexions locales et régionales pour multiplier votre impact

Contact : france.oillier@bfcangels.com

« IL NE FAUT PAS NÉGLIGER L'ASPECT HUMAIN DE LA TRANSMISSION »



Véronique Guillon, directrice de Défi 2 Conseil.

Crédit photo : Défi 2 Conseil.

Le Journal du Palais. Quels sont les écueils qui se présentent au cédant ?

Véronique Guillon. La transmission d'une entreprise est une étape complexe, souvent marquée par des défis majeurs.

Parmi les principaux écueils, on retrouve :

Le manque de préparation en amont : trop souvent, les cédants sous-estiment le temps nécessaire pour structurer une transmission réussie, qu'il s'agisse d'anticiper les aspects financiers, juridiques ou humains.

La difficulté à lâcher prise : l'entreprise représente souvent une partie essentielle de la vie du cédant, ce qui peut compliquer la délégation ou le transfert de responsabilités.

Une valorisation mal définie : ne pas évaluer correctement la valeur de l'entreprise peut entraîner des incompréhensions et compliquer les négociations.

Quelles erreurs doit-il éviter ?

Pour réussir la transmission de son entreprise, il est essentiel de se préparer en amont. Trop souvent, les cédants attendent le dernier moment pour s'organiser, ce qui complique le processus et limite les marges de manœuvre.

Une autre erreur courante consiste à négliger l'aspect humain de la transmission. Les collaborateurs, au cœur de l'activité, doivent être impliqués et rassurés sur l'avenir de l'entreprise afin d'éviter des tensions ou des départs. Enfin, il est indispensable d'établir une communication claire avec le repreneur. Cela inclut de s'assurer que ce dernier partage une vision stratégique alignée avec les valeurs et objectifs de l'entreprise, car une absence de clarté à ce niveau peut générer des incompréhensions et mettre en péril la transition.

Quel accompagnement spécifique proposez-vous, au cédant comme au repreneur ?

Nous avons conçu un programme d'accompagnement qui répond aux besoins spécifiques des cédants et des repreneurs pour sécuriser chaque étape de la transmission :

Diagnostic en amont : nous réalisons une évaluation approfondie de l'entreprise pour identifier ses forces, ses faiblesses et les priorités stratégiques à mettre en œuvre. **Coaching individuel :** Cet accompagnement permet aux cédants de clarifier leurs objectifs, de prendre du recul face aux enjeux émotionnels de la transmission et de se préparer à « passer le flambeau ».

Ateliers collectifs : nous animons des sessions dédiées à des thématiques comme la stratégie, le management et la gestion financière, qui apportent des solutions concrètes et favorisent le partage d'expériences entre dirigeants.

Parcours de formation : Nous formons les repreneurs dans un parcours complet qui leur permet de prendre de la hauteur, poser leur projet stratégique et sécuriser les premières années de la reprise

Soutien au repreneur : nous accompagnons les repreneurs pour les préparer à leurs nouvelles responsabilités et leur fournir des outils pratiques pour piloter efficacement l'entreprise dès la transition. Notre démarche, à la fois humaine et stratégique, garantit une transmission réussie, dans le respect des attentes des deux parties.

Propos recueillis par Emmanuelle de Jesus

NOS EXPERTISES FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX FORMATIONS, ACCOMPAGNEMENT, COACHING



STRATÉGIE ET
COMPÉTITIVITÉ
ENTREPRISE



LEADERSHIP ET
MANAGEMENT



STRATÉGIE RH



GESTION DES
COMPÉTENCES



HYGIÈNE
SÉCURITÉ
ENVIRONNEMENT



RSE ET
QUALITÉ DE VIE
AU TRAVAIL



www.defi2conseil.fr

TRANSENTREPRISE, L'OUTIL DÉDIÉ DE LA CCI CÔTE-D'OR SAÔNE-ET-LOIRE



La CCI Métropole de Bourgogne possède son écosystème d'aide à la transmission grâce au dispositif Transentreprise qui accompagne les cédants dans le processus de transmission. Focus sur ce service avec Olivier Constanty, conseiller transmission à la CCI Côte-d'Or Saône-et-Loire.

Le Journal du Palais. Quels conseils donneriez-vous à un chef d'entreprise en recherche de repreneur ?

