



FAVORISER LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Plus de 50 000 entreprises sont cédées et reprises chaque année. Un enjeu de taille pour l'économie française. Le point sur les nouvelles mesures prises pour faciliter les transmissions et le rôle de ceux qui accompagnent les chefs d'entreprise, qu'ils soient cédants ou repreneurs.

Dossier réalisé par Magali Clausener, Frédérique Letourneux et Guillaume Tixier.



Céder ou reprendre une entreprise n'est pas toujours aisé. Pour favoriser la transmission, les pouvoirs publics ont mis en œuvre de nouvelles mesures.

Il faut que la transmission devienne un sujet normal de la vie de l'entreprise, explique Nathalie Carré, responsable de la coordination création-transmission à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI). Un constat que partagent les pouvoirs publics. C'est pourquoi, Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et moyennes entreprises, du Tourisme et des Services, a lancé le 9 octobre 2008 un programme de transmission d'entreprises avec les réseaux consulaires, l'APCE, les experts-comptables et les notaires. Objectif : mieux anticiper la transmission en étudiant les diverses modalités tout en préservant la confidentialité nécessaire. Dès 2008, 2 millions d'euros permettront ainsi de financer la réalisation par des professionnels de 500 pré-diagnostic de performance pour des entreprises indépendantes de plus de 10 salariés.

Les tiers de confiance de la médiation

Dans le prolongement de l'accord signé le 23 janvier avec les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et de l'artisanat ainsi que les organisations patronales, Hervé Novelli, secrétaire d'état chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme et des Services, et René Ricol, médiateur du crédit aux entreprises, viennent de signer une charte qui ouvre la qualité de tiers de confiance de la médiation aux réseaux d'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprises. Ces tiers de confiance sont à la disposition des porteurs de projet qui rencontrent des difficultés de financement par les banques pour les aider dans leurs démarches dans le cadre d'un accompagnement individuel, personnalisé et gratuit. Pour identifier et sélectionner le tiers de confiance de la médiation de son choix dans son département, il suffit de contacter la plateforme téléphonique de la médiation du crédit. En France métropolitaine (Numéro Azur) : 0 810 00 12 10. Outre-mer (Numéros verts) : Guadeloupe : 0 800 111 871. Martinique : 0 800 008 112. Réunion : 0 800 642 642.

Hervé Novelli lors de la journée consacrée à la transmission d'entreprises le 9 octobre dernier.

Développer la transmission familiale

Les pouvoirs publics veulent aussi encourager la transmission familiale. « Toutes les études révèlent qu'une reprise familiale ou par un salarié de l'entreprise est le meilleur gage d'une transmission réussie, rappelait ainsi Hervé Novelli, le 9 octobre dernier. La connaissance de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès : le niveau de risque est faible pour les transmissions familiales et un ancien salarié a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur extérieur. Pourtant seuls 2 chefs d'entreprise français sur 10 souhaitent transmettre leur entreprise à un membre de leur famille alors qu'en Allemagne et en Italie, ils sont 7 sur 10. »

La loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 prévoit par conséquent un abattement de 300 000 € pour les droits d'enregistrement de la société en cas de rachat de l'entreprise par les salariés de l'entreprise ou des membres de la famille du cédant, en contrepartie de la poursuite de l'activité durant cinq ans minimum. Cet abattement vaut aussi pour les droits de mutation à titre gratuit. Un coup de pouce supplémentaire donc, bien qu'une telle mesure ne puisse certainement pas tout régler : « Je pense que le problème est infiniment plus culturel que financier ou fiscal. Le rêve des jeunes diplômés français reste d'intégrer une boîte du Cac 40 et non de reprendre une PME familiale... Même si depuis quelque temps et avec la crise, les choses semblent évoluer », explique Yves Fouchet, président du comité Transmission du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables.

