

Réussir sa cession/reprise dans un contexte durablement chahuté Opportunités et pièges de 2025 !

Les experts

DISCERN
PARTNERS

COGEP
TRANSMISSION



F | **FINAÏVA**
FINANCEMENTS
POUR PROFESSIONNELS

 **Nexia**
S&A

initiative & finance

Avec le soutien

 **Réseau
Entreprendre**
PARIS

 **C·R·A**
CEDANTS & REPRENEURS D'AFFAIRES
votre projet, notre accompagnement



Réussir sa cession/reprise dans un contexte durablement chahuté :
Opportunités et pièges de 2025 !

Conférence : 10/03/2025 à 17H30

LES EXPERTS

- > **CAMILLE GROSFILLEY** – Initiative & Finance
- > **FRANÇOISE LOUVEL** – Discern Partners
- > **DANIEL BONNIEU** – One Step Beyond Avocat
- > **DAVID-PIERRE ROBLET** – Finaïva
- > **RICHARD HADIDA** – Cogep Transmission
- > **FABIEN FERT** – Nexia SA

Avec les témoignages de **Pascale Tessier-Morin**, repreneuse de la société **Atelier Images & Cie** et de **Baptiste Choquenot**, ESTP de 35 ans, en phase de finalisation de sa reprise



VOTRE PROJET, NOTRE ACCOMPAGNEMENT

une association au service de la transmission d'entreprise



Depuis 37 ans, le C.R.A accompagne bénévolement les entrepreneurs dans leurs projets de cession et de reprise d'entreprises.

Ils contribuent au maintien des emplois et des savoir-faire dans les territoires.

Ils adhèrent à 6 valeurs, engagement dans leur mission, service aux adhérents, désintéressement, partage, respect et convivialité



cra.asso.fr

© tous droits réservés C.R.A

LE C.R.A

en quelques chiffres



- 70** délégations locales
- 240** délégués bénévoles
- 150** experts
- 600** entreprises in bonis
- 1 200** repreneurs
- 40 000** adhérents depuis plus de 35 ans

NOUS CONTACTER



cra.asso.fr

© tous droits réservés C.R.A



Etat des lieux du marché de la reprise dans le contexte durablement chahuté de 2025

- Bilan 2024 qu'il est urgent d'attendre
- Conditions de la négociation qui profitent aux acquéreurs
- Inflation qui pèse sur les multiples de valorisation
- Taux d'intérêt en forte hausse qui compliquent les financements
- Composante RH possiblement piègeuse qui s'appréhende plus difficilement



Côté cédant

1. Vouloir vendre tout seul son entreprise au motif qu'on la connaît mieux que tout le monde

C'est le piège absolu ! Céder à cette tentation, c'est prendre le risque de

- se tromper sur le prix de marché de son affaire
- de se démobiliser de la gestion de son entreprise avec les conséquences qu'on imagine si la transaction ne va pas au bout
- de se fâcher avec son repreneur si on n'a pas le fusible d'un conseil pour gérer les inévitables crispations.

2. S'engager avec le premier repreneur croisé

Beaucoup de désillusions attendent le cédant qui n'a pas pris la peine de faire filtrer ses prétendants potentiels par un conseil dont c'est le métier :

- ne pas vendre au plus offrant
- se tromper sur les intentions réelles son repreneur
- s'apercevoir qu'on a divulgué trop tôt des informations sensibles
- perdre un temps précieux en découvrant après plusieurs mois que c'est un « touriste » qui ne passera jamais à l'acte
- découvrir son insolvabilité après plusieurs mois de discussion



Réussir sa cession/reprise dans un contexte durablement chahuté : Opportunités et pièges de 2025 !

3. Négliger de s'assurer de la crédibilité/solvabilité de ses prétendants

Si la crédibilité du repreneur personne physique est en grande partie dans ses états de services et sa fiche de cadrage, il est plus difficile en revanche de s'assurer qu'il a bien les **moyens de ses ambitions**. Surtout dans un contexte de taux élevés qui impacte très directement la taille de cible qu'il peut s'offrir.

C'est donc au **conseil du cédant** de demander aux repreneurs individuels d'apporter la preuve de leurs liquidités disponibles.

