

# Les 6 règles d'or d'une transmission réussie

**Succession.** Aujourd'hui, en France, seuls 22 % des entreprises se transmettent au sein d'une même famille, contre plus de 50 % en Allemagne et 80 % en Italie. Considérée comme complexe et coûteuse, la transmission tient plus de l'aventure humaine que de l'opération fiscale. Le point avec Caroline Mathieu, Déléguée générale du Family Business Network (\*).



ADOBESTOCK

## Règle N°1: PRENDRE SON TEMPS

Il ne s'agit pas de se lever un matin en décidant que l'on va soudainement transmettre son entreprise à son enfant. En réalité, la transmission est un processus de long terme qui va démarrer avec une remise en question personnelle pour aboutir à un passage de relais. « *En tout, il s'écoule en moyenne 7 à 10 ans avant le départ du chef d'entreprise. Il faut vraiment prendre le temps de bien considérer toutes les solutions et les scénarii possibles, et se poser les bonnes questions : à qui vais-je transmettre ? qu'est-ce que je vais transmettre ? à quel moment ? de quelle manière ?... Car préparer le successeur, transmettre le pouvoir, le management, etc., cela se fait à différentes échelles de temps. Et si il y a autant de transmissions qu'il y a d'entreprises, elles ont cependant un point*

*commun : elles ne se réalisent pas avec succès si elles n'ont pas été planifiées bien en amont ».*

## Règle N°2: IDENTIFIER SON SUCCESEUR

Aujourd'hui, dans le monde, plus de 80 % des entreprises sont familiales. Or, si le modèle est acquis, il ne s'agit pas simplement de transmettre pour transmettre. L'enjeu va bien au-delà puisqu'il s'agit de pérenniser une économie, mais aussi des emplois. Or, il est à noter que l'évaluation d'une entreprise prend en compte également son capital immatériel et notamment humain. Dans certaines PME, cela représente plus de 60 % de la valeur ! Il est donc important, pour pérenniser l'entreprise après vous, de bien identifier votre successeur au sein de la génération montante. Il doit réunir trois ●●●

●●● critères : avoir envie de prendre la relève, être en âge de le faire à la date pressentie, et disposer des compétences nécessaires par sa formation, son expérience professionnelle afin d'asseoir sa légitimité au sein de l'entreprise. « *La réunion de ces trois conditions est vitale et conditionne très vite ce que le dirigeant devra mettre en place pour l'avenir de l'entreprise. Finalement, la transmission est une dynamique de duo entre le cédant et le successeur* ».



## La transmission est une dynamique de duo entre le cédant et le successeur.

CAROLINE MATHIEU, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DU FAMILY BUSINESS NETWORK

### Règle N°3 : SE FAIRE ACCOMPAGNER

Transmettre son entreprise, même en ligne directe, est une opération chronophage et complexe faisant appel à différentes techniques qu'il est impossible de maîtriser seul. Il est donc essentiel de se faire accompagner par des professionnels (expert-comptable, avocat spécialisé, fiscaliste, banquier d'affaires, etc.) qui sauront quel montage est le plus approprié à votre propre situation... car il y a mille et une façons de transmettre ! « *Se faire accompagner, c'est aussi ne pas hésiter à aller voir ce qui se fait chez les autres... cela peut faire naître des idées ou des voies auxquelles le dirigeant n'avait pas pensé* ».

### Règle N°4 : ANTICIPER L'ASPECT FINANCIER

« *Financièrement, il faut également prévoir une transmission. Cette dimension patrimoniale et financière de la transmission, malgré sa technicité, est moins complexe à appréhender que sa dimension psychologique et émotionnelle* ». Cependant, si la donation d'une entreprise à ses enfants bénéficie en France d'un régime fiscal avantageux, notamment depuis l'instauration du pacte Dutreil (cf. encadré) qui peut concerner les petites entreprises, il est nécessaire pour préserver l'équilibre familial, de ne pas léser les frères et les sœurs du repreneur. Avec l'aide d'un notaire, vous pourrez ainsi répartir équitablement la donation.

### Règle N°5 : COMMUNIQUER

Transmettre une entreprise à un enfant est une aventure... familiale. Il est donc évidemment nécessaire de discuter du projet de transmission avec l'ensemble de la famille. Mais pas seulement. La gouvernance de l'entreprise elle-même doit être intégrée à la démarche de transmission, de même que les salariés, dans une moindre mesure afin que le passeur s'assure que les équipes adhéreront à son choix. « *Communiquer sur ses intentions, c'est donner des signaux forts à la fois à l'entourage et aux équipes qui doivent être préparées au passage de relais. D'ailleurs, on peut tout à fait imaginer que, symboliquement, ce passage soit célébré autour d'une remise de clé par exemple* ».

### Règle N°6 : TOURNER LA PAGE

Une phase de transition est souvent nécessaire entre la prise de fonction de votre successeur et votre départ définitif de l'entreprise. L'idée : accompagner sans être intrusif et laisser sa juste place à la nouvelle gouvernance. « *Celui qui transmet ressent souvent cette étape comme un deuil. La transmission elle-même, l'après, doit, lui aussi, être mûrement préparé et le passeur doit très en amont réfléchir à son projet de vie futur* ». En l'occurrence, rares sont ceux qui décident de prendre une retraite paisible : la plupart des entrepreneurs se lançant, après coup, dans un nouveau projet entrepreneurial ou dans le mentorat ! ●