D'une manière générale, la LME vise à simplifier et alléger la fiscalité de la transmission : les droits de mutation passent de 5 à 3 % pour la vente des sociétés quelle que soit leur nature (sous condition de chiffre d'affaires) et le repreneur qui souscrit un emprunt pour acheter une PME (à partir désormais d'une acquisition minimum de 25 % du capital) peut bénéficier d'une réduction d'impôt dont le plafond annuel des intérêts pris en compte est désormais de 20 000 euros pour une personne seule et de 40 000 euros pour un couple. Mais il reste que, malgré tout, reprendre une entreprise coûte très cher. « S'il est possible de créer une entreprise avec peu de fonds propres, en revanche, le rachat d'une société

existante nécessite un bagage de départ important. Par exemple, pour racheter une entreprise au capital de 500 000 euros, il faut au minimum avoir une base de 100 000 euros pour espérer que le banquier débloque un prêt », poursuit Yves Fouchet. C'est précisément pour faciliter le financement de la transmission des PME que les dispositifs de financement public devraient être consolidés. D'abord, le contrat de développement-transmission proposé par Oséo pour permettre de consolider un plan de financement quand les apports en fonds propres sont insuffisants voit son plafond porté de 240 000 à 400 000 euros. Ce qui va permettre à l'organisme financeur public d'intervenir sur des opérations de 2 millions d'euros. D'autre part, les fonds propres de la Siagi, société de caution mutuelle filiale des chambres des métiers et de l'artisanat qui garantit les financements des entreprises, sont renforcés de 3 millions d'euros. Ses interventions sont plus particulièrement dédiées à la transmission-reprise dans l'artisanat et les activités de proximité.

L'ensemble de ces mesures devrait dynamiser le marché de la transmission. Même si ce dernier est très segmenté avec des contours flous. Il est ainsi difficile de déterminer avec certitude le nombre d'entreprises à reprendre. Le chiffre officiel qui circule depuis le milieu des années 2000 est celui de 700 000 entreprises à reprendre dans les 10 prochaines années.

Un enjeu majeur pour un territoire donné

Or ce raisonnement n'est pas forcément une photographie fidèle de la réalité dans la mesure où des entreprises disparaissent naturellement avec le départ du dirigeant ou ne peuvent pas dégager de rentabilité suffisante pour intéresser un repreneur... D'après l'Agence pour la création d'entreprises (APCE), sur les 50 à 60 000 entreprises environ transmises chaque année, la moitié d'entre elles sont des hôtels, des restaurants et des commerces de détail. « On estime donc qu'entre 15 000 et 20 000 PME de plus de 5 salariés sont finalement transmises par an », résume Yannick Hoche, responsable Reprise et transmission d'entreprise à l'APCE. « Au niveau territorial, assurer le maintien

Gage de réussite pour le repreneur : bien connaître l'entreprise qui lui sera cédée.



et le développement de l'activité est un enjeu majeur pour un territoire donné. Il y a un enjeu social évident de maintien d'emploi. Au niveau national, l'enjeu est plus économique, car la reprise d'entreprises est aussi une occasion de renouveler la stratégie et d'injecter du sang neuf », résume Yannick Hoche.

Aider les cédants à mieux anticiper la transmission de leur

entreprise est donc essentiel. D'autant que la grande majorité d'entre eux sont des dirigeants âgés ou à la santé critique (73 % des cas)⁽¹⁾. Seul un tiers de chefs d'entreprise cède leur affaire soit par opportunisme, soit pour financer un changement d'activité (6 %), soit par décision économique (21 %). Pour mieux structurer l'offre et la demande, les chambres de commerce et d'industries (CCI) jouent un rôle important à la fois de conseiller et d'intermédiaire entre les cédants et les repreneurs. Depuis fin 2007, une opération téléphonique visant à sensibiliser tous les dirigeants âgés de plus de 55 ans aux questions touchant à la transmission est mise en place et sera étendue à tout le territoire en 2009. « Nous avons ainsi mis au point un outil pour conseiller et aider les dirigeants à détecter et à lever tous les freins psychologiques qui pourraient entraver la vente. Il est vrai que n'est pas toujours facile de perdre le statut de chef d'entreprise ou même de quitter une société pour créer autre chose », remarque Nathalie Carré.

Des initiatives qui prennent encore plus de valeur dans le contexte économique actuel. ■

(1) Rapport Minefe, « Risques et opportunités de la transmission des entreprises industrielles », janvier 2008.



2 questions à Nathalie Carré

Responsable de la coordination création-transmission à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)

Industries : Quel est le rôle joué par les CCI dans le processus de transmission-reprise ?

Nous recevons chaque année environ 12 000 cédants et 16 000 repreneurs qui sont simplement à la recherche d'informations ou déjà en cours de réalisation de leur projet. Pour les dirigeants en phase

de transmission ou de cession, nous proposons à la fois des réunions collectives d'information mais surtout un accompagnement individuel et confidentiel, qui se concrétise par un diagnostic de l'entreprise, la diffusion d'une annonce de cession lorsque le projet se concrétise et la mise en relation avec des repreneurs. Pour ces derniers, le principe est sensiblement le même, avec des formations spécifiques à la reprise et un accès à nos bourses d'opportunités d'affaires qui contiennent plus de 12 000 annonces qualifiées.

