TRAIT D'UNION #58

JUILLET/OCT 2026

La Fédération
qui représente
les Entrepreneurs
du Bureau
Et du Numérique



Les grandes étapes de la vie d'entreprise

L'avenir du bureau et du numérique se lit ici

sommaire

4-5 La Vie de la Fédération

6-7 Podcasts & Newsletter

8 Facturation électronique

10-33 Dossier : les grandes étapes de la vie d'une entreprise

34-37 Cybersécurité : Cybermois

38-39 Retour sur événement : l'Intelligence Artificielle

40 Note de conjoncture : Solutions d'impression

41 Agenda

TRAIT D'UNION #58

Directeur de la publication : Arnaud Velthuizen
Rédaction : Cécile Leduc, Valentine Zabarino, Corentin Prelot
Conception graphique : Jeanne Le Brun
Impression : Icônes

Fédération EBEN
69 rue Ampère 75017 Paris
01 42 96 38 99
contact@federation-eben.com

Retrouvez l'actualité de votre Fédération et vos métiers sur LinkedIn !

édito

Préparer demain, dès aujourd'hui.

Chers adhérent(e)s, chers partenaires,

Cette rentrée a été riche pour notre Fédération. Elle reflète ce qui nous anime : accompagner chaque entreprise du réseau à chaque étape de sa vie.
Ces étapes sont le fil rouge du dossier de ce numéro : céder ou reprendre, piloter sa trésorerie, préparer sa fin de carrière. Ce sont des moments que la plupart d'entre nous ne vivent qu'une fois, et qui se préparent des années à l'avance. Fabrice Bonneville, qui a transmis son agence de Nevers à l'un de ses propres cadres, le résume d'une phrase : les actes et la banque, ce sont des mois ; le reste, ce sont des années. Frédéric Décard, qui a connu la négociation côté cédant comme côté repreneur, nous rappelle aussi qu'une entreprise a sa « cote de cœur » : ce qui séduit au-delà des chiffres, à commencer par la qualité de ses équipes. Deux regards que je vous invite à découvrir.

Anticiper, c'est aussi le sens de notre livre blanc sur la facturation électronique. Nous l'avons voulu concret, pour aider les dirigeants de TPE et de PME à aborder sereinement la réforme. Dans le même esprit, la plateforme EBEN est en cours de déploiement auprès de bêta-testeurs. Elle facilitera les échanges entre nous tous : collaborateurs, adhérent(e)s, groupements et partenaires.

Je souhaite la bienvenue à nos 2 nouveaux partenaires, Numy et Opéra Energie. Nous étions présents aux Studio Days, et nous avons clôturé la première saison des « Voix du Terrain », notre podcast filmé consacré à la souveraineté numérique. Et parce que la cybersécurité reste une préoccupation majeure, l'ACYMA rappelle dans ces pages que 8 TPE-PME sur 10 s'estiment encore mal préparées. Nos adhérents ont un rôle essentiel à jouer auprès d'elles. Enfin, le conseil d'administration s'est réuni pour faire le point sur le mandat en cours. Chacun a pu partager les enjeux de sa filière. Ces échanges préparent notre grand rendez-vous : la Convention EBEN, du 17 au 19 juin 2027 à Majorque.

Transmettre, s'organiser, se protéger, se rassembler : voilà ce qui fait la force d'un réseau. Merci à chacune et à chacun pour votre engagement.

Bonne lecture.

Arnaud Velthuizen, Président
Cécile Leduc, Directrice générale

Partenaires

Institutionnels

Un été studieux

Loin de ralentir, l'équipe de la Fédération EBEN a profité de la période estivale pour consolider ses fondations et préparer une saison 2026-2027 riche en nouveautés. Tour d'horizon de ce qui se prépare, et de ce qui est déjà en place.

Retour en bref sur l'Assemblée générale

Le 3 juin dernier, la Fédération réunissait adhérents et partenaires à la Villa M, à Paris, un cadre signé Philippe Starck à l'image de ses ambitions. Agnès Verdier-Molinié, directrice de la Fondation iFRAP, y a livré son regard sur l'efficacité publique, avant de passer à la partie statutaire et la présentation de deux grands chantiers de transformation : la nouvelle plateforme intégrée et la refonte du Trait d'Union que vous tenez entre les mains. La soirée s'est prolongée sur le rooftop de la Villa M, entre networking et convivialité.

Une plateforme intégrée repensée pour votre quotidien

Après plusieurs mois de travail, la nouvelle plateforme globale poursuit ses derniers ajustements techniques avant son déploiement, prévu dans les prochaines semaines.
Objectif : centraliser vos services, simplifier l'accès à vos ressources et accélérer vos démarches au sein de la Fédération. Vos accès et toutes les informations associées vous parviendront prochainement.







Une nouvelle identité pour la Fédération

Dévoilé en avant-première lors de l'Assemblée générale de juin, le Trait d'Union que vous tenez entre les mains témoigne de ce travail de fond : ligne éditoriale et identité visuelle ont été entièrement retravaillées aux côtés de notre graphiste, pour un format plus moderne et dynamique.

Commissions métiers : où en sont les chantiers de la branche ?

Les commissions métiers réunissent les adhérents autour de projets concrets, décidés et suivis collectivement. Point d'étape sur les avancées récentes.

IT / Télécoms

L'animation de la filière a franchi une étape importante. La nouvelle édition de podcasts et vidéos métiers de la Fédération, consacrée à la souveraineté numérique, a été tournée le 8 juillet en studio : six épisodes enregistrés dans les conditions du direct, avec des adhérents, des têtes de groupements, des clients finaux et un avocat spécialisé. Les montages sont en cours de validation, pour une diffusion ce trimestre sous forme d'épisodes complets, d'extraits courts et de teasers.

Le catalogue de formations cybersécurité est ouvert : à l'issue de l'appel d'offres de l'OPCO, les formations référencées à la demande de la branche sont disponibles sur la plateforme depuis le 25 mars 2026. Le reste du catalogue IT fait quant à lui l'objet d'une refonte globale en cette fin d'année, en raison de l'expiration des lots en cours. Le cahier des charges a été transmis à l'OPCO durant le mois d'août, pour une entrée en vigueur à l'ouverture du portail 2027.

Impression numérique & reprographie

Sur l'externalisation des dépenses publiques d'impression, la Fédération a confié une étude de marché à un cabinet externe, intervenu devant la commission le 18 juin. Les travaux se sont poursuivis pendant l'été et la restitution est attendue lors de la commission du 15 septembre.
Le catalogue de formation dédié à l'impression numérique et aux services graphiques progresse : l'expression de besoins a été finalisée et adressée à l'OPCO le 21 juillet. Il lui revient désormais de publier l'appel d'offres et de sélectionner les organismes, là aussi pour une entrée en vigueur à l'ouverture du portail 2027.

Le pack RDUE est prêt : FAQ sur les obligations issues du règlement européen déforestation, modèle de courrier aux fournisseurs et attestations de conformité ont été diffusés aux membres le 23 juin. Ils seront mis à disposition de tous les adhérents sur la future plateforme collaborative.

Papeterie & fournitures de bureau

La Fédération a acquis l'étude Xerfi sur la distribution de produits de papeterie et de fournitures de bureau. Ses chiffres clés ont été présentés aux membres le 28 avril par un analyste de Xerfi, puis approfondis le 10 juillet, avec un accent sur les perspectives du marché d'ici 2028 et sur l'extension de l'offre et des services. Un document de synthèse est en préparation pour la filière. En parallèle, la commission prépare une enquête propre à la Fédération sur les nouveaux comportements d'achat et les produits de diversification.

Le chantier « loi AGEC et commande publique » se poursuit : le recensement des pratiques signalées par les membres reste le préalable à une charte de bonnes pratiques.

Solutions d'impression & dématérialisation

Une nouvelle commission a été lancée le 22 juin au siège de la Fédération. Ses premiers travaux ont porté sur les perspectives 2029 du marché français du print, sur un projet de calculateur d'impact environnemental des produits reconditionnés et sur les effets de la facturation électronique, éclairés par les retours d'expérience belges et italiens. Les distributeurs présents ont confirmé leur intérêt pour le calculateur, qui sera intégré à la plateforme EBEN Connect.

Les Voix du Terrain la Fédération EBEN prend le micro

Donner la parole à celles et ceux qui font la filière au quotidien : c'est l'ambition des « Voix du Terrain », la nouvelle série de podcasts filmés de la Fédération EBEN. Première saison : six épisodes consacrés à la souveraineté numérique, un enjeu devenu stratégique pour les entreprises de notre branche, prestataires ou clients.

Un format né en commission

L'idée a germé au sein de la commission IT/Télécoms, lors de sa réunion du 13 mars 2026. Ses membres souhaitaient un format plus vivant, adapté aux usages nomades des adhérents, pour faire connaître au-delà des seuls participants les travaux menés en commission.

Le principe retenu : des échanges libres entre adhérents, partenaires, experts et acteurs publics, autour d'un fil conducteur thématique dont les intervenants peuvent s'écarter pour partager leurs retours d'expérience.

Retenu en avril 2026, le nom « Les Voix du Terrain » est une marque ombrelle, appelée à se décliner en séries successives.



Un podcast, trois façons de le suivre

- *En audio* sur vos plateformes d'écoute habituelles (Spotify, Deezer, Apple Podcasts), pour l'écouter pendant vos trajets ;
- *En vidéo* sur la chaîne YouTube de la Fédération, en cours de lancement ;
- *En formats courts* (extraits, teasers), relayés sur LinkedIn et sur le site de la Fédération.

Et la suite ?

Réunie le 16 octobre 2026, la commission IT/Télécoms a ouvert la réflexion sur les prochaines saisons. Plusieurs pistes sont à l'étude : prolonger le fil cyber et souveraineté (assurance cyber, solutions de sécurité souveraines, réseaux 5G, stratégie de l'État pour les TPE-PME), aborder l'intelligence artificielle, ou ouvrir davantage aux autres métiers de la branche, par exemple avec une série sur l'ergonomie au poste de travail portée par la commission mobilier.

Vous avez une expérience à partager ou un sujet à proposer ? Écrivez-nous à c.prelot@federation-eben.com.

Nouvelle newsletter : l'actualité de vos métiers, chrono en main

Chaque mois, la Fédération EBEN vous tient au courant des nouveauté du mois en envoyant deux newsletters mensuelles : le 3 Minutes Chrono et le 12 Minutes Chrono. Ces formats sont conçus pour regrouper de manière efficace et concise l'ensemble des actualités qui ont eu lieu durant le mois écoulé, ainsi que celles qui sont prévues pour le mois à venir.

3' Chrono

Le 3 Minutes Chrono propose un **condensé des événements marquants de la première moitié du mois**, en mettant en lumière les premiers changements du mois sans attendre la fin de celui-ci pour vous partager les actualités. C'est un moyen rapide et efficace de rester à jour sur l'avancée du mois en cours.