Olivier Constanty. La transmission est un processus stratégique qui demande de l'anticipation. La première question à poser, c'est pourquoi vous souhaitez céder : est-ce pour partir à la retraite, changer de projet professionnel ? Il est important de définir une date cible et d'obtenir le soutien des associés et de la famille. Cela renforcera la crédibilité du projet auprès des repreneurs potentiels. Ensuite, quel est le périmètre de la cession : allez-vous vendre le fonds de commerce, les parts sociales ou les actions ? Avez-vous envisagé un crédit-vendeur ? Ce type de montage peut faciliter la vente, mais il faut bien mesurer les risques financiers et juridiques associés. Il est aussi important de positionner l'entreprise sur le marché de la transmission. Grâce à notre outil Transentreprise, nous aidons les cédants à estimer le nombre de repreneurs potentiels et le temps moyen nécessaire pour finaliser une cession dans un secteur. Ce processus peut prendre jusqu'à deux ans, voire plus selon la conjoncture et le type d'activité.

Un repreneur cherchera une entreprise capable de fonctionner de manière autonome. Il est donc nécessaire que l'équipe soit opérationnelle sans dépendre du cédant. C'est un facteur indispensable pour rassurer un repreneur et maintenir la performance suite au départ de ce dernier. Enfin, la préparation des documents (bilans, contrats, statuts...) est une étape déterminante. Un dossier complet et structuré facilite et sécurise la transaction.

Mon rôle en tant que conseiller transmission à la CCI, c'est d'accompagner les cédants à chacune de ces étapes. En réalisant un Diagnostic Transmission, je les aide à identifier les forces et faiblesses de leur entreprise, à structurer une offre claire pour attirer un repreneur sérieux que nous suivons en parallèle.

Quelles erreurs éviter ?

Nous constatons souvent les mêmes erreurs lors d'une cession... et elles peuvent coûter très cher, voire faire échouer la transaction. C'est là que l'accompagnement personnalisé de la CCI Côte-d'Or Saône-et-Loire

prend tout son sens en aidant le cédant à les éviter. Les plus fréquentes :

1. Gérer seul une cession est risqué, même en connaissant parfaitement son entreprise. Une mauvaise évaluation du prix, une négociation mal engagée ou des blocages juridiques peuvent compromettre la transaction.
 2. Signer avec le premier repreneur venu : La précipitation est une erreur fréquente. Sans une sélection rigoureuse, le cédant risque de vendre à un mauvais prix ou à une personne peu fiable.
 3. Négliger la solidité financière du repreneur : Un projet séduisant ne suffit pas. Vérifier la capacité de financement du repreneur est indispensable.
 4. Surévaluer son entreprise : Un prix basé sur l'attachement personnel fait fuir les repreneurs sérieux. Une évaluation réaliste, fondée sur des critères financiers et de marché, est essentielle.
 5. Sous-évaluer la rémunération ou investir insuffisamment : Une rentabilité faible ou un manque d'investissement avant la cession peuvent refroidir les repreneurs.
 6. Négliger la préparation de l'entreprise : Un bilan flou, des contrats manquants ou une fiscalité mal anticipée compliquent la vente. Une préparation rigoureuse renforce la crédibilité.
 7. Improviser sur les modalités de paiement et de garantie : Ne pas laisser au hasard ce qui concerne la Garantie Actif-Passif (GAP), le complément de prix, le crédit vendeur ou la possibilité de réinvestir aux côtés du repreneur. Une préparation minutieuse de ces aspects est importante pour sécuriser la transaction.
 8. Confondre confidentialité et secret absolu : trop de secret limite la visibilité de l'offre et freine l'intérêt des acquéreurs potentiels. Il faut trouver le juste équilibre pour partager suffisamment d'informations pertinentes.
- Notre accompagnement permet d'aborder chaque étape avec méthode et sérénité, et ainsi éviter les pièges afin de mettre en avant les atouts de l'entreprise pour faciliter sa cession et attirer les bons repreneurs.

Propos recueillis par Emmanuelle de Jesus

Vous envisagez de céder votre entreprise ?

Ne laissez rien au hasard, faites-vous accompagner !