Industries : Les CCI peuvent-elles superviser toute la transaction ?

Oui, nous sommes alors un référent pour le dirigeant vers lequel il peut se retourner s'il a des questions ou des doutes, même si, bien sûr, nous travaillons en étroite collaboration avec les conseils de l'entreprise. Au total, nous accompagnons annuellement environ 5 000 cessions. Sur le lot, plus de 3 000 sont des commerces dont un certain nombre en milieu rural. Nous jouons alors pleinement notre rôle de service public.

Des experts incontournables

Dans le jeu de la négociation, le cédant et le repreneur sont épaulés par des conseillers et des intermédiaires. A chaque professionnel son rôle et ses prérogatives.



L'expert-comptable
Yves Fouchet

**Président du comité transmission
du Conseil supérieur de l'ordre
des experts-comptables**

Industries : A quel moment intervenez-vous pour la première fois ?

L'expert-comptable est aux côtés du cédant dès la phase de préparation de la vente. Il est en effet très important d'anticiper son départ et de ne pas prendre cette décision sur un coup de tête. L'aspect psychologique est très important : si le dirigeant n'est, au fond de lui, pas vraiment prêt à vendre, il y perdra beaucoup de temps et d'énergie. Une fois que le terrain est bien balisé, il faut préparer l'entreprise à la vente ce qui revient, par exemple, à adapter la structure ou encore à protéger le nom d'une marque. Le rôle de l'expert-comptable est d'aider le dirigeant à se poser les bonnes questions... et surtout à n'en oublier aucune. Dans certains cas, il est possible de mettre en place un processus de *vendor due diligences* pour assurer un véritable autocontrôle.

Industries : Quel est votre rôle dans la fixation du prix et la négociation ?

C'est assurément le grand problème de la négociation car les dirigeants ont souvent tendance à surévaluer

leur entreprise. Le prix brut entre en balance avec d'autres éléments comme des garanties d'actif et de passif ou une souplesse dans le paiement... Comme dans toute négociation, chacun doit faire des efforts. Ensuite, chacun des conseillers qui entourent le cédant ou le repreneur, joue son rôle dans la prise de décision finale. L'expert-comptable est l'interlocuteur idéal car il maîtrise à la fois des connaissances fiscales, juridiques et financières. Il peut accompagner le client du début jusqu'à la fin et intervenir à tous les niveaux. Mais c'est toujours au cédant que revient la responsabilité de mener les négociations. Tous les conseillers ne sont là que pour arrondir les angles.

Industries : Peut-on garantir le succès d'une transaction ?

Quand tout est fait dans l'ordre, que l'entreprise est solide et que le cédant trouve rapidement un acquéreur motivé... ça finit toujours bien. D'une manière générale, il n'y a pas de drame dans la période post-cession, sauf si la période d'accompagnement après la vente est mal préparée ou trop longue. Il ne peut y avoir qu'un pilote dans l'avion. Il faut donc que tout soit clairement défini à l'avance dans le protocole d'accord. ■

Le notaire

Philippe Krummenacker
Notaire à Thionville et président
de l'Institut notarial de l'entreprise
et des sociétés (Ines)

« De façon schématique, l'expert-comptable est l'homme du chiffre et le conseil naturel de l'entreprise, l'avocat est le spécialiste du précontentieux et le notaire est le conseil naturel du chef d'entreprise pris dans sa globalité. Toute décision affectant le patrimoine professionnel a des conséquences sur le patrimoine privé et inversement. Ou'il intervienne auprès du chef d'entreprise cédant ou repreneur, le notaire doit être là pour anticiper toutes les situations en posant les bonnes questions. D'abord, le cédant doit réfléchir à la valorisation de son entreprise. Aux côtés de l'expert-comptable, le notaire intervient en particulier sur la valorisation de l'immobilier de l'entreprise qui peut se trouver à l'actif. Il accompagne aussi le dirigeant dans des opérations de donations qui peuvent intervenir avant la vente afin de diminuer les charges fiscales sur les plus-values. Enfin, il faut gérer tous les aspects consécutifs à la vente. Une transmission d'entreprise doit en effet entrer dans un plan global de transmission de patrimoine. Pour le repreneur, le notaire est présent à la fois au moment de la vente pour valider le prix de cession en essayant d'anticiper au maximum les charges éventuelles qui pourraient survenir, mais il est là aussi pour penser l'après : que se passera-t-il si un des repreneurs disparaît ou divorce ? Ou si le nouveau dirigeant est victime d'un accident ? Toutes les hypothèses doivent être abordées et solutionnées sereinement et non dans l'urgence au moment où l'événement survient. »

La fiscalité de la transmission

Les nouvelles dispositions de la loi de modernisation de l'économie (LME) devraient accélérer les transmissions d'entreprises. Le point sur les principales mesures.

La loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 comporte diverses mesures concernant la transmission d'entreprises. Ces dispositions viennent compléter un régime fiscal déjà fort avantageux qui s'est mis en place depuis le vote de la loi pour l'initiative économique du 1^{er} août 2003 (dite « loi Dutreil 1 », du nom du secrétaire d'Etat aux PME d'alors). Année après année, le cadre législatif s'est en effet enrichi de nombreux dispositifs permettant diverses exonérations. Autant de mesures précises, définies en fonction de la nature des repreneurs ou des cédants et restreintes à certains types d'entreprises. ■

Pourquoi un avocat ?



Hervé Chemouli,
Avocat au barreau de Paris,
spécialiste en droit des affaires et droit des sociétés

Industries : Quelle est la place de l'avocat dans la négociation ?

L'élément moteur dans une transmission n'est pas exclusivement le droit, mais l'ingénierie et la fiscalité. Dans ce contexte, le rôle de l'avocat est de sécuriser la négociation et la transaction par la mise en oeuvre d'un protocole d'accord éventuellement complété par une garantie de passif. Il s'agit par cet acte de garantir l'authenticité des déclarations effectuées ainsi que les éléments comptables qui ont permis de valoriser l'entreprise lors des négociations. L'acquéreur a ainsi la garantie de retrouver au moment de la vente définitive, la valeur d'actif et de passif inscrite au bilan de référence prévu au protocole d'accord.

Industries : Peut-on imaginer se passer de cette garantie ?

Oui, si la transaction est plus sécurisée. Le principe du prédiagnostic va dans ce sens car il suppose la mise en place d'un document objectif de nature à rassurer les co-contractants. Une autre piste intéressante, même si elle est parfois difficile à mettre en place dans les faits, est celle de la clause de location de gérance qui consiste à maintenir le cédant à la tête de l'entreprise pendant quelque temps. Mais pour sécuriser vraiment la transmission, il serait sans doute préférable de passer le relais à des organismes comme les banques ou les assurances, afin de garantir une certification objective des comptes.

Les principales innovations de la LME

	Régime antérieur	LME	Date d'application
Modification des droits de mutation (Art. 64 I)	Les droits appliqués aux mutations à titre onéreux de droits sociaux différaient en fonction du statut de la société dont les droits étaient cédés.	Unification des taxes frappant les droits d'enregistrement. Désormais, ces taux sont fixés à 3 % quel que soit le statut des sociétés (SARL, SA, fonds de commerce).	Cette mesure est applicable aux cessions à compter du 6 août 2008.
Instauration d'une exonération de droits de mutation en cas de cession du fonds à un salarié ou au conjoint du cédant (art. 65 et 66)	Les ventes d'entreprise à un salarié ou à la famille du cédant ne faisaient l'objet d'aucune exonération de droits de mutation.	Abattement de 300 000 € pour l'application des droits de mutations à titre onéreux en cas d'achat d'entreprise. Ce dispositif bénéficie aux salariés ainsi qu'aux membres de la famille du cédant (en contrepartie de la poursuite de l'activité durant cinq ans minimum.) Cet abattement vaut aussi pour les droits de mutation à titre gratuit (transmission par donation) et vient compléter le « pacte Dutreil » qui permet, sous certaines conditions, de réduire de 75 % la valeur sur laquelle sont calculés les droits de mutation dans ce cas-là.	Cette mesure est applicable aux cessions à compter du 6 août 2008.
Aménagement du dispositif de réduction d'impôt pour la reprise d'une société financée par un prêt (Art. 67)	Une personne pouvait bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu calculée au taux de 25 % sur les intérêts payés. Elle ne s'appliquait qu'à partir du moment où la personne avait acheté au minimum 50 % du capital de la société.	La LME a doublé les plafonds annuels sous lesquels les intérêts d'emprunt ouvrent droit à cette réduction d'impôt : - 20 000 € pour les personnes seules, - 40 000 € pour les couples. Elargissement du champ de cet avantage fiscal aux personnes ayant racheté 25 % au moins du capital de la société.	Cette mesure concerne les emprunts contractés à compter du 28 avril 2008 jusqu'au 31 décembre 2011, et les intérêts payés à compter de 2008.