12' Chrono

Le 12 Minutes Chrono offre un **récapitulatif complet de tout ce qui s'est passé durant le mois entier**. Ce format plus détaillé permet de revenir sur l'ensemble du mois. En plus de cela, à la fin du 12 Minutes Chrono, une section est dédiée aux événements à venir, soigneusement listés pour être notés dans l'agenda. Cela permet aux membres de la fédération de ne rien oublier et de se préparer aux prochaines échéances avec sérénité.

Ces formats permettent de vous tenir au courant des actualités du mois sans surcharger vos boites mails. Néanmoins, si une actualité brulante doit vous parvenir au plus vite, celle-ci sera envoyée sans attendre l'envoi du 3 et 12 Minutes Chrono. N'hésitez pas à nous faire part de vos retours quant à ce nouveau format.

Le récapitulatif de cette rentrée 2026

• Retour sur une rentrée particulièrement dense pour la Fédération EBEN. Entre l'**arrivée de nouveaux partenaires**, des temps forts de gouvernance et plusieurs événements, voici l'essentiel à retenir de ces derniers mois.

• La Fédération a publié un **livre blanc intitulé *La facturation électronique*** : *comprendre, choisir, s'organiser*. Il a vocation à accompagner les dirigeants de TPE et de PME face à la réforme entrée en vigueur le 1er septembre.

• En parallèle, **la plateforme EBEN continue de s'enrichir** au fil des semaines. Elle a pour objectif de pérenniser les processus des collaborateurs de la Fédération, mais aussi ceux de ses partenaires et de ses adhérents, afin d'**harmoniser et de faciliter les échanges au sein du réseau**.

• L'écosystème EBEN s'est par ailleurs agrandi avec l'arrivée de **deux nouveaux partenaires, *Numy* et *Opéra Energie***.

• Côté événements, la Fédération a participé aux **Studio Days**. Le dernier épisode de la première saison de son podcast filmé, consacré à la souveraineté numérique, a également été enregistré.

• Enfin, le conseil d'administration s'est réuni afin de faire le point sur le mandat en cours. Chaque administrateur a pu s'exprimer sur sa filière et les enjeux qui la traversent actuellement, puis les membres du conseil se sont penchés sur l'organisation de la Convention EBEN.

Facturation électronique : le livre blanc EBEN pour vous accompagner



Depuis le 1er septembre, toutes les entreprises françaises assujetties à la TVA doivent être en mesure de recevoir leurs factures au format électronique, via une Plateforme Agréée. Pour beaucoup de TPE-PME, ce chantier ne se limite pas à cocher une case réglementaire.

C'est pour répondre à cet enjeu que la Fédération a publié cet été le livre blanc « La facturation électronique : comprendre, choisir, s'organiser », un guide opérationnel plutôt qu'un simple rappel juridique. Le document revient sur les fondamentaux de la réforme (définition, formats, distinction entre e-invoicing et e-reporting), avant d'entrer dans le concret : calendrier, mentions obligatoires, inscription à l'annuaire central et régime de sanctions assorti d'un droit à l'erreur.

Une large part est consacrée au choix de la Plateforme Agréée, avec une méthode et 6 critères opérationnels pour comparer les offres selon votre taille et vos volumes. Fidèle à sa posture de neutralité, la Fédération ne recommande aucune solution en particulier.

Téléchargez le livre blanc

« La facturation électronique : comprendre, choisir, s'organiser »,
Ce guide s'adresse à tous les adhérents EBEN, il est accessible gratuitement.

Source : Fédération EBEN, « La facturation électronique : comprendre, choisir, s'organiser », juillet 2026.

KONICA MINOLTA

AccurioPress C5080
AccurioPress C5070
AccurioPrint C5065

SÉRIE ACCURIOPRESS C5080

VOS AMBITIONS
PRENNENT DE LA HAUTEUR



POLYVALENCE ET FIABILITÉ : LA GAMME CONÇUE POUR VOIR PLUS GRAND.

Giving Shape to Ideas *

Konica Minolta Business Solutions France
365-367 route de Saint-Germain 78424 Carrières-sur-Seine Cedex
S.A.S au capital de 46.290.375 € - RCS Versailles B302 695 614

- Qualité d'impression haute résolution
- Contrôle automatique des couleurs
- Compatibilité des supports jusqu'à 360 g/m² et sur des formats longs jusqu'à 1 300 mm
- Fonctions avancées d'automatisation et de finitions intégrées

POUR UNE PRODUCTION RAPIDE, CONSTANTE ET PROFESSIONNELLE.

En savoir plus

* Donnez vie à vos idées



Les grandes étapes de la vie d'une entreprise

Racheter une société, la faire grandir, la céder ou la transmettre : la plupart des dirigeants ne vivent ces moments qu'une ou deux fois dans leur carrière. Ce sont pourtant ces étapes qui décident de l'avenir de ce qu'ils ont bâti.

Pour vous aider à les aborder sereinement, ce dossier croise plusieurs regards. Avocats, experts et dirigeants y partagent leurs analyses et leur expérience.
Vous y trouverez d'abord les fondamentaux juridiques d'une cession : valorisation, audit, garantie d'actif et de passif, sort des contrats et des salariés. Viennent ensuite la trésorerie, nerf de la guerre de l'exploitation quotidienne jusqu'au prix de cession, puis la fin de carrière du dirigeant, avec un tour complet des régimes fiscaux et un cas pratique. Le dossier aborde aussi la protection du dirigeant et de sa famille, un sujet trop souvent repoussé.

Les témoignages rappellent enfin que tout ne se lit pas dans un bilan. Fabrice Bonneville raconte une transmission préparée bien avant la signature. Un entrepreneur devenu consultant revient sur ce qui fait aussi le prix d'une entreprise : sa « cote de cœur ».

Le message commun à toutes ces pages tient en un mot : anticiper.

Achat, cession, transmission :

les grandes étapes de la vie de votre entreprise

Chaque étape de la vie d'une entreprise appelle une préparation juridique et financière rigoureuse, afin de sécuriser la valeur créée et d'éviter les mauvaises surprises.



Achat, cession et transmission : anticiper pour sécuriser l'opération

Les éléments cardinaux d'une transmission ou d'une acquisition d'entreprise sont la valorisation et la gestion des risques.
Les méthodes de valorisation varient selon les secteurs d'activité des entreprises concernées. Dans les secteurs informatique et télécom, la propriété des actifs incorporels (code source, brevets notamment) et la pérennité des portefeuilles de contrats clients sont des éléments essentiels qui ont souvent un impact sur le résultat des méthodes de valorisation traditionnelles. Certaines non conformités réglementaires, par exemple aux règles de protection des données personnelles, peuvent également dépasser l'habituel terrain de jeu des garanties de passif.

Toute opération sérieuse commence par un audit préalable permettant à l'acquéreur de vérifier la situation juridique, sociale, fiscale et technique de la cible. Cet audit conditionne naturellement le prix offert mais également les garanties demandées dans le cadre de la garantie d'actif et de passif. Cette garantie, centrale dans l'opération de cession, engage le cédant à indemniser l'acheteur en cas de diminution d'actif ou d'augmentation de passif ayant une cause antérieure à la cession mais révélée après celle-ci.
Le vendeur a tout intérêt à préparer ces audits pour identifier les risques en amont du process de cession et, dans la mesure du possible, procéder aux mesures correctives nécessaires.

La gestion de la trésorerie, un enjeu permanent

Une gestion rigoureuse de la trésorerie conditionne la solidité financière de l'entreprise au quotidien, mais également sa valorisation lors d'une cession ou transmission. Un pilotage anticipé du besoin en fonds de roulement, des délais de paiement conformes à la réglementation et des lignes de financement court terme permettent d'éviter les tensions de liquidité susceptibles de fragiliser la négociation.
Au sein d'un groupe, les conventions de trésorerie intra-groupe permettent de mutualiser les excédents et besoins de financement entre sociétés liées. Une trésorerie saine et documentée rassure l'acquéreur sur la pérennité de l'exploitation transmise.

Les excédents de trésorerie ne posent pas de difficultés dans le cadre des process d'acquisition / cession : si l'acheteur ne souhaite pas « payer » la trésorerie excédant le BFR normal, les vendeurs pourront en général la distribuer avant la réalisation de l'opération.

Fin de carrière du dirigeant actionnaire : anticiper le départ et optimiser la sortie

L'approche de la retraite du dirigeant actionnaire doit être anticipée bien avant la cession, tant sur le plan juridique que fiscal. La mise à jour du pacte d'associés, l'organisation de clauses de sortie et le choix entre transmission familiale, cession à des tiers ou aux salariés doivent être pensés en amont pour assurer la pérennité de l'entreprise et sécuriser la gouvernance pendant la transition.

Sur le plan fiscal, la structuration de l'opération doit être pensée en amont : des dispositifs d'incitation fiscale en cas de départ à la retraite, de transmission de patrimoine aux générations futures ou encore de réinvestissement économiques peuvent s'avérer très efficaces mais nécessitent de bien préparer l'opération.

Compte tenu de la technicité ces mécanismes, une analyse personnalisée est indispensable pour en sécuriser le bénéfice et gérer ainsi au mieux la fiscalité de la sortie du dirigeant.

Auteur : Mélanie COIRATON – Avocate associée en Fusions-Acquisitions – Droit des sociétés au Cabinet Racine

⟶ *En synthèse*

Transmission, gestion de trésorerie et fin de carrière du dirigeant actionnaire sont autant d'étapes qui s'anticipent, se documentent et se sécurisent juridiquement.
Un accompagnement en amont permet de fiabiliser l'opération et d'en optimiser les conditions pour le vendeur.

Cession, achat, transmission : la valeur se sécurise avant la signature

La rubrique « Au fil du droit » de ce numéro a posé les fondamentaux : valorisation, audit préalable, garantie d'actif et de passif. Prolongeons le raisonnement avec un constat simple : dans une cession, le droit protège peu celui qui n'a pas anticipé, qu'il vende ou qu'il achète.

Ce que vaut vraiment une entreprise de nos métiers

Dans le bureau et le numérique, la valeur tient moins aux murs ou au stock qu'à la récurrence et à la durée d'engagement : contrats de maintenance, de location, d'hébergement, de services managés, d'impression gérée… Un acquéreur paiera ces revenus d'autant plus chers qu'ils sont durables et transférables.

Deux points méritent d'être vérifiés très tôt. D'abord, le sort des contrats clients, qui dépend du schéma retenu. Dans le cas le plus courant, le rachat des titres, la société cédée conserve sa personnalité morale (art. 1842 C. civ.) : elle reste partie à ses contrats, qui se poursuivent de plein droit malgré le changement d'actionnaires ou de dirigeants. Il n'en va autrement que si le contrat le prévoit, typiquement par une clause de changement de contrôle permettant au client de le résilier : l'audit doit les repérer. Le rachat du seul fonds de commerce obéit à une autre logique : chaque contrat doit être cédé et ne suit le repreneur qu'avec l'accord du client, qui peut avoir été donné par avance dans le contrat (art. 1216 C. civ.).
Ensuite, la propriété des développements. Le logiciel créé par un salarié dans l'exercice de ses fonctions appartient à l'employeur (art. L. 113-9 CPI). Ce n'est pas le cas de celui livré par un freelance ou un sous-traitant, faute de contrat de cession écrit.