Découvrez nos solutions



Olivier CONSTANTY

Conseiller transmission d'entreprises
CCI Côte-d'Or · Saône-et-Loire

M. 06 85 94 37 48 - T. 03 85 24 29 05 - o.constanty@mdb.cci.fr



SOLUCCIO
Création-Reprise-Transmission

Transentreprise
REPRENDRE ET CÉDER UNE ENTREPRISE

**CCI CÔTE-D'OR
SAÔNE-ET-LOIRE**

MÉTROPOLE DE BOURGOGNE

« NOTRE SPÉCIFICITÉ : L'ACCOMPAGNEMENT DU CÉDANT »



Entretien avec Laure Taiclet et Emmanuel Bertin de chez Link deal.

Crédit photo : Édouard Barra.

Le Journal du Palais. Quelles sont vos spécificités en tant que cabinet ?

Laure Taiclet. Nous sommes plutôt spécialisés dans l'accompagnement côté cédant. Mais lorsque des repreneurs nous sollicitent, nous prenons systématiquement le temps de les recevoir pour, au-delà de leur fiche de cadrage ou de leur CV, bien comprendre leur parcours, leur projet, pourquoi ils souhaitent se positionner en tant que repreneurs. Cela nous permet d'avoir une base de contacts à jour, pour faire matcher un mandat de cession avec un projet de reprise, mais aussi dans le cas d'un adossement à un fonds.

Emmanuel Bertin. Les cédants sont en général des chefs d'entreprise, qui maîtrisent bien leur business et qui savent que la cession a un aspect très technique, et que le faire seul peut s'avérer très délicat. Ces chefs d'entreprise se rapprochent de cabinets comme le nôtre pour être accompagnés du début à la fin du processus, depuis l'identification des cibles qui peuvent être intéressées par leur entreprise, pour anticiper et préparer avec eux la suite - car quelqu'un qui est à la tête de sa boîte depuis très longtemps et qui se pose la question de la cession se confronte à une question très personnelle de ce qu'il va faire de sa vie ensuite - et on les accompagne ensuite tout au long du process : on identifie toutes les cibles, on les contacte, on calibre les projets de chacun des repreneurs potentiels, on s'occupe de toute la partie technique et notre client reste concentré sur son business.

Comment se passe concrètement une transmission ?

Emmanuel Bertin. Nous accompagnons de bout en bout le cédant sur l'intégralité du processus, en apportant de la structure et de la méthode afin de s'assurer que la transmission se passe bien pour les deux parties et le projet entrepreneurial. Nous pouvons proposer au cédant différents projets et nous apportons un peu de tension concurrentielle pour faire émerger le meilleur projet pour l'entreprise.

Laure Taiclet. Nous insistons sur les deux composantes : un projet qui puisse se transformer en une belle opération patrimoniale pour le cédant, mais aussi en projet entrepreneurial fiable pour l'entreprise et

les équipes. On est très attachés au fait que les emplois restent sur le territoire. On ne prendra pas de mandat pour faire de la vente « à la découpe ». La période d'accompagnement que le cédant doit à son repreneur, au-delà d'un réinvestissement ou de la prestation de services, il faut qu'elle se passe bien. Or pour cela matche, il faut que notre cédant ait des éléments de comparaison : c'est pour cela que l'on s'attache à lui présenter plusieurs offres.

Comment gérez-vous l'écosystème de la transmission ?

Laure Taiclet. Il s'agit surtout de la coordination des interlocuteurs qui vont intervenir dans des temporalités différentes tout au long du process. Nous savons donner du rythme et impulser les contacts quand c'est le moment. Il y a bien évidemment l'expert-comptable du cédant qui va intervenir dans cette phase de préparation et travailler avec nous sur des business plan. L'avocat, éventuellement le conseiller en gestion de patrimoine qui va intervenir - quand on fait une holding, il faut le faire plusieurs années à l'avance pour des questions de fiscalité, de possibilité de réinvestissement par la suite - ensuite les cabinets d'audit des repreneurs vont intervenir et à nouveau les conseils juridiques des deux parties. Nous sommes en pilotage global du process. Et à cela, nous pouvons ajouter des audits organisationnels, environnementaux, technique quand on a des installations classées, le notaire sur l'immobilier...

Emmanuel Bertin. Nous avons notre prisme puisque nous traitons des valeurs d'entreprise au-delà de 5M€, avec une certaine taille, du personnel, des outils de production... qui demandent une architecture de cession un peu particulière.

Quel est le délai moyen d'une transmission ?

Laure Taiclet. Chez nous le point de départ est le moment où nous signons un mandat exclusif avec notre client.

Emmanuel Bertin. Si c'est très rapide, cela prend 12 mois, cela peut aller jusqu'à 24 mois. Mais la moyenne est entre 16 et 18 mois.