Transmission et reprise : ce qu'il faut savoir

Entre la prise de décision et la fin des négociations, le cédant ou le repreneur doivent suivre plusieurs étapes pour mener à bien leur projet. Conseils avisés.

Réussir sa transmission

■ Se préparer à transmettre

Certaines transmissions délicates peuvent demander de trois à cinq ans de préparation. Il est important de se laisser le temps de la réflexion et du choix du repreneur. Michel Marnat a cédé, en juin 2006, OPRM, une société d'outillage de haute précision qu'il avait créée en 1990. « J'avais décidé de vendre arrivé à la soixantaine, mais sans me presser. Dès 2000, j'ai commencé à réfléchir à la valeur de l'entreprise, en comparant mes propres estimations avec celles de ma banque ou d'un cabinet spécialisé dans la transmission. J'ai alors rencontré des acheteurs potentiels mais ils ne me convenaient pas : trop orientés sur les aspects financiers et pas assez sur le métier, et je n'avais personne en interne ou dans ma famille qui puisse reprendre ma société », explique l'ex-entrepreneur. Finalement, en 2005, la chambre de commerce du Tréport le met en relation avec un repreneur potentiel. Le courant passe bien entre les deux hommes et, très rapidement, ils se mettent d'accord sur le prix de vente. Sept mois s'écoulaient néanmoins entre le préaccord et la signature définitive. Une période que Michel Marnat met à profit pour présenter le repreneur aux salariés et l'entreprise aux nouveaux investisseurs.

■ Établir un diagnostic de l'entreprise et l'évaluer

Si le cédant connaît parfaitement son entreprise, il n'est pas pour autant expert en transmission et ne la voit pas forcément du point de vue d'un repreneur. Il est impératif qu'il s'entoure de spécialistes de la transmission de PME : un avocat d'affaires et un expert-comptable, voire un fiscaliste. Ceux-ci se livreront à un véritable audit de l'entreprise, qu'il s'agisse d'inventorier les éléments à évaluer (clientèle, brevets, immobilier...), de présenter clairement le bilan comptable, d'analyser la situation juridique ou d'optimiser la fiscalité de la transmission... Cet audit débouchera sur un projet de vente détaillé. Ce véritable document de présentation de l'entreprise doit non seulement comporter toutes les informations sur la société (nombre de salariés, produits et services, clientèle...), mais également faire apparaître son potentiel de développement. Et même ses faiblesses. Le CRA (Cédants et repreneurs d'affaires), association nationale créée



Céder ou reprendre : pas de place à l'improvisation.

en 1985 dont le but est de favoriser la cession et la transmission d'entreprise, préconise ainsi de ne pas cacher les points faibles de l'entreprise afin d'établir une relation de confiance avec l'acquéreur.

■ Trouver et choisir son repreneur

S'appuyer sur des experts permet aussi de bénéficier de leurs réseaux. Les spécialistes de la transmission, qu'il s'agisse d'experts-comptables, de juristes, de sociétés, d'associations telles que le CRA, qui propose offres et conseils contre une cotisation, ou encore les réseaux des CCI et des chambres de métiers, ont tous vocation à faire se rencontrer offre et demande, cédants et repreneurs. Le plus souvent, c'est le cédant qui choisit son repreneur et non l'inverse. Il est donc important de bien évaluer le projet de ce dernier et de jauger ses capacités financières. Enfin, il ne faut pas hésiter à mettre en concurrence plusieurs candidats...

■ De la négociation à l'accompagnement

Les experts-comptables du cédant et du repreneur, et leurs avocats respectifs, seront vigilants et efficaces sur les points techniques, permettant aux intéressés de se concentrer sur les questions générales et de bâtir une relation de confiance indispensable. En épaulant le cédant, ils lui permettent aussi de ne pas laisser filer la gestion de l'entreprise pendant cette période. La négociation doit déboucher sur un protocole d'accord, un document juridique très complet qui présente l'ensemble des points négociés : l'identification des parties, la description du bien vendu, les modalités de la vente, les clauses de non-concurrence, de garantie d'actif et de passif, de calcul de révision de prix ou encore les conditions suspensives qui devront être levées pour finaliser la vente. Ce document, qui précède l'acte de vente, doit impérativement être rédigé par un professionnel du droit. L'accompagnement du repreneur par le cédant y figure généralement. Cette période, pour laquelle il convient d'établir un véritable contrat de prestation, permet le passage de relai. Pour le cédant, c'est la garantie que tout a été mis en œuvre pour la réussite du transfert et le développement futur de l'entreprise.