L'audit, première protection de l'acquéreur

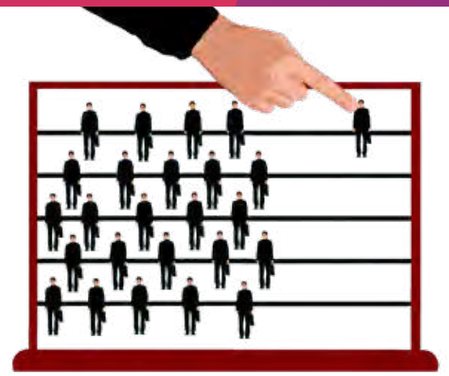
Le droit commun des contrats couvre mal l'acheteur imprudent. Celui qui s'est simplement trompé sur la rentabilité ne peut pas obtenir l'annulation de la vente : l'erreur sur la valeur n'est pas une cause de nullité (art. 1136 C. civ.). Et si le vendeur doit révéler toute information déterminante, ce devoir « ne porte pas sur l'estimation de la valeur » (art. 1112-1 C. civ.).

C'est donc à l'acquéreur de vérifier, par un audit mené sur une data room ouverte par le vendeur. Ce dernier sécurise l'opération par un engagement de confidentialité. La loi sanctionne déjà l'utilisation non autorisée d'une information confidentielle obtenue pendant les négociations (art. 1112-2 C. civ.), mais un accord écrit précise ce qui est couvert et pour combien de temps.

Des risques qui se chiffrent… et se datent

L'audit social mérite une attention particulière dans des entreprises où la masse salariale absorbe l'essentiel de la valeur ajoutée. Classifications conventionnelles, forfaits jours, heures supplémentaires : un rappel de salaire peut couvrir trois ans (art. L. 3245-1 C. trav.), de même qu'un redressement URSSAF (art. L. 244-3 CSS) ou, sauf exceptions, une reprise d'impôt sur les sociétés (art. L. 169 LPF). Le sujet concerne aussi le rachat d'un fonds : les contrats de travail en cours y passent de plein droit au repreneur (art. L. 1224-1 C. trav.).

Ces délais servent de repère pour fixer la durée de la garantie d'actif et de passif. Certains risques dépassent ce cadre : une amende RGPD peut atteindre 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires (art. 83 RGPD). Un risque identifié se traite par une baisse de prix, une garantie spécifique ou une régularisation avant la cession. Reste à s'assurer que la garantie sera payée : sans caution bancaire ou séquestre d'une partie du prix, elle peut rester théorique.



Côté vendeur : ne pas oublier les salariés

Dans les sociétés de moins de 50 salariés, le cédant d'une participation majoritaire, ou d'un fonds de commerce, doit informer les salariés au plus tard un mois avant la vente, afin qu'ils puissent présenter une offre.
La loi du 26 mai 2026 de simplification de la vie économique a réduit ce délai, qui était de deux mois, et plafonné l'amende civile à 0,5 % du prix (art. L. 23-10-1 et L. 141-23 C. com., pour les ventes conclues depuis fin juillet 2026).
Au-delà, c'est en principe l'information-consultation du CSE qui s'applique.



EN PRATIQUE

• Vendeur

Réaliser un audit à blanc avant de chercher un repreneur, sécuriser par écrit les droits sur les logiciels, recenser les clauses de changement de contrôle, régulariser les points sociaux.

• Acquéreur

Signer un accord de confidentialité, cibler l'audit sur la récurrence, la propriété intellectuelle et le social, calibrer la garantie sur les délais de prescription et exiger une garantie de la garantie. (CP1.1)

La transmission de votre entreprise

Entretien du 11 septembre 2026
Réponses de Fabrice Bonneville à Valentine Zabarino.



Fabrice Bonneville,
Business Devloper
STR - Service Télécom & Réseaux

Pouvez-vous vous présenter, ainsi que votre entreprise ?

Fabrice Bonneville, trente-cinq ans dans les systèmes d'information. J'ai dirigé une holding qui a construit, en Bourgogne, un petit groupe d'agences informatiques et bureautiques au service des professionnels : deux en Saône-et-Loire, à Autun et à Montceau-les-Mines, et une dans la Nièvre, à Nevers. Trois points de vente réunis sous une marque commune que j'avais créée, Unfiniti, nom choisi par les salariés.

L'agence de Nevers est née en 2018 d'un rachat de fonds de commerce, avec l'équipe qui allait avec. C'est celle dont nous parlons aujourd'hui : je l'ai transmise en 2023 à l'un de ses propres cadres.

Je suis installé aujourd'hui en Occitanie, où j'exerce sous mon nom deux métiers : l'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès des collectivités, pour les aider à piloter leur système d'information, et l'accompagnement des entreprises sur l'intelligence artificielle.

Et je suis par ailleurs business developer chez STR, Service Télécom et Réseaux, un intégrateur gardois qui a vingt-cinq ans et qui fait de l'infogérance, du réseau et de la cybersécurité. Autrement dit, j'ai gardé un pied dans le métier que j'ai vendu, mais du côté du développement, plus de celui du dirigeant.

Que représentait cette entreprise pour vous avant même de penser à la transmission ?

> **Je n'ai pas vécu la cession comme un deuil.**

Je ne l'avais pas fondée, je l'avais construite. Ce n'est pas le même attachement, et je crois qu'il faut être honnête là-dessus : je n'ai pas vécu la cession comme un deuil.
Ce qui comptait pour moi, ce n'était pas la société au sens juridique, c'était ce qu'il y avait dedans. Une équipe de huit personnes que j'avais reprise en bloc en 2018, avec des ancienneté qui remontaient parfois à quinze ans avant mon arrivée. Des clients qui, pour beaucoup, travaillaient avec cette maison depuis toujours. Vous ne possédez pas vraiment ça. Vous en êtes dépositaire un temps, et la seule question qui vaille est de savoir à qui vous le passez.

Comment avez-vous su que c'était le bon moment ?

Je ne l'ai pas su. On est venu me le dire.

Je venais de céder l'agence d'Autun. Arnaud, qui était cadre chez nous à Nevers, est venu me voir de lui-même : il voulait reprendre. Ce n'est pas moi qui ai décidé du moment, c'est lui.

Avec le recul, je crois que c'est la bonne façon de le prendre. On parle toujours du bon moment comme d'une affaire de marché, de conjoncture, de fiscalité. Dans les faits, pour une entreprise de cette taille, le bon moment c'est celui où quelqu'un est prêt à prendre la suite.
Si vous attendez le moment idéal sans avoir cette personne, vous attendrez longtemps. Si vous l'avez et que vous la faites attendre, vous la perdez.

Quel est le délai moyen entre la décision et la transmission effective ? Quelles étapes sont les plus longues ?

Sur mon dossier, entre la lettre d'intention et la remise des clés, il s'est écoulé six mois. La lettre d'intention fin mars, l'engagement ferme début juillet, la réalisation début octobre.

Mais ce chiffre est un trompe-l'œil, et c'est le point important de votre question. Les six mois, c'est du droit et de la banque. Ce qui prend vraiment du temps, c'est ce qui se passe avant, et qui ne figure sur aucun calendrier : rendre l'entreprise capable de tourner sans vous, et rendre votre repreneur capable de la tenir. Chez moi, ce travail-là s'est étalé sur des années, sans que je l'appelle une transmission.

Une anecdote pour finir, parce qu'elle dit bien la nature de ces délais : nous avons décalé la signature définitive de quelques jours. Pas pour une clause, pas pour un désaccord. Parce que le chèque de banque n'était pas émis.

Vous êtes-vous entouré de professionnels ? Quel a été leur rôle ?

Je vais vous faire une réponse qui va surprendre : non, je n'ai pas pris de conseil pour moi.

Ce n'était pas de la légèreté, c'était de l'expérience. À ce moment-là, j'avais déjà acheté deux sociétés, absorbé un confrère d'Autun par voie de fusion, et vendu une agence. Je connaissais les actes, je savais où regardent les yeux d'un acheteur.

Ce que j'ai fait, en revanche, et c'est ce que je conseillerais à d'autres : j'ai rencontré l'avocate de mon repreneur avant d'entrer en négociation. Je voulais la voir, l'écouter, me faire une idée. Elle m'a paru juste pour les deux parties. À partir de là, j'ai accepté qu'elle rédige les actes.
Dans une reprise interne, avoir un seul rédacteur honnête vaut mieux que deux défenseurs qui s'affrontent : cela évite de transformer en bataille une opération qui n'en est pas une. Mais je le dis clairement, ce parti pris ne se recommande pas à tout le monde. Il suppose de savoir lire ce qu'on signe.



Peut-on avoir des critères particuliers pour choisir un repreneur ? En aviez-vous ?

Le vrai critère, pour une entreprise de service de cette taille, c'est la capacité à tenir deux choses : l'équipe et les clients. La compétence technique, la solidité financière, le business plan, tout cela se vérifie. La confiance, non : elle se constate.

Dans mon cas, je n'ai pas eu à choisir entre des candidats. Le repreneur venait de l'intérieur, il avait été chef d'équipe, je l'avais vu travailler pendant des années. Je savais déjà s'il tiendrait les hommes, parce qu'il les tenait déjà.
C'est le luxe de la reprise interne : vous ne pariez pas sur un dossier, vous concluez sur une observation.

Y a-t-il des pièges ou des erreurs auxquels faire attention pendant les négociations ?

Très honnêtement, la négociation s'est bien passée. Nous n'avons pas eu de point dur, pas de manœuvre, pas de renégociation de dernière minute.

Le vrai sujet était ailleurs, et c'est peut-être mon principal enseignement : scinder un groupe n'est jamais sans effet de bord. Quand vous vendez une partie d'un ensemble, vous découvrez tout ce qui était mutualisé sans que personne y pense. La marque, les noms de domaine, les outils communs, les contrats partagés, les habitudes. Chez moi, la marque commune appartenait à l'agence que j'avais déjà vendue : il a fallu organiser son transfert vers celle que je cédais. Rien d'insurmontable, mais il a fallu y penser, et impliquer un tiers qui n'était plus partie prenante.

Le conseil, donc : si vous vendez par morceaux, faites très tôt l'inventaire de ce qui est commun. C'est là que se logent les surprises, bien plus que dans le prix.

Avez-vous dû changer des choses dans l'organisation de l'entreprise avant sa cession ?

Pas au moment de la vendre, non. Et c'est précisément parce que le travail avait été fait avant.

Une entreprise qui doit être réorganisée pour être vendable est une entreprise qui a été organisée autour de son dirigeant. C'est l'erreur d'origine. Le vrai chantier de préparation n'est pas un chantier d'organigramme, c'est de faire en sorte que les décisions, les clients et les savoirs ne passent plus tous par vous.

Comment avez-vous géré l'annonce aux équipes ? Referiez-vous des choses différemment ?

L'information des salariés est une obligation légale depuis la loi Hamon, et elle tombe très tôt, bien avant que quoi que ce soit soit acquis. J'ai écrit à mes huit salariés neuf jours après la lettre d'intention, en main propre, comme la loi le prévoit.