4. Surévaluer son entreprise

C'est l'autre grande tentation qui peut s'avérer fatale. Si le cédant ne s'en remet qu'au **prix « psychologique »** qu'il a en tête, il va faire perdre beaucoup de temps à tout le monde et faire perdre de la valeur à son entreprise. Non seulement celle-ci ne se vendra pas au prix attendu, mais les bons profils de repreneurs passeront leur chemin. Etre réaliste dans ses prétentions financières est un préalable indispensable pour mettre son entreprise sur le marché. Surtout dans un contexte de financements plus compliqués qui diminue mécaniquement l'effet de levier des acquéreurs.



Réussir sa cession/reprise dans un contexte durablement chahuté : Opportunités et pièges de 2025 !

5. Ne pas se rémunérer ou sous-investir pour extérioriser un résultat plus flatteur

Attention aux cibles qui ne doivent leurs comptes positifs qu'à une rémunération symbolique du dirigeant et à un sous-investissement dans les 3 années précédant la cession. Les retraitements effectués par les repreneurs ou leurs conseils mettent tout de suite en évidence le manque de rentabilité de l'entreprise.

5 bis- Rembourser de façon anticipée son PGE

Si la question s'est posée au sortir du covid pour les entreprises n'ayant pas consommé leur prêt et disposant d'une trésorerie excédentaire surabondante, elle ne se pose plus en 2025. L'augmentation du BFR lié à l'inflation et aux coûts de l'énergie et l'explosion du coût de l'argent sont passés par là. Même si le PGE en cours de remboursement augmente mécaniquement l'endettement de la cible, disposer de ce matelas de sécurité acheté pas cher est un atout pour le repreneur. Et ce d'autant qu'il pourra toujours piocher dans la trésorerie excédentaire pour financer une partie de son rachat...



Réussir sa cession/reprise dans un contexte durablement chahuté : Opportunités et pièges de 2025 !

6. Sous-estimer le travail de préparation de la cible

Quand une fenêtre de tir favorable à la cession s'ouvre, si le cédant n'a pas déjà effectué ce travail il est déjà trop tard. Effectuer un check-up économique, juridique, fiscal, patrimonial demande au moins 2 ans. Voire plus dans le cas de certains arbitrages.

La question du **sort à réserver à son immobilier d'entreprise** – qui le détient? le cédant veut-il ou non le conserver ? - est aujourd'hui particulièrement d'actualité quand on sait que les repreneurs individuels ont beaucoup de mal à financer les locaux d'activité en plus de la société d'exploitation. D'où l'intérêt qu'il peut y avoir à « sortir » l'immobilier s'il est logé dans la société d'exploitation.

7. Ne pas anticiper l'alourdissement prévisible de la fiscalité

Si personne ne sait à cette heure quelle forme prendra l'alourdissement de la fiscalité sur la transmission, une chose est sûre, à plus ou moins brève échéance les

« cadeaux » fiscaux - abattements et autres exonérations - risquent d'être rognés.

Dans le viseur du législateur, le Pacte Dutreil qui limite considérablement l'évaporation fiscale en cas de donation à titre gratuit dans un cadre familial. Pour des dirigeants qui souhaitent transmettre l'entreprise à leurs enfants, le plus tôt sera le mieux! Idem pour ceux qui souhaitent profiter de l'abattement réservé à ceux qui vendent pour prendre leur retraite...



Réussir sa cession/reprise dans un contexte durablement chahuté : Opportunités et pièges de 2025 !

Transmission familiale et optimisation fiscale

Contexte de baisse des multiples de valorisation : opportunité de transmettre à titre gratuit à un coût plus faible.

Mais point de vigilance suite aux crises récentes : nécessité pour le cédant de revenir aux affaires si ça tourne mal... A la différence d'une vente à un tiers.

Rappel des bénéfices concrets et notamment fiscaux à attendre de la loi Dutreil. Au final, évaporation fiscale marginale, de l'ordre de 3%.