Patrick Neyroud, repreneur en 2008 d'une société (fabrication et réparation de vérins) qu'il avait précisément ciblée.

Réussir sa reprise

■ Définir avec soin son projet

Patrick Neyroud a repris en 2008 la société Hydrotech, spécialisée dans la fabrication et la réparation de vérins spéciaux (37 salariés et 4 millions d'euros de chiffre d'affaires). Cet ingénieur de formation, qui a été dirigeant d'entreprise pendant dix ans, a commencé par définir précisément sa cible : « *Je suis parti de mes souhaits : ce que je veux et ce que je suis capable de faire*, se souvient-il. *La région géographique était aussi un critère déterminant, ainsi que la taille de l'entreprise et un métier qui satisfasse mon goût pour la technique.* » Pour mener à bien son projet Patrick Neyroud s'est fait accompagner par un professionnel de la fusion acquisition et a fait appel à un expert-comptable pour vérifier les comptes et à un avocat pour la partie juridique.

■ Trouver l'entreprise à reprendre

Il n'est pas toujours facile d'accéder aux dossiers de cédants, même lorsqu'on a bien défini ce qu'on recherche. Le marché de la reprise est multiple et parfois caché bien que de nombreux réseaux rapprochent offre et demande, qu'il s'agisse des partenaires classiques de la reprise (banques, experts-comptables, avocats, notaires) ou de réseaux plus spécialisés comme les CCI ou Oséo qui propose une « bourse de la transmission ». Il est également souhaitable de se rapprocher des cabinets conseil en fusion acquisition, sans négliger non plus l'approche directe : ne pas hésiter à contacter les entreprises qui correspondent à sa cible...

■ Analyser et évaluer l'entreprise

Le premier document sur lequel le repreneur appuie en général son analyse est le dossier de présentation constitué par le cédant et qui comprend notamment les comptes de résultats et les trois derniers bilans. Pour compléter cet aperçu, le repreneur doit cependant recueillir, de manière progressive, un grand nombre d'informations, souvent directement auprès du cédant. Peu à peu le repreneur se fera ainsi une image plus claire de l'entreprise, de ses produits, de son organisation, du marché... L'expert-comptable vient compléter cette analyse par une pré-évaluation financière. En dernier ressort, seuls les audits d'acqui-

sition (comptable, financier, juridique, fiscal, social...), appelés aussi *due-diligences*, viendront confirmer ces évaluations pour la finalisation de la transaction.

■ Savoir concrétiser la reprise

Charles de Tournay a repris en 2007 la Société ajacienne de travaux maritimes (SATM), qui employait 11 salariés et réalisait un chiffre d'affaire de 2,2 millions d'euros : « *Bien que très familier, par formation et par goût, des états financiers, il m'a semblé indispensable de m'entourer d'un expert-comptable et d'un conseil juridique. Leur regard extérieur et avisé permet de confronter les points de vue et d'optimiser fiscalement la reprise. Le coût de leur prestation est très largement compensé par les économies réalisées ! Au-delà de la question économique, ils sont utiles durant la négociation : on peut les envoyer en ambassade comme*



Charles de Tournay s'est entouré d'un expert-comptable et d'un conseiller juridique avant de reprendre la SATM.

en première ligne... » Outre les évaluations financières, il faut aussi évaluer les hommes. « *Une entreprise est souvent à l'image de son créateur, attention à la psychologie de celui-ci pour bien appréhender les risques du changement* », met en garde Charles de Tournay qui relève qu'une cession s'accompagne souvent d'un choc de génération... Pour autant cet entrepreneur dynamique n'est pas échaudé : maintenant que SATM est bien reparti, il se lance dans une nouvelle reprise, ciblant cette fois une entreprise de 30 à 50 salariés ! « *Si le business plan est bon, on trouve les fonds* », assure-t-il, notant au passage que le contexte économique est propice à de nombreuses opportunités. ■

A lire

- Dossier guide de la reprise d'entreprise – PME, PMI-, APCE, 2005.
- Transmettre ou reprendre une entreprise, Olivier Meier et Guillaume Schier, Dunod, janvier 2008.
- Transmission d'entreprise : optimiser le relais, Rolande Chabert, Village mondial, septembre 2009.
- Transmettre ou reprendre une entreprise, ouvrage collectif, CRA, septembre 2008.