Beaucoup de dirigeants redoutent ce moment. Chez nous, cela a été fluide, et pour une raison simple : le repreneur n'était pas un inconnu qui arrivait de l'extérieur, c'était l'un d'eux. Ils avaient déjà confiance en lui comme chef d'équipe. L'annonce ne leur apprenait pas qu'un étranger allait entrer, elle leur apprenait que l'un des leurs allait prendre la suite.

Ce que je referais à l'identique. Et si j'avais un mot à ajouter, ce serait celui-ci : l'obligation légale n'est pénible que pour ceux qui n'ont rien préparé. Quand le sujet est mûr, elle ne fait qu'officialiser ce qui est déjà juste.



Comment avez-vous organisé la transition avec le repreneur ? Avez-vous conservé un rôle ?

C'est le point dont je suis le plus fier, et c'est aussi le plus à contre-courant de ce qu'on lit partout.

Nous n'avons pas fait de transition après la vente. Nous l'avons faite avant.



Le principe était simple : je ne vendrais pas tant qu'il ne serait pas prêt, et nous en jugerions à deux. Pendant des mois, il a pris des dossiers, des décisions, des responsabilités, pendant que j'étais encore là pour rattraper si besoin. Le jour où nous avons estimé ensemble qu'il n'avait plus besoin de moi, nous avons fait la remise des clés. Je suis parti le jour même, sans rôle conservé, sans mandat, sans présence de courtoisie.

Je pense que c'est la bonne méthode, et c'est une vraie réussite.

L'accompagnement post-cession classique, où le cédant reste six mois ou un an, part souvent d'une bonne intention et finit mal : tant que l'ancien est là, l'équipe et les clients continuent de s'adresser à lui, et le repreneur n'est jamais vraiment installé. En faisant la transition avant, vous inversez les choses. Le jour de la signature, il n'y a plus rien à transmettre. Tout l'a déjà été.

> « … réussir à passer les clés sans que personne, ni les équipes, ni les clients, n'ait l'impression qu'on est parti. »

Y a-t-il une erreur fréquente chez les dirigeants qui préparent leur transmission ?

Deux, et elles vont ensemble.

• La première, c'est de préparer les comptes et pas les hommes. On voit des dirigeants passer deux ans à nettoyer un bilan et zéro heure à former quelqu'un. Le bilan se retraite en un après-midi. Un successeur, non.

• La seconde, c'est de chercher dehors ce qui est dedans. Beaucoup de dirigeants ne voient pas leurs propres cadres comme des repreneurs possibles, parce qu'ils les ont toujours vus comme des salariés. Le financement, c'est le faux obstacle qu'on avance dans ces cas-là. Dans mon dossier, la banque partenaire de l'entreprise depuis près de trente ans a financé la reprise très naturellement : elle connaissait la maison, elle connaissait l'homme. Et le repreneur a pris de lui-même l'initiative d'associer au financement ceux de ses collègues qui le souhaitaient. Cela ne venait pas de moi. Je l'ai appris, et j'ai trouvé ça très sain.

Quel conseil concret donneriez-vous à un dirigeant qui y pense pour dans 3 à 5 ans ?

Quatre, dans l'ordre :

• Identifiez la personne, y compris et surtout dans votre effectif, et commencez à lui confier du vrai dès maintenant.

• Rendez l'entreprise indépendante de vous. Le test est simple : partez trois semaines sans téléphone et regardez ce qui casse.

• Parlez-en tôt à votre banque, celle de l'entreprise. Un partenaire ancien financera un repreneur qu'il connaît dans une maison qu'il connaît.

• Et quand vous rencontrerez les conseils, jugez-les sur un critère : cherchent-ils un accord, ou cherchent-ils à gagner ? Vous avez besoin des premiers.

En une phrase, c'est quoi pour vous la transmission d'une entreprise qu'on a bâtie et fait prospérer ?

C'est réussir à passer les clés sans que personne, ni les équipes ni les clients, n'ait l'impression qu'on est parti.

Trésorerie : le nerf de la guerre, de l'exploitation à la cession

Bien qu'une entreprise puisse être rentable tout en manquant de liquidités, une trésorerie saine conditionne la solidité de l'entreprise au quotidien, mais aussi sa valeur le jour de la cession. Le guide de Bpifrance « TPE/PME : tout savoir sur la gestion de votre trésorerie » nous permet de prolonger cette réflexion, tout en rappelant les règles de droit qui donnent au dirigeant de vrais leviers.



Rentable, mais à court de cash : le piège du BFR

La trésorerie est d'abord une histoire de flux. Comme le résume Bpifrance, tout se joue dans les décalages : entre le moment où l'on facture et celui où l'on encaisse, entre les charges fixes et les pics d'activité. L'indicateur clé est le besoin en fonds de roulement (BFR) : stocks, plus créances clients, moins dettes fournisseurs.

Dans nos métiers, ce besoin prend des formes très concrètes. Le distributeur de papeterie, de mobilier ou de matériel bureautique/informatique porte du stock. L'intégrateur ou le prestataire de services porte des créances sur des clients grands comptes, qui imposent souvent leurs conditions : une entreprise qui facture 120 000 euros par mois et encaisse à 60 jours porte en permanence quelque 240 000 euros de créances. Tous supportent une masse salariale lourde : selon l'étude réalisée par la Banque de France pour la Fédération (Trait d'Union n° 56, janvier-mars 2026), **deux tiers à trois quarts de la valeur ajoutée de la branche sont consacrés aux salaires et aux charges sociales.** Or les salaires se paient chaque mois, quel que soit le rythme des encaissements.

Conséquence paradoxale : la croissance consomme de la trésorerie. Un gros contrat oblige à acheter, livrer et payer ses équipes avant d'être réglé. D'où la recommandation centrale du guide : quitter une gestion « au solde bancaire », souvent subie, pour un pilotage anticipé. Bpifrance conseille un prévisionnel de trésorerie sur 9 à 12 mois au minimum, en notant qu'au-delà de 24 mois, prévision et réalité deviennent difficilement cohérentes. Il suggère aussi des réflexes d'organisation simples : un outil de pilotage qui catégorise les dépenses, des comptes séparés pour les encaissements et les décaissements, des équipes sensibilisées au sujet.

Délais de paiement : un cadre légal à faire jouer

Le premier levier est juridique, et il est souvent sous-utilisé. Entre professionnels, le délai de paiement est de 30 jours après la réception des marchandises ou l'exécution de la prestation, sauf accord contraire. Le délai convenu ne peut dépasser 60 jours après l'émission de la facture, ou 45 jours fin de mois si cette option est expressément prévue au contrat et n'est pas abusive. Pour les factures périodiques, le plafond est de 45 jours (art. L. 441-10, I, C. com.).



Le retard a un prix fixé par la loi. Les pénalités de retard sont exigibles sans rappel, à un taux qui ne peut être inférieur à trois fois le taux d'intérêt légal ; à défaut de stipulation, c'est le taux de la BCE majoré de 10 points. S'y ajoute de plein droit une indemnité forfaitaire de 40 euros pour frais de recouvrement (art. L. 441-10, II, et D. 441-5 C. com.). Encore faut-il que ces mentions figurent dans vos conditions de vente, ce qui est obligatoire et vous expose à défaut à des sanctions, et que vous ayez le réflexe de les appliquer.

Ce cadre joue dans les deux sens. Bpifrance conseille évidemment de payer ses fournisseurs au plus près du terme du délai légal. Notez qu'au-delà des majorations précitées qui peuvent également s'appliquer quand vous êtes débiteurs, le dépassement peut être sanctionné par une amende administrative pouvant atteindre 2 millions d'euros, 4 en cas de réitération (art. L. 441-16 C. com.).

Les membres qui travaillent avec des acheteurs publics disposent d'un atout : pour l'État, les collectivités et la plupart des pouvoirs adjudicateurs, le délai de paiement est fixé à 30 jours (art. R. 2192-10 du code de la commande publique), et tout retard ouvre droit à des intérêts moratoires.

Au-delà du droit, les bonnes pratiques du guide trouvent un écho direct dans la branche : automatiser les relances pour aborder les impayés sous un angle plus neutre, analyser le risque de chaque client, privilégier les acomptes et les modèles d'abonnement. Les contrats de maintenance, d'infogérance ou d'impression gérée facturés d'avance sont, à cet égard, de précieux stabilisateurs. La location financière proposée au client final, par l'intermédiaire d'un établissement partenaire, permet aussi au distributeur d'être réglé rapidement par le bailleur. En dernier recours, l'affacturage transforme les factures en liquidités immédiates.
La généralisation de la facturation électronique, à laquelle la Fédération consacre un livre blanc présenté dans ce numéro, devrait aussi accélérer la transmission et le suivi des factures.

Sécuriser ses créances : la réserve de propriété, une protection sous-estimée

Pour un distributeur, le vrai danger n'est pas le retard, c'est la défaillance du client. Une clause de réserve de propriété permet de rester propriétaire du matériel, du mobilier ou des fournitures livrés jusqu'au complet paiement du prix (art. 2367 C. civ.). Elle doit être convenue par écrit (art. 2368 C. civ.). **Les CGV de notre pack juridique en sont évidemment dotées.**

Son intérêt se révèle si le client fait l'objet d'une procédure collective : le vendeur peut alors revendiquer les biens qui se retrouvent en nature chez le client, au lieu de simplement déclarer sa créance. Encore faut-il que la clause ait été convenue dans un écrit au plus tard au moment de la livraison ; un écrit régissant l'ensemble des relations commerciales, comme des conditions générales acceptées, peut suffire (art. L. 624-16 C. com.). Une mention figurant seulement sur la facture, adressée après la livraison, arrive donc trop tard. La rédaction et l'acceptation des conditions générales de vente sont, à cet égard, un sujet de trésorerie autant que de droit.

Financer le cycle d'exploitation sans brûler sa trésorerie

L'accès au crédit s'est durci : selon le baromètre Bpifrance Le Lab et Rexecode cité par le guide, 22 % des entreprises ont rencontré des difficultés d'accès au financement courant 2025. Raison de plus pour anticiper. Le guide rappelle que les banques financent surtout l'investissement, plus rarement le BFR, et recommande de « financer tout ce qui est finançable » afin de préserver ses réserves. Un chef d'entreprise interrogé par Bpifrance le dit simplement : « Emprunter ne signifie pas qu'on n'a pas d'argent. »

Concrètement, la palette comprend le découvert autorisé et les lignes de crédit court terme, à négocier avant d'en avoir besoin, l'affacturage, le crédit-bail ou la location pour les investissements, ainsi que les financements de Bpifrance. L'expert-comptable a un rôle clé : le guide l'invite à réaliser un « stress test », par exemple en vérifiant si l'entreprise tiendrait six mois sans rien vendre.

Les groupes disposent d'un outil supplémentaire, évoqué dans « Au fil du droit » : la convention de trésorerie intra-groupe, qui mutualise excédents et besoins. Elle déroge au monopole bancaire, mais seulement entre sociétés ayant des liens de capital conférant à l'une d'elles un pouvoir de contrôle effectif sur les autres (art. L. 511-7, I, 3°, C. mon. fin.). Hors de ce cadre, une avance régulière à une société « amie » n'est pas couverte. Mieux vaut formaliser la convention par écrit et en fixer la rémunération avec son expert-comptable.