Propos recueillis par Emmanuelle de Jesus

link«deal»

Faites de votre transmission, une belle opération patrimoniale et entrepreneuriale !

Link deal, cabinet expert en cession transmission au service des dirigeants de PME, vous accompagne avec :

- Une équipe dédiée qui pilote l'ensemble du process en toute confidentialité
- Une stratégie personnalisée selon vos objectifs et perspectives
- Une méthodologie performante qui met en valeur votre entreprise et son potentiel pour maximiser la valorisation

Laure Taiclet – lauretaiclet@link-deal.fr
Charlotte du Reau – charlottedureau@link-deal.fr
Emmanuel Bertin – emmanuelbertin@link-deal.fr

Link deal - 14 rue Jean de Cirey Dijon/10, rue de Richelieu Paris - www.linkdeal.eu

TRANSMISSION FAMILIALE : l'exemple de Mulot et Petitjean

Mulot et Petitjean et ses gammes de pains d'épices est un pan de l'histoire dijonnaise.

Autant dire que la transmission d'un pareil patrimoine est une affaire sérieuse... et aussi une affaire de famille : depuis la création de la Maison Mulot et Petitjean par le mariage en 1901 d'Auguste Petitjean et Marguerite Mulot, la société est passée aux mains de Louis, puis Albert Petitjean avant d'être reprise, restructurée et modernisée depuis 1998 sous l'impulsion de Catherine Petitjean. Sa fille Marie Petitjean-Dugourd incarnera le moment venu la 10e génération à la tête de la Maison dont les origines remontent à 1796.

Depuis 2022, mère et fille confectionnent à quatre mains la recette d'une transmission qu'elles vivent « pour que cela, affirme Catherine Petitjean, ne soit que de beaux souvenirs ».

La cheffe d'entreprise le reconnaît : elle a pris en son temps les rênes de la maison Mulot et Petitjean car, « très proche » de son père, elle s'est « autoprogrammée pour reprendre, très certainement pour lui faire plaisir, mais je m'y suis pleinement épanouie. Et il n'y a qu'en faisant qu'on le découvre ».

Transmettre sera tout autre avec la dernière de ses quatre filles : Marie Petitjean-Dugourd qui a « toujours baigné » dans l'atmosphère de la Maison Mulot et Petitjean, via des stages, des jobs saisonniers et depuis 2022 en étant pleinement intégrée à la société dont elle est devenue directrice générale : « Il y a eu beaucoup d'opérationnel avant d'être

intégrée dans la structuration, reconnaît-elle. Mais j'ai envie de m'investir et je dois prendre ma place ». Les deux femmes préparent activement cette transmission intra-familiale, en étant chacune accompagnée d'un coach, en plus de l'écosystème avocat-expert-comptable-notaire et le secrétaire général de l'entreprise, Mathieu Rivoire.

Transmission familiale ne signifie pas, bien au contraire, exempte de toutes contraintes : Catherine Petitjean rappelle ainsi qu'il a fallu 17 versions avant de trouver un partage capitalistique qui ne lèse personne... et surtout pas l'entreprise. Ainsi, le partage d'informations se fait à 100 % entre les deux femmes : « C'est important, vis-à-vis de nos collaborateurs, comme de l'extérieur. Le contraire fragiliserait la société ».

Au quotidien, celle qui est désormais présidente du conseil d'administration et le visage de la Maison, travaille toujours depuis son bureau place Bossuet tandis que Marie Petitjean-Dugourd est à La Fabrique, l'atelier de production, où l'on trouve aussi un musée dédié à l'histoire de Mulot et Petitjean : de quoi vivre littéralement dans l'incarnation d'une

« Il faut beaucoup d'amour pour celui qui reprend. C'est une aventure humaine et cela dit beaucoup de qui vous êtes »

CATHERINE PETITJEAN, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE MULOT ET PETITJEAN

transmission familiale ! « La dimension affective d'une entreprise familiale, cela peut être aidant comme pesant », admet la directrice générale qui vit néanmoins cette passation « comme un cadeau ».

La transmission, reconnaît Catherine Petitjean, est un moment sensible dans la vie d'une entreprise dans laquelle se mêlent de l'affect et



du concret. Le « bon » moment ? Il sera autant une question de stabilité financière que de ressentis intérieurs : « On se fait confiance, assure Marie Petitjean-Dugourd. Je suis sûre que le bon moment, on le sentira ». « Il faut qu'il y ait un lâcher-prise, complète Catherine Petitjean. Il ne faut pas qu'il y ait d'égo. On ne peut pas transmettre si on ne veut pas partir ».