Points d'attention liés à une transmission familiale :

- importance de mettre un prix sur le patrimoine professionnel
- donner avant de céder
- donner une partie, vendre l'autre.
- intérêt du démembrement : conserver le pouvoir et/ou des revenus.
- boîte à outils pour désintéresser les frères et sœurs (création d'une SCP, immobilier d'entreprise comme monnaie d'échange ou soultes à verser aux ayants-droits ?...)
- gouvernance : quel sort réserver aux actionnaires familiaux minoritaires? intérêt du statut de président du conseil de surveillance pour le cédant?



Réussir sa cession/reprise dans un contexte durablement chahuté : Opportunités et pièges de 2025 !

8. Improviser en avançant sur la GAP et les modalités de paiement (prix fixe, complément de prix, crédit vendeur, réinvestissement du cédant)

Autres bonnes questions à se poser suffisamment en amont, celles touchant aux modalités de paiement et à la GAP. Rien de pire qu'un cédant qui donne le sentiment d'improviser en avançant.

- Suis-je prêt à accepter une garantie d'actif et de passif et dans quelles proportions par rapport au prix de cession ?
- Suis-je prêt à consentir un complément de prix ou un crédit vendeur – dans quelles proportions et à quel horizon ?
- Suis-je prêt à réinvestir aux côtés de mon repreneur pour que la bouchée soit moins grosse pour lui ? Et peut-être aussi parce que j'ai maximisé mon prix de cession...

9. Confondre confidentialité et secret

« Je suis vendeur de mon entreprise mais surtout ne le dites à personne... »

Si la confidentialité est un facteur clé de succès d'une cession pour éviter de déstabiliser ses employés, ses clients et ses fournisseurs, il ne faut pas qu'elle confine au secret. Pour susciter l'intérêt d'un maximum d'acquéreurs potentiels, le conseil du cédant a besoin de transmettre un minimum d'informations de façon sécurisée. C'est au conseil du cédant de juger du bon moment pour révéler l'identité de la cible et communiquer certaines informations sensibles.



Réussir sa cession/reprise dans un contexte durablement chaoté : Opportunités et pièges de 2025 !

10. Manquer de transparence vis-à-vis de son repreneur

Dans un contexte plus piégeux que jamais pour les acquéreurs, donner le sentiment à ses interlocuteurs qu'on ne joue pas cartes sur table est immédiatement sanctionné.

Lorsqu'ils ont l'impression que le cédant dissimule certaines faiblesses ou certaines informations liées au climat social ou au poste clients, les repreneurs préfèrent passer leur chemin.

Si la négociation est déjà bien engagée, retarder la révélation de certaines informations négatives peut avoir l'effet d'une bombe à retardement et casser la nécessaire relation de confiance avec son repreneur.

Enfin, s'il est prouvé que le cédant a sciemment manqué de transparence sur des points sensibles, c'est la transaction elle-même qui peut être remise en cause (dol).



11. Se contenter d'une LOI trop approximative

La lettre d'intention qui intervient après plusieurs semaines ou plusieurs mois est un tournant de la négociation dans la mesure où elle engage l'acquéreur. Et la tendance ces dernières années est à une LOI suffisamment explicite et détaillée pour éviter les mauvaises surprises.

A minima, la LOI doit détailler :

- le prix et son calcul
- le calendrier des paiements
- le prix fixe / variable (complément de prix)
- la GAP
- les clauses suspensives



Réussir sa cession/reprise dans un contexte durablement chahuté : Opportunités et pièges de 2025 !

Côté repreneur

12. Prendre pour argent comptant les seuls exercices de 2021 et 2022. Quid du carnet de commandes et de la rentabilité/récurrence du CA en 2024/25?

Les bonnes performances de 2021 et 2022 liées aux aides et à des effets d'aubaine dans certains secteurs d'activité seront-elles reproductibles en 2025 ? L'une des principales difficultés des repreneurs, outre la composante sociale, est l'appréciation de la récurrence du chiffre d'affaires et de la rentabilité de la cible.

Pour les repreneurs en cours de négociation, il est urgent d'attendre le débouclage de l'exercice 2024 et d'analyser en détail la rentabilité du carnet de commandes signé...



Côté repreneur

13. Ne pas mettre suffisamment tôt sur la table la question centrale de la valorisation

Encore trop de repreneurs perdent des mois à discuter avec un cédant avant de s'apercevoir que ses prétentions financières sont totalement irréalistes.