Quand la tension s'installe : agir tôt, et discrètement

La pire décision est d'attendre. Plusieurs dispositifs existent, et ils sont confidentiels.

Pour les dettes fiscales et sociales, la commission des chefs des services financiers (CCSF) peut accorder, en toute confidentialité, des délais de paiement pour les dettes fiscales et sociales (part patronale des cotisations).

Condition : être à jour de ses déclarations et avoir payé la part salariale, qui doit toujours être réglée à temps, comme le souligne aussi le guide.

Face à un refus de crédit ou à une décote d'un assureur-crédit, la médiation du crédit de la Banque de France est gratuite et confidentielle. Le médiateur contacte l'entreprise dans les 48 heures ; les banques disposent ensuite de cinq jours ouvrés pour revoir leur position.



Enfin, le dirigeant peut demander au président du tribunal la désignation d'un mandataire ad hoc (art. L. 611-3 C. com.) ou l'ouverture d'une conciliation. Toute personne appelée à ces procédures est tenue à la confidentialité (art. L. 611-15 C. com.). Elles permettent de renégocier avec ses créanciers avant que la situation ne devienne irréversible.

Le calendrier est décisif. La cessation des paiements correspond à l'impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible (art. L. 631-1 C. com.). La conciliation reste ouverte tant que l'entreprise n'est pas en cessation des paiements depuis plus de 45 jours (art. L. 611-4 C. com.). À défaut de conciliation, le dirigeant doit demander l'ouverture d'un redressement judiciaire dans ces 45 jours (art. L. 631-4 C. com.) ; l'omettre sciemment l'expose à une interdiction de gérer (art. L. 653-8 C. com.). « Tenir » quelques mois de plus en différant cotisations et fournisseurs est donc un mauvais calcul : c'est souvent ce qui fait perdre l'accès aux solutions amiables, et expose personnellement le dirigeant.

Trésorerie et transmission : le cash se négocie aussi

La trésorerie pèse enfin directement sur le prix de cession, ce qui relie ces pages à la partie consacrée à la transmission. En pratique, l'acquéreur raisonne souvent en valeur d'entreprise, de laquelle il déduit l'endettement net, et compare le BFR au moment de la cession à un BFR « normal ». Un BFR artificiellement comprimé juste avant la vente, par exemple en retardant les paiements fournisseurs, sera repéré par l'audit et neutralisé par un ajustement de prix.

À l'inverse, la trésorerie excédentaire n'est pas un problème : si l'acquéreur ne veut pas la payer, elle peut en général être distribuée avant l'opération, comme le relève « Au fil du droit ».

Cette distribution obéit toutefois à des règles : elle est décidée par l'assemblée et ne peut porter que sur le bénéfice distribuable et les réserves disponibles, sans faire descendre les capitaux propres sous le capital augmenté des réserves indisponibles (art. L. 232-11 C. com.). Son coût fiscal doit être arbitré en amont avec ses conseils.

LA TRAJECTOIRE DE SÉCURITÉ FINANCIÈRE SELON BPIFRANCE

1



Anticiper et structurer
prévisionnel sur 9 à 12 mois minimum, suivi quotidien des encaissements et décaissements, calcul du BFR.

2



Piloter et optimiser
négocier les délais fournisseurs, automatiser facturation et relances, former les équipes aux bonnes pratiques de dépenses.

3



Sécuriser et financer
financer les investissements pour préserver les réserves, réaliser des stress tests, obtenir des lignes de crédit ou ouvrir le capital pour soutenir la croissance.

Fin de carrière du dirigeant : préparer la sortie avant qu'elle ne s'impose

La fin de carrière du dirigeant actionnaire se prépare bien avant la cession, sur le plan juridique comme sur le plan fiscal. Pour aller plus loin, il faut prendre la mesure d'une réalité souvent sous-estimée : les dispositifs les plus favorables reposent sur des conditions de durée qui se comptent en années. De ce fait, les choix de gouvernance, la rédaction des statuts et du pacte d'associés et le mode de transmission doivent être pensés ensemble.



Un calendrier qui se compte en années

Tout d'abord, rappelons que les deux grands régimes de faveur supposent une préparation longue. L'abattement fixe sur la plus-value de cession du dirigeant qui part à la retraite exige, notamment, cinq années de fonctions de direction et de détention d'au moins 25 % du capital avant la cession. Le pacte Dutreil, pour sa part, impose désormais un engagement de conservation de deux ans, suivi d'un engagement individuel de six ans. En pratique, une transmission réussie se prépare donc cinq à huit ans à l'avance.

Par ailleurs, la question de la gouvernance de transition mérite d'être traitée tôt. Identifier un successeur, organiser une période de tuilage, formaliser les délégations : autant d'éléments qui rassurent un acquéreur comme un héritier, et qui conditionnent la pérennité de l'entreprise après le départ du dirigeant.

Statuts et pacte d'associés : relire avant de vendre

La mise à jour du pacte d'associés, évoquée dans « Au fil du droit », appelle une précision importante : un pacte n'a pas la même force que les statuts. Dans une SAS, les statuts peuvent soumettre toute cession d'actions à l'agrément préalable de la société (art. L. 227-14 C. com.), et toute cession effectuée en violation des clauses statutaires est nulle (art. L. 227-15 C. com.). Dans une SARL, l'agrément des cessions à des tiers est prévu par la loi elle-même (art. L. 223-14 C. com.).

Le pacte d'associés, en revanche, est un simple contrat. Si un associé vend en méconnaissance d'un droit de préférence prévu au pacte, le bénéficiaire obtient en principe des dommages et intérêts. Il ne peut demander la nullité de la vente, ou sa substitution à l'acquéreur, que si ce dernier connaissait l'existence du pacte et l'intention du bénéficiaire de s'en prévaloir (art. 1123 C. civ.). En d'autres termes, les clauses essentielles à la sortie du dirigeant ont intérêt à figurer dans les statuts.

En outre, la mise à jour du pacte doit porter sur des points concrets. D'abord sa durée : un pacte conclu pour une période déterminée peut être arrivé à échéance sans que les associés s'en soient aperçus. Ensuite, une clause d'adhésion : aucune règle légale n'oblige les héritiers ou les nouveaux associés à signer le pacte, il faut donc le prévoir si c'est souhaité. Enfin, l'organisation de la sortie elle-même. La clause de sortie forcée permet au majoritaire de céder 100 % du capital à un acquéreur qui l'exige ; la clause de sortie conjointe protège à l'inverse les minoritaires. Les modalités d'accompagnement du repreneur, par un contrat de travail ou une mission de conseil, doivent par ailleurs être articulées avec les conditions fiscales du départ, comme on le verra ci-dessous.



Famille, tiers ou salariés : choisir avant d'optimiser

Avant de comparer les régimes fiscaux, quatre questions méritent d'être posées. Un membre de la famille a-t-il la volonté et les compétences pour diriger l'entreprise ? Le dirigeant a-t-il besoin du prix de cession pour financer sa retraite, ce qui oriente vers une vente plutôt qu'une donation ? L'équilibre entre les enfants peut-il être préservé ? Quelle solution garantit le mieux la continuité pour les salariés et les clients ? La fiscalité permet d'optimiser un choix ; elle ne devrait pas le dicter.

Transmission familiale : le pacte Dutreil, recentré en 2026

Lorsque la transmission se fait au sein de la famille, le pacte Dutreil exonère de droits de donation ou de succession 75 % de la valeur des titres transmis (art. 787 B CGI). Plusieurs conditions doivent être réunies : un engagement collectif de conservation d'au moins deux ans, un engagement individuel des héritiers ou donataires de conserver les titres pendant six ans, et l'exercice d'une fonction de direction par l'un des signataires ou des bénéficiaires pendant l'engagement collectif et les trois années suivant la transmission.

La loi de finances pour 2026 a recentré le dispositif. D'une part, l'engagement individuel est passé de quatre à six ans. D'autre part, l'exonération ne s'applique plus à la fraction de la valeur des titres correspondant à certains biens non exclusivement affectés à l'activité, dont la liste est fixée par la loi : véhicules de tourisme, bateaux, logements et résidences, objets d'art, vins et alcools, notamment (loi n° 2026-103 du 19 février 2026, art. 8). Il est donc utile de faire le point sur les actifs détenus par la société avant toute donation.

De plus, lorsque le dirigeant donne ses titres en pleine propriété avant 70 ans, dans le cadre d'un pacte Dutreil, les droits de donation sont réduits de 50 % (art. 790 CGI). Sur le plan civil, enfin, la donation-partage est souvent l'outil privilégié lorsque tous les enfants n'ont pas vocation à reprendre l'entreprise. Sauf convention contraire, les biens sont alors évalués au jour de la donation-partage pour le calcul de la réserve héréditaire, à condition notamment que tous les héritiers réservataires aient reçu un lot et l'aient expressément accepté (art. 1078 C. civ.).

Cession à un tiers ou aux salariés : l'abattement retraite

Lorsque l'entreprise est cédée à un tiers, le dirigeant qui part à la retraite peut bénéficier d'un abattement fixe de 500 000 € sur sa plus-value (art. 150-0 D ter CGI). Les conditions sont strictes : céder l'intégralité de ses titres ou plus de 50 % des droits de vote, avoir dirigé la société et détenu au moins 25 % de son capital pendant les cinq années précédant la cession, et surtout cesser toute fonction dans la société et faire valoir ses droits à la retraite dans les deux années précédant ou suivant la cession. La société doit en outre être une PME au sens européen.

La condition de cessation des fonctions est souvent source de difficultés. Un acquéreur peut souhaiter que le cédant reste à ses côtés pendant une période de transition. Cet accompagnement est possible, mais il doit être calibré pour que le cédant cesse toute fonction dans la société dans le délai légal ; à défaut, l'abattement est perdu.

Si le dirigeant souhaite réinvestir, l'apport de ses titres à une holding avant la cession permet de reporter l'imposition de la plus-value (art. 150-0 B ter CGI).
Toutefois, si la holding cède les titres dans les trois ans de l'apport, le report n'est maintenu que si elle réinvestit au moins 70 % du produit de cession, dans un délai de trois ans, dans des activités économiques éligibles.

Enfin, la cession aux salariés reste une option crédible, que le législateur pourrait encourager davantage (voir l'encadré). Dans les sociétés de moins de 50 salariés, ceux-ci doivent être informés du projet de vente au plus tard un mois avant (voir la partie 1 de ce dossier).



À suivre : **le pacte « Papin »**

Le projet de loi de finances pour 2027, en cours d'examen, prévoit un « pacte Papin » pour faciliter les reprises hors du cercle familial (art. 10). Pour les cessions réalisées entre le 1er janvier 2027 et le 31 décembre 2029, l'abattement retraite serait porté à 1 000 000 € lorsque le repreneur est un salarié ayant au moins cinq ans d'ancienneté sur les dix dernières années, qui s'engage à diriger l'entreprise et à conserver les titres cinq ans. Les PME reprises pourraient en outre pratiquer un suramortissement sur leurs investissements, notamment informatiques, à condition que le cédant ait cessé toute fonction au plus tard le jour de la cession.
Sous réserve du vote de la loi.