Le signe que la transmission sera réussie ? Que la maison Mulot et Petitjean perdure, au-delà de celle qui l'incarne. « Quand les clefs seront données, rit Marie Petitjean-Dugourd, s'il y a une crise j'appellerai Maman pour me remonter le moral... et pas la cheffe d'entreprise ».

Emmanuelle de Jesus

LA REPRISE PAR UN GROUPE : le cas de PapyHappy

Fondée par Joachim Tavares, l'entreprise spécialisée dans le logement des seniors a été rachetée par New Planet Media, un acteur du numérique.

Une transmission stratégique qui permet à PapyHappy de poursuivre son développement, avec de nouveaux projets ambitieux. Fondée il y a près de neuf ans, PapyHappy s'est imposé comme un acteur clé dans l'accompagnement des seniors à la recherche d'un logement adapté. Son fondateur, Joachim Tavares, a récemment cédé l'intégralité de ses parts à New Planet Media, un groupe spécialisé dans le numérique. Cette transmission n'est pourtant pas synonyme de départ. Joachim Tavares reste impliqué dans la gestion quotidienne de PapyHappy, passant du poste de PDG à celui de directeur général. Une transition qui s'inscrit dans une logique de développement, alors que l'entreprise avait besoin de nouveaux financements pour poursuivre

sa croissance. « Nos actionnaires historiques ne pouvaient plus suivre, il nous fallait un investisseur capable d'accompagner notre expansion », explique Joachim Tavares. Après un an de discussions et de négociations, le rapprochement avec New Planet Media s'est fait naturellement. L'objectif était double : pérenniser l'entreprise tout en s'assurant que les valeurs fondatrices soient préservées.

Pour garantir une transition fluide, les échanges ont été nombreux, tant du côté de PapyHappy que de son reprenneur. « Dans ce type de transmission, la réputation joue un rôle essentiel. Avant de s'engager, chacun a pris des informations sur l'autre. »

« Dans ce type de transmission, la réputation joue un rôle essentiel. Avant de s'engager, chacun a pris des informations sur l'autre », précise le fondateur. Sur le plan interne, ce changement de gouvernance n'a pas bouleversé l'organisation de l'entreprise. « Pour les salariés, cela n'a rien changé au quotidien. Nous avons la chance que cette évolu-

tion soit perçue comme une opportunité de développement », assure Joachim Tavares.

PAPYHAPPY POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT

Grâce à ce nouvel appui financier et stratégique, PapyHappy ambitionne non seulement de pérenniser son activité, mais aussi d'élargir son offre pour répondre aux besoins croissants des seniors et de leurs familles. Parmi les projets en préparation, l'un des plus ambitieux est la création d'un guide papier, à la manière du célèbre Guide Michelin, qui référencera et évaluera les établissements accueillant des personnes âgées. Ce nouvel outil, destiné aux familles et aux professionnels, offrira une classification détaillée des résidences, accompagnée d'avis d'experts et d'indicateurs de qualité. « Nous avons signé avec une maison d'édition, et ce projet devrait voir le jour d'ici septembre », annonce Joachim Tavares. Malgré la transmission de ses parts, Joachim Tavares reste un acteur central de cette transformation. Son expertise et sa connaissance du secteur continuent d'orienter les évolutions de PapyHappy, garantissant une transition en douceur. « C'était soit je restais, soit il fallait tout réinventer », confie-t-il. Une transmission pensée comme un levier de développement, plus



qu'une rupture, qui assure à PapyHappy les moyens d'une croissance sereine et durable.

Enzo Beaudet

LA TRANSMISSION AUX SALARIÉS VIA LA SCOP : l'exemple d'Urbicand

Urbicand a pour ambition de faciliter l'ingénierie dans les territoires qui en sont peu dotés, de les aider dans leurs prises de décisions.

