

Transmission d'entreprise : des freins, mais lesquels ? (3/5)



Transmettre un savoir, un usage, un message... Dans la plupart de ses acceptions, « **transmettre** » résonne comme un verbe noble, chargé d'émotions positives. Le Larousse en donne également une définition plus sèche, presque administrative : « Déléguer un pouvoir, le passer à un **successeur** en cessant soi-même une fonction. » Lorsqu'il s'agit d'une entreprise, cette définition prend tout son sens – et révèle surtout pourquoi la transmission demeure un exercice délicat.

Dans un processus de **cession**, le facteur émotionnel influe grandement sur sa réussite. « *La préparation mentale du cédant se révèle aussi importante que les questions financières ou fiscales* », relevait Nathalie Brognaux lors de l'événement [Entrepreneur's Days](#) organisé en décembre dernier par la [House of Entrepreneurship](#) de la [Chambre de Commerce](#).

La fondatrice de Happinext, bureau expert en **transmission d'entreprise**, n'a pas manqué d'insister sur ces ressorts psychologiques en évoquant même un sentiment de perte d'identité pour certains patrons de PME engagés sur la voie, sans retour, du transfert de propriété : « *Derrière les*

chiffres et les bilans, il y a avant tout une aventure humaine. Un dirigeant a souvent mis toute son âme dans son entreprise. »

« La veille de signer le contrat de vente, un cédant avait pris la liberté de s'octroyer un dernier dividende. Cela a failli faire capoter le deal. Ce que dit cet exemple, c'est que Monsieur n'était tout simplement pas prêt à lâcher le bébé »

[Nathalie Brognaux, fondatrice de Happinext]

Tirer un trait sur l'œuvre parfois d'une vie constitue une épreuve qui requiert une phase d'introspection : « *Que vais-je faire de mon avenir ? Déménager, voyager ou encore lancer un nouveau parcours entrepreneurial... Avant de se résoudre à passer le témoin, il faut se montrer honnête avec soi-même* », conseille Nathalie Brognaux. Une conduite prudente à adopter sous peine de s'exposer à certaines mésaventures, comme celle-ci dont l'experte a été témoin : « *La veille de signer le contrat de vente, un cédant avait pris la liberté de s'octroyer un dernier dividende. Cela a failli faire capoter le deal. Ce que dit cet exemple, c'est que Monsieur n'était tout simplement pas prêt à lâcher le bébé* », décrypte la conseillère.

De nombreuses **analyses européennes** évoquent ce poids psychologique du départ, décrit comme lié à l'anticipation de sa propre fin (« *thinking about your own demise* »). KfW, la plus grande banque publique de développement en Allemagne, publie chaque année le *Status Report on SME Succession*, un [document](#) qui fait autorité en Europe.

Celui-ci met clairement en évidence que la **succession** dans les **PME** allemandes est entravée par un obstacle majeur d'ordre... psychologique. Il souligne que beaucoup de dirigeants retardent la décision de transmettre parce qu'ils se projettent difficilement dans l'idée de quitter leur entreprise, malgré une prise de conscience croissante de leur âge et des impératifs de succession. Cette réticence émotionnelle contribue à allonger les délais et complique l'organisation de la relève.

Manque d'anticipation

La dimension affective nourrit un autre frein à la transmission régulièrement documenté par les experts patrimoniaux : le manque d'**anticipation**. Des données inquiétantes renseignent ce mal prégnant susceptible de mettre en péril le devenir de nombreuses entreprises. En Europe, une étude toujours menée par KfW indique qu'un tiers des dirigeants de PME ont plus de **60 ans**, mais restent nombreux à ne pas avoir organisé leur succession.

Sans surprise, le manque de repreneurs qualifiés contrarie également le passage de témoin dans la sphère entrepreneuriale. Le rapport KfW indique ainsi que **74 %** des cédants considèrent la difficulté à trouver un successeur comme le principal obstacle à la transmission.

Enfin, la question de la complexité de la valorisation de l'entreprise parachève cette liste non exhaustive de facteurs à même de troubler les processus de transmission. Parmi les PME cherchant un repreneur, **30 %** citent la négociation du prix comme un obstacle majeur. Gageons qu'ici aussi, l'aspect émotionnel a régulièrement un impact sur cette étape cruciale. Céder une partie de soi-même n'a parfois pas de prix...

10 erreurs à éviter

- **Attendre trop longtemps**
Préparation tardive = valeur en baisse.
- **Mal évaluer l'entreprise**
Pas d'audit = prix déconnecté.
- **Dossier administratif incomplet**
Statuts, contrats, IP : rien ne doit manquer.
- **Repreneur non préparé**
Transfert de compétences insuffisant.
- **Opacité financière**
Zones d'ombre = méfiance immédiate.
- **Oublier les parties prenantes**
Clients, équipes, banques : les informer au bon moment.
- **Mal évaluer les aspects fiscaux**
Mauvais montage = coûts inutiles.
- **Vouloir aller trop vite**
Pas de précipitation, un plan étape par étape.
- **Se passer d'experts**
Juristes, fiscalistes, conseillers : un trio indispensable.
- **Négliger l'humain**
Émotions assumées + communication = clé d'une transmission sereine.