Comment trouver « son » entreprise

Cédants et repreneurs peuvent s'adresser à différents réseaux pour vendre ou acquérir leur entreprise.

■ Les interlocuteurs institutionnels

Le réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI) est très actif avec notamment un site national dédié, www.transmission.cci.fr, ou en partenariat avec les chambres des métiers et de l'artisanat, www.transcommerce.com. Toutes les CCI proposent aussi un accompagnement individuel et confidentiel ainsi que des formations adaptées.

Oséo joue également un rôle important en matière de financement des projets de création et de reprise d'entreprise. Cet établissement public a également ouvert fin 2008 un portail national de la transmission : www.reprise-entreprise.oseo.fr. « Notre bourse de la transmission qui relaie les offres des différents réseaux compte plus de 40 000 annonces et permet des sélections par régions, par secteurs d'activité mais aussi par prix d'affaire avec la possibilité de générer une veille électronique », précise Jean-Marc Durand, directeur du développement et de la stratégie d'Oséo. L'idée est bien sûr de faciliter la mise en relation mais aussi de mieux faire connaître notre dispositif d'aides qui permet de compléter l'offre des banques et de les inciter à financer des projets risqués. Ce dispositif repose sur trois offres. Le prêt à la création d'entreprise (PCE) qui concerne de petites PME dont le plan de financement de reprise n'excède pas 45 K€. La garantie du financement de la transmission, un partage de risques – le plus souvent à 50 % – avec les banques finançant l'opération, à titre principal. Enfin, le contrat développement transmission dont le plafond s'élève désormais à 400 K€. Il s'agit, comme pour le PCE, d'un crédit sans garantie complémentaire du crédit bancaire dont la durée est celle du concours bancaire associé, avec un différé d'amortissement du capital qui peut atteindre deux ans et qui donne "de l'air" à l'opération de reprise. »

Un réseau régional exemplaire

Unique en France, Synextrans est un syndicat professionnel des experts en transmission qui réunit une quinzaine de cabinets du Grand Ouest de la France. Patrick Cadet, un de ses membres fondateurs, en explique l'intérêt : « Notre implantation régionale nous permet un maillage fort et une connaissance réelle de l'ensemble des acteurs. En partenariat avec la CCI de Rennes nous proposons une labellisation des transmetteurs d'entreprise. Cela permet de rassurer nos clients, cédants comme repreneurs, sur la qualité et le sérieux des experts. Aujourd'hui, plus de la moitié du marché régional ouvert de la transmission passe par une entreprise membre de Synextrans ! ».

www.synextrans.com. Tél. : 02 99 83 93 06



■ Les intermédiaires

Le site de l'Agence pour la création d'entreprise (www.apce.com) permet d'accéder à des informations utiles et à une liste de contacts. On peut citer parmi eux www.fusacq.com, www.pmicontact.net qui regroupe des offres sur une dizaine de régions, www.bacap.fr, un moteur de recherche d'annonces mises en lignes par des professionnels (experts-comptables, notaires, avocat, ...). Des sites comme www.salondesentrepreneurs.com ou www.agorabiz.com permettent également d'accéder à des offres. L'association Cédants et repreneurs d'affaires (CRA) réserve, quant à elle, ses offres à ses adhérents.

Les notaires, les experts-comptables (leur ordre a un site dédié : www.entreprisesettransmission.com) et les avocats d'affaires ont accès à un marché « caché » qu'ils réservent à leurs clients. Il en est de même pour les intermédiaires, ces cabinets spécialisés dans le conseil en transmission dont la recherche d'affaires peut faire partie du mandat. Les banques, les fédérations et syndicats professionnels, les fonds et capitaux développeurs, les *business angels* sont autant de pistes à explorer. Les salons professionnels sont également sources d'opportunités, d'autant que certains sont consacrés à la transmission comme Planète Créa à Caen ou le Salon Créer de Lille.

■ Les groupes de repreneurs

« Les repreneurs, issus de grandes entreprises et habitués au travail collectif, se sentent souvent isolés face à un projet de reprise. Nous avons donc mis en place un peu partout en France, des groupes de repreneurs : une dizaine de personnes se réunit tous les quinze jours, afin de créer une dynamique, de nourrir le dialogue, de partager les compétences, de mutualiser par exemple les consultations d'expert ou encore d'échanger des informations sur des affaires à saisir », explique Jean-Jacques Brunet, responsable des formations du CRA. ■

Témoignages : ils ont cédé ou repris une entreprise



Jean-Claude Krikorian
cédant

On n'est jamais assez préparé !