« CAS PRATIQUE »

Martine

61 ans, présidente d'une SAS de mobilier de bureau

Martine détient 80 % d'une SAS de 25 salariés qui distribue du mobilier de bureau ; un associé historique détient les 20 % restants. Son fils est directeur commercial de l'entreprise ; sa fille travaille dans un autre secteur.



Scénario A

la transmission familiale

Martine peut consentir une donation-partage : les titres à son fils, d'autres biens à sa fille.
Sous le régime Dutreil, l'engagement collectif peut être réputé acquis si elle détient ses titres depuis au moins deux ans et dirige la société (art. 787 B, b, 2, CGI).
Son fils devra conserver les titres six ans, et l'un d'eux exercer la direction pendant trois ans après la donation. Donnant avant 70 ans, Martine bénéficie de la réduction de 50 %.

Point de vigilance : le véhicule de tourisme et l'appartement détenus par la société seront exclus de l'exonération s'ils ne sont pas exclusivement affectés à l'activité.

Scénario B

la cession à un concurrent

L'acquéreur veut 100 % du capital et souhaite que Martine l'accompagne dix-huit mois.
Pour obtenir les 20 % du minoritaire, une clause de sortie forcée est utile ; à défaut, la cession de ses seuls 80 % reste compatible avec l'abattement, puisqu'elle porte sur plus de 50 % des droits de vote.
Quant à l'accompagnement, il doit prendre fin, et Martine liquider sa retraite, dans les deux ans suivant la cession.

EN PRATIQUE

Cinq à huit ans avant
vérifier les conditions de durée des régimes de faveur,
préparer la succession à la direction.

↓

Trois ans avant
relire statuts et pacte d'associés, faire le point sur
les actifs non professionnels détenus par la société.

↓

Au moment de la cession
articuler l'accompagnement du repreneur avec
le départ à la retraite, informer les salariés si la loi l'exige.

En tout état de cause, compte tenu de la technicité de ces mécanismes, une analyse personnalisée avec l'avocat, l'expert-comptable et, le cas échéant, le notaire reste indispensable.

Dirigeants : vous assurez tout… mais vous, êtes-vous bien protégés ?



Laëtitia Rabouan,
Ingénieur patrimonial chargé d'affaires, Union Financière de France, partenaire de la Fédération EBEN

Les locaux sont assurés, les véhicules aussi. Vous veillez sur votre activité, vos équipes, vos clients. Mais au milieu de toutes ces responsabilités, avez-vous pris le temps de penser à vous ?

Si vous deviez vous arrêter demain, qui prendrait le relais dans l'entreprise ? Avec quels revenus votre famille continuerait-elle à vivre ? Et ce que vous avez construit serait-il transmis comme vous le souhaitez ?

Ces questions ne sont pas les plus agréables. Elles méritent pourtant une place dans votre agenda, avant qu'un événement ne vous oblige à y répondre dans l'urgence.

Je sais qu'il faut que je m'en occupe…

Les raisons de repousser ces sujets ne manquent pas. Entre les décisions à prendre, les imprévus à gérer et la vie de famille, les journées sont déjà bien remplies.
On se dit que l'on regardera ses contrats plus tard. Que les enfants sont encore jeunes pour parler de transmission. Que son conjoint saura quoi faire si un problème survient. Dans les faits, ces sujets restent parfois longtemps en suspens. Les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise sont étroitement liés, sans que tout ait été clairement organisé.

L'enjeu n'est pas d'ajouter une inquiétude aux préoccupations du quotidien. Il est de prendre le temps de regarder ce qui est prévu, ce qui manque et ce qui mérite d'être ajusté.

Si vous ne pouviez plus travailler, que faudrait-il préserver ?

Avant de parler de contrats, le point de départ reste votre quotidien.

> **L'enjeu n'est pas d'ajouter une inquiétude aux préoccupations du quotidien.**

De combien votre foyer a-t-il besoin chaque mois ? Quels emprunts reste-t-il à rembourser ? Quelles dépenses faudrait-il continuer à assumer pour les enfants ? Et pendant combien de temps pourriez-vous faire face à une baisse de revenus ?

C'est à partir de ces réponses que l'on peut examiner votre prévoyance : indemnités journalières, garanties d'invalidité, capital décès… L'important n'est pas seulement d'avoir un contrat, mais de comprendre ce qu'il prévoit réellement, avec ses conditions, ses délais et ses limites.
La protection se prépare en tenant compte de votre situation professionnelle, mais aussi de votre famille et de vos engagements personnels.

Qui pourrait gérer vos affaires à votre place ?

Une maladie ou un accident peut vous empêcher de prendre des décisions. Pour autant, les affaires de la famille et de l'entreprise ne s'arrêtent pas.

Le mandat de protection future permet d'anticiper cette situation en désignant la personne qui pourra vous représenter si vous n'êtes plus en mesure de pourvoir seul à vos intérêts. Selon sa rédaction et les règles applicables, il peut notamment organiser la gestion de vos titres et des droits qui y sont attachés.

Ce mandat doit être pensé en lien avec l'organisation de votre société : gérer vos intérêts personnels et exercer les fonctions de dirigeant sont deux choses différentes.
Après un décès, le mandat à effet posthume peut également, sous conditions, encadrer la gestion de certains biens transmis. Il peut être utile lorsque les enfants sont mineurs ou que les héritiers ne sont pas prêts à s'occuper de l'entreprise.



Derrière ces termes juridiques, il y a une préoccupation très humaine : ne pas laisser vos proches seuls face à des décisions difficiles, à un moment où ils ont déjà beaucoup à traverser.

Transmettre, c'est aussi parler de votre famille

La transmission n'est pas qu'une question de fiscalité. Elle touche à votre histoire, à la place de chacun et à ce que vous souhaitez pour la suite.
L'un de vos enfants souhaite-t-il reprendre l'activité ? Les autres ont-ils des projets différents ? Comment tenir compte de chacun tout en préservant l'entreprise ?

Le pacte Dutreil peut accompagner ce projet. Sous conditions, il permet une exonération de 75% de la valeur des titres transmis pour le calcul des droits de donation ou de succession. Pour une entreprise valorisée à 4 millions d'euros, la base taxable peut ainsi être ramenée à 1 million d'euros, avant les éventuels abattements personnels applicables.

Mais cet avantage ne suffit pas à préparer une transmission. Il faut aussi du temps pour échanger en famille, vérifier les conditions du dispositif et organiser le passage de relais.

Le droit et la fiscalité sont là pour servir vos choix, pas pour les décider à votre place.

Prendre le temps d'en parler, sans tout remettre à plat

Vous avez peut-être déjà pris certaines dispositions avec votre notaire, votre expert-comptable ou votre avocat. Il ne s'agit pas de repartir de zéro, mais de vérifier que l'ensemble correspond toujours à votre vie d'aujourd'hui.

Cette démarche commence par une écoute de vos préoccupations et une explication claire des possibilités. Elle se construit avec vos conseils, pour que l'organisation de votre patrimoine professionnel et personnel réponde aux mêmes objectifs.
Un premier échange peut simplement permettre de faire le point : ce qui est déjà bien prévu, ce qui vous préoccupe, les décisions à prendre en priorité et celles qui peuvent attendre.

Vous prenez chaque jour des décisions pour votre entreprise. Prendre un moment pour vous, c'est aussi prendre soin de votre famille et de tout ce que vous avez construit.

Nouveau pour les adhérents EBEN

L'analyse patrimoniale du dirigeant, offerte par la fédération

Un expert de votre région fait le point avec vous sur votre situation, professionnelle et personnelle.
C'est confidentiel et gratuit. Vous pourrez en faire la demande prochainement dans l'application EBEN.

Regard de l'écosystème croisés experts et dirigeants

Cher(s) membres EBEN,

Cet article et mon propos ne sont pas de vous expliquer comment valoriser votre entreprise, car les méthodes sont connues et maîtrisées par vos écosystèmes, tels que les experts-comptables, les avocats d'affaires et les consultants. Je relisterai simplement les différentes méthodes communément admises.

Voyez donc plutôt cet article comme un billet d'humeur et des conseils de posture sur un sujet qui m'a passionné en tant qu'entrepreneur et qui m'occupe aujourd'hui en tant que consultant indépendant. En effet, la cession ou la reprise de sociétés en PME est une aventure humaine palpitante. Chaque cas découle d'une histoire entrepreneuriale particulière.

Gardez à l'esprit que j'ai tenté de faire le grand écart en me plaçant côté repreneur et cédants. Mon parcours en tant qu'entrepreneur, puis consultant indépendant m'a permis d'être des deux côtés de la barrière et de la négociation. J'avais fait passer mon entreprise de 2 à 14 millions d'euros en faisant 50 % de croissance organique et 50 % de croissance externe. Et à ce jour, j'accompagne des entrepreneurs pour faire grandir, vendre ou céder leurs activités.

Qu'y a-t-il de commun entre un cédant de 45 ans qui veut réaliser ses actifs, se projeter sur un autre métier ou changer de région ; une cédante ou un cédant de 65 ans et plus qui souhaite conclure le dernier acte de sa vie d'entrepreneur ; un ou une cadre salariée souvent issu d'un grand groupe qui avant la cinquantaine veut s'établir en entreprises par une reprise de société et devenir indépendant ou encore, un Groupe qui consolide ses activités en sachant qu'une vente est le projet à moyen terme ?

En dehors de « serial entrepreneurs » ou des grands groupes rompus aux reprises et cessions successives, la plupart d'entre nous vivrons cette expérience à très faible dose, voire une et seule fois dans leur vie professionnelle. C'est donc un acte majeur très engageant, à la fois dans la vie de l'entreprise et celles de ses dirigeant(es).
Mon conseil est de s'y préparer deux à trois ans en amont. Ce délai vous permet de préparer l'entreprise à la cession sur beaucoup de points parfois négligés et laisser cours à la sérendipité pour une belle rencontre d'un repreneur idéal.

Ce délai permet aussi :
- de gommer les points faibles et les imperfections de votre société ;
- de renforcer les points forts afin de valoriser au mieux ;
- de préparer un dossier avec une approche que les banquiers appelleraient « marketing financier » ;
- de travailler le stock, qui est souvent sujet à caution.

Ce délai permet également d'organiser votre atterrissage fiscal et de prendre des mesures qui permettront une meilleure optimisation de la cession à titre personnel.

De plus, un travail d'introspection est indispensable :
- Quel cédant je veux être et je vais être
- Suis-je vraiment prêt à lâcher la barre ?
- Pourrais-je rester en mission à court ou moyen terme si besoin ?
- Vais-je privilégier la qualité du repreneur par rapport à d'autres critères, tels que le prix et le délai ?
- Vais-je promouvoir l'entrée minoritaire au capital de femmes et hommes éléments-clés de l'entreprise, ou au contraire le déconseiller au repreneur ?