Une situation fréquente lorsque le cédant n'est pas accompagné. Ni trop tôt, ni trop tard. S'il est déplacé de s'enquérir dès le premier rendez-vous du prix attendu par le cédant, il ne faut pas attendre 4 ou 5 mois non plus. Et ce d'autant que le compteur tourne pour le repreneur qui est au chômage.



Réussir sa cession/reprise dans un contexte durablement chahuté : Opportunités et pièges de 2025 !

Côté repreneur

14. Négliger de rassurer le cédant sur sa solvabilité

La question du financement de leur reprise redevient centrale pour les personnes physiques. Si elles veulent rester crédibles face aux personnes morales, il leur faut convaincre le plus rapidement possible de leur solvabilité. Pour cela, rien de tel que se prévaloir assez vite dans les discussions du soutien d'une ou plusieurs banques. Voire d'un fonds d'investissement minoritaire qui a le grand mérite aujourd'hui de détendre le montage de reprise et de rassurer le cédant quant à sa solidité. A défaut, ce dernier sera tenté de privilégier l'acheteur industriel.

15. Croire que tout est joué à la signature de la LOI

Si la LOI est une étape majeure de la négociation dans la mesure où elle donne une exclusivité à l'acquéreur pendant un laps de temps donné, tout n'est pas joué pour autant. Et le repreneur doit rester vigilant et « exigeant » sur la documentation à fournir même au risque d'agacer son cédant. Car si les audits et les informations recueillies montrent une situation dégradée, ou au contraire une situation meilleure que prévue, le prix peut être ajusté à la baisse ou à la hausse jusqu'au dernier moment.



16. Ne pas accorder suffisamment d'importance à l'audit social de la cible (niveau de rémunération des salariés, turn-over, pyramide des âges, climat social)

- Les salariés sont-ils mieux ou moins bien payés que la moyenne du secteur ?
- Et qu'en est-il du climat social au sein de l'entreprise ?
- S'agissant de la composante RH, il y a un avant et un après-Covid. Avec les tensions sur le marché de l'emploi et la révolution du travail à distance, s'assurer du maintien en place des cadres clés et de la main-d'œuvre qualifiée est devenu l'une des priorités des repreneurs.

Priorité qui pose la question :

- de la valorisation d'un capital humain devenu plus volatil (risque de démissions suite à la reprise).
- d'un accès pas toujours facile aux collaborateurs sous couvert de confidentialité (au risque de découvrir un climat social dégradé)
- de l'opportunité ou non d'entrouvrir la porte du capital à ses cadres clés pour les fidéliser. Une arme à double tranchant.

Les Rencontres de France de la Transmission d'Entreprise



RT **INITIATIVE & FINANCE** **EI**

INVITATION

Céder ou reprendre une affaire en terrain piégeux !

Lundi 10 mars 2025 À 17H30
au Medef IDF, 10 rue du Débarcadère, 75017 Paris

RISK

CRA **Entreprise**

Le Medef IDF vous invite à une conférence transmission, animée par Marc Chamorel, R&T magazine

PROGRAMME

17H45 - Démarrage de la conférence (salle Despagnat -1)
Tout savoir pour désamorcer un contexte explosif...

- visibilité réduite
- taux d'intérêt élevés
- BFR à géométrie variable
- volatilité de la composante RH
- alourdissement prévisible de la fiscalité

... mais riche en opportunités !

- beaucoup de dirigeants fatigués
- entreprises fragilisées à prix plus doux
- capitaux de proximité disponibles pour augmenter l'effet de levier

19H30 - Questions / Réponses
19H45 - Cocktail

Entre lire - inscriptions obligatoires

JE CLIQUE ICI POUR M'INSCRIRE

Pour toute information : secretariat@medef-idf.fr

Les intervenants de la soirée

 Françoise Louvel Discern Partners	 Camille Grosfilley Initiative & Finance
 David-Pierre Roblet Finaiva	 Daniel Bonnieu One Step Beyond Avocat
 Richard Hadida Cogep Transmission	 Fabien Fert Nexia SA

+ 1 récent repreneur

Marc Chamorel, R&T Magazine



Merci de votre participation !