Conscients des enjeux phénoménaux liés à l'adaptation de ces dernières face au dérèglement climatique, l'entreprise créée en 2001 par Anne Gentil, entend contribuer à un urbanisme durable, équitable et favorable à la santé de ses usagers. Aujourd'hui, gérée sous statut de Société coopérative de production (Scop), Urbicand a, dès sa création, prôné un modèle ouvert. « Le partage a toujours été dans l'état d'esprit de la société. Alors, bien sûr, Anne dirigeait, mais elle communiquait avec les salariés des informations sur l'entreprise, son évolution... Et c'est pourquoi elle a évoqué très avec nous son départ en retraite.

Dès 2014, elle a soulevé l'idée, avec cet aspect de préparation des mentalités, de ne pas tout faire dans l'urgence au dernier moment, évoque Vincent Dos Santos, co-gérant de la Scop Urbicand. Deux ans passent sans que rien ne bouge réellement, puis, finalement, les choses se sont petit à petit mises en place avec les premières réunions avec l'Union régionale des Scop, car la reprise par les salariés, nous étions sept à l'époque, était l'un des formats qui avait été mis sur la table, parce qu'il correspondait bien aux valeurs que l'entreprise avait déjà ». Les salariés font alors appel à un consultant

extérieur pour les aider à définir les modalités de la reprise sous cette forme juridique. « On avait besoin de cet accompagnement pour que chacun comprenne ce que cela voulait dire d'être directeur, d'être gérant, d'envisager différents scénarios en fonction des volontés et des motivations de chacun. En résumé, pour réussir une transition saine. »

DES SALARIÉS PLUS IMPLIQUÉS ET PLUS ÉPANOUIS

L'accompagnement dure environ un an, puis, en 2016, le processus de transformation de la société débute avec, en 2017, une assemblée générale qui met finalement fin à la SARL. « Anne Gentil est restée avec nous encore deux ans comme directrice. Deux années pendant lesquelles, elle nous a progressivement transmis ses principales missions (ressources humaines, lien avec le comptable,

relations avec la clientèle...) et a délégué le pilotage et la gestion de l'entreprise. On commençait à rentrer dans le dur, à participer à la structuration et au fonctionnement de l'entreprise, à

« La transmission d'une entreprise saine en Scop, c'est la garantie d'une pérennité à cinq ans de 85 %, soit 12 fois supérieur aux autres modèles. »

ne plus être seulement dans la production ». En 2019, l'ancienne propriétaire partie, un système de cogérance se met en place, avec Xavier Bonin et Vincent Dos Santos comme cogérants sur des mandats de trois ans. Dès le début, la quasi-majorité des salariés choisissent de devenir coopé-



rateurs, avec une répartition équitable d'hommes et de femmes. « Sur le premier mandat, on est resté sur un fonctionnement assez classique, avec encore un peu d'appréhension sur le système coopératif, au sens où on ne consultait les coopérateurs que quand on en avait besoin en tant que cogérant. On restait dans une logique de direction pour stabiliser les choses. Puis, le collectif a pris le dessus, avec toujours plus d'intégration des coopérateurs dans la vie de l'entreprise. On a mis en place des outils de management socio-économiques, on a appris en faisant. Aujourd'hui, on a 17 salariés inclus dans la coopérative. Chaque membre qui compose la Scop présente une ou plusieurs compétences singulières issues de son parcours et de sa sensibilité. Pour répondre aux différents sujets, nous

constituons des équipes pluridisciplinaires dont la composition varie selon les missions, ce qui permet de faire mûrir les projets... On a défini une charte d'engagement des coopérateurs et mis en place des réunions mensuelles sur le développement de l'entreprise. Chaque salarié a ainsi une double casquette, comprend ce qu'il y a derrière chaque décision, ce qui peut être chronophage, mais qui avant tout permet de développer l'attachement, l'implication et l'épanouissement. Aujourd'hui, on ne reviendrait pas en arrière », avoue Vincent Dos Santos, qui ajoute que la réussite d'une reprise au format Scop est de 15 points supérieure aux autres modes de transmission.