Pour ce qui est de la valorisation, il existe plusieurs méthodes et approche différentes. Les principales sont les suivantes :
- L'approche patrimoniale via l'actif net, déduction faite des dettes et des engagements ;
- L'approche par les flux de trésorerie actualisés (DCF) ;
- L'approche par la rentabilité (EBE ou EBITDA) et ses multiples par rapport au secteur et à la taille (j'aime assez cette approche) ;
- On travaille aussi sur le résultat d'exploitation et les résultats nets, avec leurs multiples ;
- L'approche par comparaison des prix de cession pratiqués, par période, secteur et état d'entreprise.

L'idéal est de mixer plusieurs méthodes et le pondérer les années sur les cinq derniers bilans. On peut isoler ou neutraliser des années exceptionnellement favorables ou exceptionnellement défavorables. N'oubliez pas de prendre également en compte votre besoin en fonds de roulement, qui sera très certainement un élément de négociation dans le prix final.

Anecdote vécue à Nantes lors d'une reprise de ma part

Après ma descente du TGV et un café nantais, c'est-à-dire un muscadet vers 10 heures, j'ai la surprise de recevoir une idée du prix attendu avant audit : c'est trois fois le montant réaliste. Je comprends un tout petit peu plus tard la règle de calcul de mes cédants : ils ont calé leur prix de cession sur leurs besoins propres et leurs passions, avec les montants nécessaires pour vivre ces sujets. À savoir : pour l'un la voile, pour l'autre la chasse, et pour le troisième des études trop chères à ses yeux pour ses enfants.
Il m'a fallu trois semaines pour revenir à un prix raisonnable, qui s'avérait tout de même 20 à 25 % au-dessus de mon estimation initiale. J'ai accepté le surplus de prix de la cote de cœur.

De quoi s'agit-il quand on parle de cote de cœur ?

- C'est le métier que l'on souhaite reprendre.
- La situation géographique, qui permet de grandir en dehors de ses points de présence.
- C'est la qualité ressentie des équipes en place.
- C'est la complémentarité avec sa propre structure, par le métier ou l'économique, pour le repreneur potentiel.

En tant que cédant, je vous engage à essayer de deviner l'attraction qu'exerce votre entreprise au-delà des chiffres et des aspects économiques et financiers ; donc sa cote de cœur. Des labels et des qualifications rares et/ou chers à obtenir, une situation géographique, une qualité intrinsèque de vos équipes (compétences, fidélité, engagement, pyramide des âges…) sont eux aussi des éléments tangibles.

En tant que cédant, ne vous interdisez pas non plus des approches telles que l'earn-out ou la constitution d'une garantie d'actif et de passif, moins favorables pour vous, mais sans grands risques si vous connaissez bien votre entreprise. Ces deux volets permettent un supplément de prix souvent significatif, avec une mise en confiance pour le repreneur qui peut stimuler la surenchère demandée.

Concernant l'earn-out, je déconseille vivement les indices de performance pris sur le bas du bilan, type EBE, résultat d'exploitation ou résultat net. Le repreneur peut, de bonne ou de mauvaise foi, créer des variations fortes sur ces indicateurs à travers une politique de recrutement ou des dépenses de court terme, des dépenses de frais généraux que vous n'auriez pas cautionnées, etc. L'idéal est de raisonner sur des indices dont vous contrôlez l'entrée et la mesurabilité.

De mon point de vue, les meilleurs earn-out sont à construire autour de la marge brute et de la marge commerciale de votre carnet de commandes. Cet indicateur aura été validé lors de l'audit et de la cession. Ainsi, vous pourrez bâtir votre supplément de prix postérieur à la cession sur cette base communément admise avec le repreneur. C'est d'autant plus fiable pour vous si vous avez une mission d'accompagnement.

J'espère avoir réussi à vous faire sourire et à vous faire prendre conscience que les aspects financiers, bien qu'essentiels et fondateurs de votre future négociation, sont moins maîtrisables que les aspects psychologiques, la préparation et les délais indispensables, les postures, le pathos qu'on y met et l'affect inhérent au métier de chef d'entreprise. Et c'est cela qu'il faut travailler aussi.

Je suis à votre disposition pour échanger autour d'un café sur les sujets qui peuvent vous préoccuper.

Frédéric DECARD

Une entreprise ne se cède pas, elle se prépare.

Avocats, experts et dirigeants arrivent tous à la même conclusion : tout se joue avant la signature. Dans nos métiers, la valeur d'une entreprise repose sur la récurrence de ses contrats, la propriété de ses développements, une trésorerie bien tenue et une situation sociale en règle. Le cédant a tout intérêt à vérifier lui-même chacun de ces points, bien avant que l'acquéreur ne s'y penche.

Le calendrier se compte en années : deux à trois pour mettre l'entreprise en ordre de marche, cinq à huit pour profiter pleinement des régimes fiscaux de faveur.

Mais les chiffres ne disent pas tout. Une transmission est d'abord une aventure humaine. Il faut trouver son successeur, parfois au sein de ses propres équipes, et rendre l'entreprise indépendante de soi. Il faut aussi savoir quel cédant on veut être, et reconnaître ce qui rend son entreprise désirable au-delà du bilan : ses équipes, son territoire, ses savoir-faire. C'est sa cote de cœur. Et sans oublier de se protéger, soi et sa famille.
Fabrice Bonneville le dit en une phrase : réussir, c'est « passer les clés sans que personne, ni les équipes, ni les clients, n'ait l'impression qu'on est parti ».

Pour vous accompagner, la Fédération met à votre disposition son pack juridique, son livre blanc sur la facturation électronique et, bientôt, l'analyse patrimoniale du dirigeant, offerte aux adhérents dans l'application EBEN.

Cyber-sécurité

Qu'est-ce que *cybermalveillance.gouv.fr* ?

Créé en 2017, Le groupement d'Interêt Public Action contre la cybermalveillance (GIP ACYMA) est issu de la Stratégie numérique du gouvernement de 2015. Il s'agit d'un dispositif national d'assistance et de prévention construit autour d'un partenariat public public-privé qui rassemble une soixantaine de membres avec des acteurs étatiques tels que l'ANSSI, différents ministères (Intérieur, Justice, Économie , Armées ...) des représentants de prestataires (Fédération Eben, Cinov ...), des utilisateurs (associations de victimes, de consommateurs, collectivités locales ...) ainsi qu'un certain nombre de grands groupes qui souhaitent apporter leur soutien à cette dém arche d'intérêt public. Cybermalveillance.gouv.fr s'adresse ainsi autant aux particuliers, qu'aux entreprises et associations ainsi qu'aux collectivités et associations.

Ses missions s'articulent autour de 3 axes clés : l'observation et l'anticipation du risque ; l'assistance de victimes d'actes de cybermalveillance, notamment au travers du 17Cyber, qui propose un service en ligne 24/7 et, selon la menace, une mise en relation avec des professionnels en cybersécurité référencés ou labellisés, voire avec un policier ou un gendarme ; et la sensibilisation avec la réalisation de campagnes de prévention, de contenus aux formats multiples (kit de sensibilisation, articles, vidéos, ...).
À titre d'exemple, les entreprises peuvent s'appuyer sur différents guides ou études spécialement mis à leur disposition (Mémento à l'attention des dirigeants ImpactCyber), MalletteCyber Pro pour permettre aux TPE-PME



de mieux comprendre les risques ou encore SensCyber, programme de e-sensibilisation. Enfin, pour se protéger en amont, les professionnels peuvent également bénéficier d'un accompagnement à la sécurisation de leurs systèmes d'information grâce au réseau de prestataires labellisés ExpertCyber.

Cybermalveillance.gouv.fr pilote également le mois européen de la cybersécurité, chaque année en octobre. Le Cybermois a pour vocation de sensibiliser les Français aux menaces numériques afin de leur permettre d'adopter les bons réflexes.

À ce titre, plusieurs centaines d'événements sont organisés partout en France, et une campagne de sensibilisation assortie de conseils cyber, avec des affiches et videos « la cyber, ce n'est pas si bête » est largement relayée dans les territoires, notamment au travers des marchands de presse, partenaires du Cybermois.

Où en sont les TPE TPE-PME dans leur appréhension du risque cyber ?

Difficile de ne pas entendre parler de cyberattaque... Si elle n'épargnent aucun secteur d'activité ni type d'organisation, quelle que soit leur taille ou leur nature, les TPE-PME ne semblent pas pour autant avoir mis en place les mesures nécessaires à leur protection cyber. Elles paraissent, de ce fait, bien moins armées représentent ainsi une cible de choix pour les cybercriminels.

D'où l'intérêt de les sensibiliser aux « conséquences » d'une cyberattaque et aux risques encourus.
C'est tout l'objet de la campagne de sensibilisation « ImpactCyber » et de 3 spots mettant en scène les clients d'entreprise touchées. Enfin, un mémento de cybersécurité spécialement conçu à l'attention des dirigeants de TPE-PME avec des témoignages et des conseils cyber à la clé constitue le troisième volet de cette opération.

Renouvelée en 2026 , l'enquête devenue depuis le baromètre de maturité cyber des TPE-PME montre une amélioration de la perception des risques et des dispositifs de



C'est dans ce contexte et autour de cette conviction que Cybermalveillance.gouv.fr a lancé en 2024 l'opération ImpactCyber, avec le Club EBIOS, la CPME, le MEDEF et l'U2P pour responsabiliser les TPE-PME et les convaincre de se sécuriser. La première étape de ce projet s'est focalisée sur les résultats d'une enquête pour cerner leur rapport à la cybersécurité. Le premier constat établissait clairement que si elles étaient pleinement conscientes des risques cyber, 6 entreprises sur 10 pensaient être malgré tout faiblement exposées et 78 % reconnaissaient y être insuffisamment préparées.

sécurité notamment avec une hausse des équipements et des procédures internes mises en place. Toutefois, cette évolution reste fragile : 6 entreprises sur 10 semblent toujours ne pas savoir évaluer les conséquences d'une cyberattaque et elles sont encore 80 % à estimer ne pas être suffisamment préparées. La sensibilisation reste donc plus que jamais de mise vis à vis des TPE-PME.

Concrètement, à quelles menaces sont confrontées les TPE-PME ?

Conséquence des violations de données et des campagnes d'hameçonnage réussies, les piratages de compte représentent aujourd'hui la 1re menace pour les entreprises (+52 % en volume), avec 1 parcours d'assistance sur 4.

En deuxième position, l'hameçonnage, reste à un niveau particulièrement significatif et totalise 16 % des diagnostics, en augmentation de 29 %.

Autre tendance à souligner en progression de 93 %, la fraude au virement. Cette cybermenace qui consiste à usurper l'identité d'une personne ou d'une organisation afin de détourner un virement de fonds planifié, au bénéfice d'un escroc, fait son entrée dans les trois principales menaces touchant les entreprises. Détournement de salaire, accès frauduleux à un logiciel de facturation, détournement de prestations sociales etc, cette malveillance regroupe une large variété de procédés et cible des processus financiers. C'est typiquement la situation à laquelle Sam est confronté (vidéo de la campagne ImpactCyber).