AMBRE DELAGE

(\*) Family Business Network : réseau dédié au développement et à la pérennité des entreprises familiales au fil des générations. Il fédère 17 000 actionnaires et dirigeants d'entreprises familiales toutes générations confondues à travers le monde. Plus d'informations sur : [www.fbn-france.fr](http://www.fbn-france.fr)

## L'incontournable pacte Dutreil

La transmission d'entreprise à titre gratuit, le plus souvent à un ou des enfants, présente un coût non négligeable, lié principalement aux droits de donation. Pour faciliter et réduire le coût de cette transmission, le pacte Dutreil permet un abattement de 75 % sur la valeur taxable. Quatre conditions sont cependant nécessaires pour y prétendre :

1/ Le « cédant » doit détenir son entreprise depuis au moins 2 ans. Dans le cas d'une société, il doit signer, avec le ou les autres associés, un engagement collectif de

conservation des titres, de 2 ans également, portant sur au moins 17 % des droits financiers et 34 % des droits de vote.

2/ L'héritier doit s'engager à conserver l'entreprise ou les titres de la société pendant au moins 4 ans. C'est ce que l'on appelle l'engagement individuel.

3/ Le signataire de cet engagement individuel doit exercer une fonction de direction de l'entreprise durant les trois années suivant la transmission.

4/ Deux attestations doivent être adressées à l'administration fiscale, l'une établie le jour de la donation, l'autre au terme des obligations de détention.

Sachez également que l'abattement lié au pacte Dutreil peut être cumulé à celui consenti pour une donation simple à un enfant (100 000 euros). Il peut également se révéler très avantageux lorsqu'il est combiné à une donation en nue-propriété...

# Une histoire de transmission

Troisième génération de dirigeants de EFI Automotive, Patrick Thollin a transmis le flambeau, en 2020, à sa fille Béatrice. Récit à deux voix.

**La transmission familiale est inscrite dans l'ADN de EFI Automotive...**

**Patrick Thollin :** Oui, en effet. L'entreprise a été créée par mon grand-père en 1936 et j'ai pris la suite de mon père en 1992. Mais l'une des difficultés de la transmission d'une entreprise familiale c'est la répartition du patrimoine entre les descendants. Dans une fratrie, il faut savoir déceler celui qui acceptera de prendre en charge la mission et qui sera en capacité de suivre les études nécessaires pour y faire face, sans pour autant négliger le reste de la famille. Par exemple, j'ai 3 frères qui sont actionnaires et membres de l'entreprise. Si j'en suis le dirigeant c'est parce que je suis l'aîné et que j'ai fait des études clairement dirigées dans ce but.

**Le choix de Béatrice était donc naturel ?**

**Béatrice Schmidt :** J'ai fait des études supérieures d'école de commerce, en Allemagne, où je suis restée 18 ans afin de connaître nos principaux partenaires économiques. J'ai fait mes armes professionnelles dans d'autres entreprises automobiles... Mais en réalité, quand j'ai commencé ma carrière, la question de reprendre l'entreprise familiale ne se posait pas. Tout cela est venu progressivement. Or, dans la quatrième génération, j'étais la plus naturellement celle à qui transmettre, car j'étais l'aînée de toute la famille et celle qui a fait les études pour affronter la mission. Mais cela m'a pris un peu de temps de confirmer le fait que j'allais reprendre les rênes, même si la voie était tracée...

**Quelle ligne de conduite avez-vous suivi pour cette transmission, l'un en tant que passeur, l'autre en tant que receveur ?**

**P.T. :** Pendant 28 ans, j'ai toujours tout fait pour rester indépendant, pour défendre un projet social et le développer... et possiblement, évidemment,

le transmettre. Mais la première mission, c'est de viser à l'intérêt de l'entreprise, pas à celle de la famille ! Donc si je constatais que l'intérêt de l'entreprise est plutôt de s'associer, je le ferais.

**B.S. :** Personnellement, il me semblait essentiel de ne pas être parachutée, mais d'entrer par la petite porte en ayant une expérience acquise et de fourbir mes armes dans l'entreprise avant de pouvoir la diriger. J'ai donc intégré notre filiale en Allemagne en 2013 en tant que responsable commerciale. Ce n'est que cinq ans plus tard que j'ai pris la direction générale. Et je suis devenue Présidente du directoire en 2020.

**Quels conseils donneriez-vous à ceux qui veulent transmettre ?**

**P.T. :** Le goût d'entreprendre, c'est une valeur que l'on a en héritage. Le tout, c'est de savoir diagnostiquer qui, en ligne directe, aura les compétences et l'envie pour prendre la suite. Car je pense que la pire chose, c'est de se croire obligé de transmettre son entreprise à ses enfants si ces derniers n'ont pas la fibre. Et puis il faut prendre son temps, se faire bien accompagner.

**Quel regard portez-vous sur cette aventure humaine ?**

**P.T. :** C'est une aventure formidable mais délicate. Je pense qu'il faut être assez fort dans la relation car on ajoute aux problématiques professionnelles un affect que l'on n'a pas avec des tiers. Au final, cela peut éprouver les relations, donc il faut toujours veiller à ce qu'elles restent bonnes même si il peut parfois y avoir des tensions.

**B.S. :** Moi, je m'emploie à ce que, hors de l'entreprise, on ne parle pas travail parce que je ne veux pas que nos relations interpersonnelles se limitent à cela. En fait, il faut beaucoup d'ingrédients pour qu'une transmission d'entreprise soit réussie, mais, comme mon père, je trouve que c'est une aventure formidable.

PROPOS RECUEILLIS PAR AMBRE DELAGE



Patrick Thollin, Président, et Béatrice Schmidt-Thollin, Directrice Générale de EFI.