Frédéric Chevalier

LA REPRISE PAR UN TIERS : le cas de Reboul

Cyril Cornier, 54 ans, marié et père de deux enfants, est franc-comtois. Diplômé de l'ICEP à Dole, il a acquis une solide expérience de 20 ans

dans l'industrie du matériel médical, principalement destinée aux hôpitaux et cliniques, où il a successivement occupé les fonctions de vendeur puis directeur des ventes France et Europe pour une société de matériel japonais. « À 50 ans, je me suis trouvé face à un choix : soit je poursuivais ma carrière là où j'étais, soit je me lançais dans l'aventure entrepreneuriale. J'ai opté pour la seconde voie avec une idée bien précise de ce que je voulais et de ce que je ne voulais plus, raconte Cyril Cornier. Mon objectif était de reprendre une entreprise dans le milieu technique, à dimension locale, avec une image forte, un nombre suffisant

de salariés, idéalement à 30 minutes de chez moi et dont le cédant partait à la retraite. Reboul cohabitait toutes les cases ! ». Depuis plus de 50 ans, la société Reboul est ainsi un acteur

incontournable du bassin bisontin, offrant des produits et services de qualité aux industries, PME/TPE et artisans. Spécialisée dans la vente de matériels industriels, d'outillages, de fournitures pour le BTP et la mécanique, l'entreprise se distingue par son large choix de produits et

ses conseils techniques. Reboul met à disposition de ses clients un espace de 1.000 m² où professionnels et particuliers peuvent trouver des équipements adaptés à leurs besoins.

RÉVEILLER LA BELLE ENDORMIE

« Dans cette reprise, j'ai été aiguillé par la CCI Saône-Doubs, qui m'a mis en contact avec Emmanuel Perou de la société de conseil Global Corporate, explique celui qui a également été lauréat de Réseau Entreprendre Franche-Comté. Je me suis associé à Bertrand Chalumeau, dirigeant de la Maison hôtelière à Dijon, un ami d'enfance, qui a investi 10 % dans cette reprise. Je me suis également fait accompagner par un avocat pour avoir un dossier bien ficelé à présenter aux banques, notamment au niveau fiscal et juridique. L'apport personnel a été de 40 %. La succession a été signée en novembre 2022 et j'ai eu les clés en juin 2024 ». Dès son arrivée, désireux de « réveiller la belle endormie », Cyril Cornier a multiplié les initiatives. « 80 % du chiffre d'affaires de Reboul provient de notre clientèle industrielle,

« À 50 ans, je me suis trouvé face à un choix : soit je poursuivais ma carrière là où j'étais, soit je me lançais dans l'aventure entrepreneuriale. »

15 % des administrations et 5 % des particuliers. J'ai voulu davantage valoriser la forte expertise de la société et de ses 16 collaborateurs en offrant de nouveaux services à nos clients, notamment avec la réparation de cartes électroniques, pour soutenir sa croissance et répondre aux



nouvelles demandes. J'ai notamment investi 25.000 € dans du matériel de mesure spécialisé ». L'entrepreneur s'est également attaqué à la partie commerciale avec l'objectif « d'aller à nouveau au contact avec les clients... J'ai revu nos supports de vente, le dernier catalogue datait de 2016. J'ai baissé les franco de port de notre service de livraison, recréé des partenariats avec les fabricants, changé nos logiciels informatiques, mis en place un nouveau site internet qui ouvrira en septembre, développé les réseaux sociaux, acheté une Citroën électrique AMI pour proposer une livraison gratuite en moins de deux heures sur Besançon pour nos clients en compte chez nous », liste Cyril Cornier qui a également rejoint le réseau Socoda, un

groupement d'entreprises indépendantes qui génère 2,5 Mds de chiffre d'affaires en France. « Cela va nous offrir de nouvelles opportunités de développement et la possibilité de faire baisser nos prix par des achats groupés. L'objectif est de pouvoir concurrencer les groupes nationaux et ainsi conquérir des marchés qui, jusqu'ici, nous étaient inaccessibles », argue Cyril Cornier, qui voit sa stratégie porter ses premiers fruits, puisque l'entreprise affiche une progression de 10 % de son marché industriel, « alors que le secteur est lui-même en récession de 9 %. D'ici à deux ans, j'ambitionne d'augmenter de 30 % le chiffre d'affaires : on est bien parti pour ! »

F. C.

TRANSMISSION AGRICOLE, UNE RÉFLEXION RICHE D'ENJEUX

Les estimations font état d'environ 150 agriculteurs actifs qui, chaque année, envisagent de cesser leur activité en Côte-d'Or. Mais avant de profiter d'une retraite bien méritée, il faut choisir à qui et comment transmettre son exploitation. Avant de mettre fin à une carrière passée dans les vignes, les champs ou à soigner un élevage, les agriculteurs adressent une déclaration d'intention de cession d'activité. Transmis à la chambre d'agriculture, normalement trois ans avant l'âge légal de la retraite, le document et la démarche qui l'accompagnent permettent d'anticiper dans les meilleures conditions la transmission d'une exploitation agricole. « Certains s'interrogent à l'approche de la soixantaine, d'autres attendent d'avoir 65 ans mais nous en avons aussi certains qui réalisent les choses à peine trois mois avant leur retraite », sourit Alexis Parent, conseiller d'entreprise transmission et installation à la chambre d'agriculture de Côte-d'Or.