En légère augmentation (+9%), le rançongiciel est sans nul doute la menace la plus redoutée des entreprises ; en la matière, le conseil de Cybermalveillance.gouv.fr est toujours de ne pas céder au chantage des pirates et de renforcer avant d'en être victime son niveau de cybersécurité, en étant accompagné par exemple par un prestataire labellisé « ExpertCyber ».

Enfin, en accélération avec des conséquences très diverses, les recherches d'assistance d'entreprises pour des violations de données représentent 6,6 % des assistances, sont en augmentation de +40 %.

L'ASSISTANCE AUX VICTIMES



Quels conseils / recommandations peut-on leur faire ?

Les conclusions de l'étude nous éclairent sur le sujet : la prise de conscience des risques que les entreprises encourent et leurs conséquences sont primordiales pour passer à l'action. Or 58 % d'entre elles ne sauraient pas évaluer les impacts d'une attaque si elles y étaient confrontées. La cybersecurité doit donc être intégrée dans l'éventail de risques de l'entreprise et son dirigeant doit les anticiper en élevant sa sécurité informatique à un niveau satisfaisant. Parmi les principaux obstacles, manque de connaissances, contraintes budgétaires et de temps sont souvent exprimées. Pourtant, des solutions existent. Un audit de 2 heures de leurs systèmes d'information n'est pas si forcément très onéreux et il permettra de mettre en évidence des failles de sécurité et des axes de progressions avec des solutions pour les combler ou d'en limiter les impacts. Et surtout, en cas de manque d'expertise, se faire accompagner par des spécialistes est primordial.

> **« L'objectif est de proposer aux Pro un service de proximité délivré par des prestataires de confiance audités par l'Afnor. »**



C'est exactement pour cela que nous avons mis en place le service Mon ExpertCyber, à partir d'un label créé en partenariat avec les principaux syndicats professionnels du secteur tels que la Fédération Eben.
L'objectif est de proposer aux Pro un service de proximité délivré par des prestataires de confiance audités par l'Afnor.

Quel rôle des prestataires de services en cybersécurité dans cette démarche ?

Le rôle des prestataires est clé car ils constituent un maillon essentiel dans la chaîne de valeur de la cybersécurité. Sur le terrain, c'est eux qui vont pouvoir apporter à leurs clients une réponse concrète, professionnelle et de proximité en matière de cyber.

Par ailleurs, leur responsabilité est considérable car ils ont une obligation et un devoir de conseil vis à vis de leurs clients.
Par exemple, si un prestataire remarque lors d'une intervention, que les systèmes d'information de son client présentent des points faibles ou qu'il ne fait pas de mises à jour ou de sauvegardes correctement, il a la responsabilité de l'en informer et de lui expliquer comment procéder pour sécuriser le fonctionnement de son entreprise.

C'est dans cette optique et pour garantir un accompagnement de qualité et de compétence minimale qu'a été créé le label ExpertCyber avec les principaux syndicats professionnels du secteur.

Aujourd'hui le réseau est constitué d'environ 200 prestataires labellisés ExpertCyber qui disposent d'une expertise reconnue en termes de sécurisation en amont, de maintien en conditions de sécurité et de réponse à incident.

Ils sont intégrés dans les solutions d'assistance telles que le portail 17Cyber pour répondre à des demandes de pro souhaitant bénéficier d'une remédiation technique ou dans des services de sécurisation telles que Mon ExpertCyber pour permettre aux entreprises et collectivités de se sécuriser en amont grâce à des acteurs de confiance et de proximité.

Intelligence artificielle dans les métiers de l'IT & télécoms

Studio Day Nantes, l'IA avance lorsque les humains choisissent

Le 20 octobre 2026, au Château de la Poterie, à La Chapelle-sur-Erdre, Septeo IT Solutions, EBEN et ITRnews réunissent l'écosystème IT autour d'une question concrète, « Vos données sont-elles prêtes pour l'IA ? ».
Animée par Paul Dubois, la rencontre rapproche les expériences des éditeurs, des MSP et des organisations utilisatrices. Les échanges interrogent la valeur des projets, les conditions de leur déploiement et la responsabilité de ceux qui les pilotent.

Quelques heures suffisent désormais pour réaliser une maquette avec l'IA. Cette accélération multiplie les possibilités d'expérimentation, mais elle rend aussi la sélection des projets plus exigeante. Une démonstration convaincante ne renseigne pas, à elle seule, sur la pertinence économique d'un usage, sa fiabilité ou son intégration dans le quotidien des équipes. C'est cette distance entre la facilité de créer et la difficulté de choisir qui traverse le Studio Day de Nantes.

En ouverture, Paul Dubois invite à explorer une IA qui accompagne le raisonnement. Le dialogue avec l'outil aide à organiser des informations dispersées, à préciser une idée et à construire une décision. Mais l'utilisateur apporte une connaissance que la machine ne possède pas spontanément, celle du contexte, des résistances et des intentions implicites. La qualité du résultat dépend aussi de ce que les humains savent lui expliquer.

Cette complémentarité prend une forme opérationnelle chez Septeo IT Solutions. Nadine Pilote, directrice générale, et Séverine Carré, Chief Product Officer, présentent l'IA intégrée à RG System Suite. Interroger l'inventaire du parc, accompagner des opérations sur les agents ou produire des scripts répond à des tâches identifiables pour les MSP. Le technicien valide les actions et conserve la responsabilité de leur exécution.



Pour apprécier l'intérêt de ces fonctions, les retours d'usage comptent davantage que la seule démonstration. Septeo fait état de plus de 250 partenaires testeurs et de 25 cas d'usage éprouvés pendant sept mois. Chez un partenaire participant à la bêta, l'éditeur rapporte une réduction de moitié du stock de tickets anciens, correspondant à 35 heures gagnées. Ce résultat situé donne un exemple de ce qui peut être mesuré avant d'étendre un usage ou de le proposer aux clients.

La question économique rejoint alors celle de la confiance. Commercialisé depuis le 3 septembre, le module se décline en offre packagée ou connectée aux licences et clés API du MSP. Pour construire un service rentable, le prestataire doit comprendre ce que l'IA améliore, ce qu'elle coûte et ce qui reste à vérifier.

La cybersécurité renforce cette exigence de maîtrise. Avec Bitdefender et sa présentation d'Extended Email Security, la protection des échanges s'inscrit dans les outils et les services quotidiens des MSP. Le partenariat avec Septeo IT Solutions, qui représente plus de dix ans de collaboration selon les éléments présentés, fournit un cadre à cette évolution.

> **« L'IA accélère la maquette. Les humains décident de la suite. Choisir ce qui mérite un investissement, corriger ce qui fonctionne mal et arrêter ce qui n'apporte rien restent leurs responsabilités. Et doivent le rester. »**

Mais protéger suppose aussi de comprendre les informations disponibles. Yoann Castillo, de Veeam, illustre cette idée à partir d'un équipement frigorifique.
Une température anormale déclenche une alerte, sans suffire à expliquer son origine. Le rapprochement avec les commandes, les accès et l'historique permet de distinguer une panne, une erreur et un comportement malveillant. L'IA peut faciliter cette analyse si les données pertinentes sont accessibles et les permissions maîtrisées.

Ce besoin de cohérence dépasse les seuls outils techniques. Cécile Leduc, directrice générale de la Fédération EBEN, et Samy Halit, chargé Data et IA, le montrent avec EBEN Connect. Leur plateforme vise à réunir des informations et des services dispersés entre plusieurs applications. Le projet associe donc organisation des données, choix des outils et travail collectif.

Leur retour d'expérience expose aussi les ajustements nécessaires. La fédération change de solution no-code au profit de Bubble et adapte ses méthodes de recette et de livraison avec son prestataire. Claude et Lovable accélèrent les maquettes et la documentation, tandis que les équipes précisent les besoins et vérifient les résultats. L'intervention de Lionel Lemos, d'ANDI Soft, prolonge cette réflexion autour de l'ERP, de la cohérence des informations et de leur exploitation par l'IA.

La table ronde rassemble ces expériences autour des conditions de réussite des projets. Pierre Girardeau, de Cross Data, invite à privilégier la preuve de valeur. Définir quelques indicateurs dès le départ permet de mesurer les progrès, d'identifier les corrections nécessaires et de décider d'un déploiement.

Les POC se multiplient grâce à la rapidité du prototypage. La proportion de ceux qui atteignent la production reste faible, tandis que leur nombre augmente en volume. L'enjeu consiste donc à choisir les bons projets, avec des critères de réussite explicites, et à écarter les usages dont la faible valeur ne justifie pas le recours à l'IA.

Consultez la dernière note de conjoncture Print

Chaque semestre, la Fédération EBEN publie sa note de conjoncture sur les solutions d'impression, un outil très utile pour suivre l'évolution du marché français.

Cette édition, réalisée à partir des données du cabinet Infosource, couvre tous les segments : multifonctions, imprimantes personnelles, presses numériques, grand format et scanners.
Elle permet de suivre les tendances, repérer les segments en croissance et anticiper les évolutions du marché pour les distributeurs et fabricants.

Elle est disponible sur le site de la Fédération pour tous les membres de notre écosystème souhaitant disposer d'un panorama complet du secteur.

Découvrez le contenu sur le site



Chiffres destinés à l'écosystème EBEN, merci de ne pas diffuser.

2026

03-05 nov 2026
Salon Expoprotection
Paris Expo
Porte de Versailles – Paris

05 nov 2026
30 ans de l'Arcep

16 nov 2026
Digital SME Summit
Bruxelles

18 nov 2026
CPPNI

19 nov 2026
CPNEFP

24-26 nov 2026
Salon des Maires et
des Collectivités locales

2027

02 février 2027
Soirée EBEN
en marge de C !Print
Hôtel Boscolo, Lyon 2

03 février 2027
Soirée EBEN
en marge d'IT Partners
Billy Billy, Paris la Défense

17 juin 2027
Convention EBEN 2027
Majorque

Deuilothèque

CENTRE DE RESSOURCES SUR LE DEUIL

Parce que le deuil nous concerne tous, la Deuilothèque offre à chacun des repères, des outils et du soutien pour ne pas traverser cette épreuve seul.



Deuilothèque
CENTRE DE RESSOURCES SUR LE DEUIL

www.deuilotheque.fr

La Deuilothèque s'adresse à toutes celles et ceux qui vivent, accompagnent ou côtoient le deuil — les personnes endeuillées, leurs proches, les professionnels, les bénévoles et les acteurs de la santé, du social, de l'éducation ou de l'entreprise.

La Deuilothèque existe grâce au soutien de :

Dialogue & Solidarité · OCIRP *Engagés pour l'autonomie !* · AG2R LA MONDIALE · Agrica · APICIL · CRC · KLÉSIA Assureur d'intérêt général · LOURMEL · msa santé famille retraite services · agirc-arrco La retraite a de l'avenir

Sont aussi partenaires :

ACMS • AVEC NOS PROCHES • CAF DE PARIS • DERNIERS SECOURS • FÉDÉRATION EUROPÉENNE VIVRE SON DEUIL • HAPPY END L'ASSO • JALMALV • LA VIE, LA MORT, ON EN PARLE ? • MA BOUSSOLE AIDANTS • SFAP • SPAMA • UNAF • PLATEFORME VIP