Ingénieur et consultant interne en organisation chez Bull, Jean-Claude Krikorian décide au début des années 90 de démissionner et de monter sa propre entreprise de commercialisation de solutions logicielles. En 1994, après avoir testé le marché tout en menant des activités de conseil et de formation, il prend un associé et lance définitivement SalesPage Technologies, fournisseur de solutions informatiques CRM sur mesure. Quatre années plus tard, sa société génère un chiffre d'affaire de 8 à 9 millions de francs et emploie 10 personnes. L'arrivée d'Internet entraîne un changement de technologie qui freine brutalement cette croissance, et l'entreprise ne redécoule finalement

qu'en 2004. « Je m'étais toujours dit que je prendrais ma retraite à 60 ans, raconte Jean-Claude Krikorian. Alors, en 2006, je me suis rapproché du CRA où j'ai suivi une formation à la cession et où j'ai pu bénéficier d'un soutien conséquent pour trouver un repreneur. Je savais que mon entreprise était saine avec une clientèle fidèle, une équipe très compétente, des solutions efficaces, une valeur ajoutée très importante... Mais les experts financiers des candidats repreneurs ne comprenaient, ni mon métier, ni le fait qu'un ralentissement important de l'activité ait eu lieu entre 1998 et 2004. On n'arrivait pas à tomber d'accord sur la valorisation de l'entreprise, d'autant que j'avais commis l'erreur de ne pas faire appel à un expert-comptable pour m'aider avant la cession ou pendant les négociations. Puis, mon associé s'est déclaré intéressé avant de me faire faux bond au bout de cinq mois. L'entreprise a commencé à pâtir de ces rebondissements, l'équipe était inquiète et la productivité déclinait. Il fallait réagir et j'ai donc changé de stratégie : passer d'un candidat individuel à une société. Par l'intermédiaire du CRA, j'ai rencontré trois sociétés intéressées et j'ai finalement cédé l'entreprise pour le montant de la trésorerie. Le processus a été assez laborieux : j'aurai dû me faire aider par un expert-comptable dès le début, puis faire appel à un juriste pour me couvrir en cas de rétractation d'un repreneur. » ■



Bruno Crosnier Leconte
repreneur

Savoir exactement ce que l'on veut.

Bruno Crosnier Leconte, 44 ans, ingénieur chimiste et titulaire d'un MBA a repris en 2004 Sudlac, fabricant de peintures (CA de 1,1 M€, 7 salariés). Depuis son chiffre d'affaires et son effectif ont progressé de 50 %. « A quarante ans, j'ai volontairement quitté le poste de directeur commercial que j'occupais dans une multinationale, se souvient Bruno. J'étais déterminé depuis longtemps à reprendre une entreprise. J'ai commencé par suivre un stage de quatre semaines pour voir si j'étais capable de mener ce projet et compléter mes compé-

tences. A l'issue de ce stage, j'ai intégré un groupe de repreneurs à Nantes. Cela nous a permis de partager nos informations, de faire bénéficier chacun de ses démarches. J'ai activé beaucoup de réseaux et perdu du temps sur des cibles inadaptées. Au point que l'expert-comptable, spécialiste des fusions-acquisitions auquel j'avais fait appel, a fini par se fâcher et m'a fait reprendre complètement mon projet. Je savais désormais que je cherchais une entreprise de produits chimiques « doux », de telle taille, dans tel secteur... En croisant des fichiers j'ai trouvé 15 cibles à qui j'ai écrit directement après avoir vérifié que leur dirigeant approchait la soixantaine. Cette approche directe a payé : Sudlac, une société située à Grenoble et qui n'était initialement pas intéressée par ma proposition, est revenue vers moi quatre mois plus tard. Le fait que son cédant s'appuie sur un intermédiaire spécialisé dans la transmission a permis d'avancer très rapidement et de surmonter les difficultés affectives car la société avait été fondée par le père du cédant. Nous étions bien entourés avec chacun nos experts juridiques et financiers. On a pu les laisser se débrouiller sur les aspects techniques et nous concentrer sur les grands principes. Aujourd'hui la société réalise 34 % de son chiffre d'affaires à l'export contre 13 % autrefois et sort un produit nouveau chaque année. » ■