Quel que soit leur âge, tous doivent s'interroger sur le devenir de leur exploitation. Plusieurs possibilités s'offrent à eux. Dans le cas d'une transmission intrafamiliale, approximativement 75 % des cas, le spécialiste met en avant la problématique humaine. « Il y a un héritage moral et parfois des non-dits pesants. Nous avons une vigilance accrue pour nous assurer que les parents n'ont pas poussé les enfants à reprendre ou au contraire, ne les ont pas éloignés du métier contre leur gré. Il ne faut pas que le choix des parents s'impose. » Dans son accompagnement, la chambre d'agriculture s'assure que le cédant est en accord avec sa décision d'arrêter mais aussi de transmettre, vendre, diviser ou louer son patrimoine. « On pose les bonnes questions grâce à notre connaissance réglementaire pour établir un plan d'action et aider l'agriculteur à associer les bons interlocuteurs à sa réflexion. Nous garantissons qu'il a une vision globale du projet dans la durée pour sa fin de carrière et sa retraite. »

LA TERRE DANS LE SANG

Souvent transmises après que plusieurs générations ont apporté leur pierre à cette édifice agricole, les exploitations intègrent souvent la maison familiale et obligent le cédant à trouver une nouvelle place dans ce lieu et à lâcher prise



Alexis Parent, conseiller d'entreprise transmission et installation à la chambre d'agriculture de Côte-d'Or. Crédit : DR.



sur le travail d'une vie. « L'affect entre dans la valeur des fermes. Il faut intégrer la valeur de l'accompagnement du cédant et faire la corrélation entre le financier et l'affect pour orienter au mieux le projet de transmission. » Pour Alexis Parent, il existe plusieurs méthodes de valorisation de l'ensemble de la ferme : bâtiment agricole, machines et bétail, afin de définir le bon prix. Le foncier et l'habitat sont pris à part. Cette dimension financière soulève d'autres problématiques. « La rentabilité de la production peut ne pas suffire à rembourser l'emprunt pour l'investissement nécessaire à la reprise. » Le sujet est encore plus vrai quand il s'agit de viticulture où la pression se veut particulièrement forte. « La loi de finance a permis quelques abattements. Nous pouvons guider sur des outils fiscaux pour faciliter la transmission. »

ENCOURAGER DES VOCATIONS

Dans environ 25 % des cas, l'agriculteur ne transmet pas son exploitation au sein de sa famille. Alors que derrière cette possibilité se cache un enjeu de renouvellement des générations et de maintien du nombre d'exploitations agricoles, il peut alors opter soit pour un démantèlement de son patrimoine foncier en développant l'activité de ses voisins ou préférer soutenir l'installation d'un jeune agriculteur qui poursuivra le travail engagé. « Il peut s'agir d'un apprenti, d'un salarié ou d'un jeune du village. Dans ce cas, un bail de location n'est pas forcément cessible directement, compliquant l'accès au foncier, mais si l'agriculteur en a la volonté, on trouve des solutions et là encore, chacun peut profiter d'une fiscalité avantageuse dans cette transmission. » Et si le cédant décide de vendre ses terres plutôt que de les louer, bien qu'il soit libre de choisir son acquéreur, la transaction sera soumise par le notaire à la Safer et la DDT, « garde-fous qui encadrent les règles de transmission et qui n'interviennent qu'au-delà de certains seuils. »

Nadège Hubert

Point Accueil Transmission

Anticiper et agir pour l'avenir

Réussir votre transmission
C'est s'engager sereinement dans un nouveau projet de vie

Les Points Accueil Transmission vous accompagnent pour que vous restiez maître de vos choix

Contactez votre Point Accueil Transmission

21	03 80 68 66 54	39	03 84 35 14 14	58	03 86 93 40 47	70	03 84 77 14 22
71	06 75 99 48 16	89	03 86 94 21 95	25	90	03 81 65 52 51	

CHAMBRES D'AGRICULTURE BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE

Liberté Égalité Fraternité