

enquête • Les repreneurs d'affaire

Qui veut reprendre ma boîte ?

Pour l'économie française, l'enjeu est de tailles : 700.000 entreprises cherchent un repreneur dans les 15 ans.

Opportunité à ne pas manquer : entrepreneur en départ à la retraite vend PME artisanale, 10 salariés, ni employé ni membre de la famille apte à reprendre..., telle pourrait être la petite annonce que des milliers de dirigeants de petites ou moyennes entreprises pourraient diffuser. À l'heure où les baby-boomers vont partir en retraite, c'est toute une génération d'entrepreneurs qui sont suscep-

tibles de céder leur affaire. Avec la loi d'août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises qui vise à limiter les coûts des transmissions, cette tendance ne devrait aller qu'en s'accroissant. C'est pourquoi la cession et la transmission de sociétés est aujourd'hui un enjeu majeur tant pour l'économie du pays que pour l'emploi. Or, chaque année, des milliers d'entreprises disparaissent faute de repreneurs. Ce passage de relais est donc une option à étudier de près suffisamment en amont, de façon à pouvoir trinquer le moment venu à des lendemains vraiment plus tranquilles.

Urgence, mais prudence !

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 500.000 entreprises seraient à reprendre dans les dix années à venir, 700.000 d'ici 15 ans. Si urgence, il semble y avoir, il faut cependant savoir prudence garder. En effet, une cession d'entreprise ne s'improvise pas. Comme le souligne Yannick Hoche, responsable reprise à l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE) : "C'est

une partie à trois dimensions qui se superposent : psychologique, juridique et financière. Ces trois aspects sont très difficiles à démêler les uns des autres, ce qui veut dire que l'opération sera, par nature, très complexe". La difficulté réside dans le processus logique de transmission : une signature doit acter la passation de propriété et de pouvoir entre le cédant et le repreneur, pour cela, il faut que de l'argent soit rassemblé. Ces deux parties très techniques ne peuvent être mises en œuvre que s'il y a un climat psychologique favorable, à savoir un cédant décidé à partir et un repreneur motivé.

L'humain entre alors autant en considération que l'aspect technique du dossier qui détermine, lui, la marche à suivre pour faire aboutir le projet. Car, à y regarder de plus près, ces centaines de milliers d'entreprises à céder méritent une étude et des solutions distinctes selon que la transmission d'entreprise s'analyse comme la vente d'un actif, la cession d'une clientèle, la reprise d'un fonds artisanal ou la poursuite et le développement d'une PME.

Par ailleurs, il n'est pas rare d'entendre dire que nombre de repreneurs potentiels ne trouvent pas d'entreprise à acquérir et nombre de cédants qui voudraient partir ne trouvent pas le repreneur qu'ils attendent. C'est dire si les différents acteurs professionnels doi-

20% des entreprises françaises sont à reprendre dans les 5 ans.

54% des dirigeants envisagent la transmission, dont 19% avant 5 ans. Parmi ceux qui envisagent cette solution, **75%** se projettent sans inquiétude. Aujourd'hui,

3 repreneurs sur **4** déclarent que leur acquisition s'est effectuée facilement.

Les repreneurs évoquent davantage le plaisir d'entreprendre ou de travailler dans une activité qui leur tient à cœur : ils sont **73%** contre 55% en 2003. Les raisons d'argent ou motivations liées à un investissement arrivent loin derrière.

27% des futurs cédants citent les CCI comme proposant le conseil au meilleur rapport qualité-prix.

Sources : Baromètre des Reprises et Cessions d'entreprises de CCI Entreprendre en France et du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables - Septembre 2007 (entreprises de 0 à 99 salariés).

vent participer à une démarche de promotion des sociétés qu'ils ont à transmettre, pour qu'il existe une adéquation entre l'offre et

la demande. L'intermédiation est très différemment organisée selon les types de reprise :

agences ou journaux spécialisés pour certains secteurs, consultants spécialisés pour d'autres, mais encore banques, notaires et aussi organismes d'appui spécialisés telles les Chambres de commerce et d'industrie. Ces dernières mettent en place des bourses d'opportunités dont le but est de mettre en relation des cédants et des candidats à la reprise d'entreprise.

Passer le relais

Le moment venu, pour que l'offre et la demande se rencontre, il convient que les futurs cédants et les potentiels repreneurs se posent les bonnes questions avant d'agir. Les différents intermédiaires peuvent intervenir dès cette phase de préparation afin d'offrir à chacun des acteurs un accompagnement efficace dans la transition. Pour avoir des chances d'aboutir, le repreneur doit dans un premier temps être très précis dans ses recherches : secteur, région, taille, caractéristiques essentielles. Plus il est précis, plus il est crédible pour un intermédiaire, un cédant et pour le marché en général. *"Une entreprise repose sur des hommes, a des produits ou des services qu'elle vend à des clients et, pour ce faire, s'appuie sur des fournisseurs. Le repreneur d'une entreprise doit, dans un premier temps, faire un diagnostic sur tous ces*

sujets. Quels sont les hommes clés de l'entreprise ? Quelle est alors sa position concurrentielle ? Quels sont les forces et faiblesses de l'entreprise : un client représente-t-il une part importante du CA ? Un fournisseur défaillant peut-il fragiliser l'entreprise ?", explique Eric Zglinicki, responsable du département évaluation d'OSEO, établissement public qui a pour but de mission de financer et d'accompagner les PME. *"Après cela, le repreneur doit faire un diagnostic financier de l'entreprise, en examinant ses comptes de résultat et ses bilans. Cet examen se fait de préférence sur les trois dernières années en tentant de comprendre les grandes évolutions : celui du chiffre d'affaires, de certains postes de bilan, des investissements... Ce diagnostic sur l'entreprise et ses performances financières effectué, le repreneur doit bâtir un plan de financement"*, poursuit-il.

De son côté, le cédant doit lui aussi bénéficier des conseils et appuis d'organismes ou d'experts afin de mener à bien son projet. *"La meilleure préparation pour le cédant est de savoir s'entourer de conseils, car il est très difficile d'organiser son affaire pour la vente, gérer cette dernière et continuer à la gérer de façon optimale. Cela prend trop de temps. Le meilleur conseil à donner est donc de rester concentré sur ce qu'il sait faire, c'est-à-dire l'animation de son entreprise, pour que pendant les discussions, l'activité ne fléchisse pas et reste à son meilleur niveau. Il doit ainsi apprendre à s'entourer pour déléguer au maximum tout ce qui n'est pas essentiel à l'activité de l'entreprise et qui concerne sa transmission"*, conseille le responsable reprise de l'APCE.



Edouard de Pengilly, président de la commission Formation-Emploi-Recherche de Plaine Commune et administrateur de l'université Paris VIII

"Il faut réaliser que la perte d'une PME fait disparaître d'énormes savoir-faire".

L'un comme l'autre ont donc tout intérêt à se tourner rapidement vers leur expert-comptable ou leur conseil juridique (avocat, notaire), et à solliciter très tôt leur banque pour examiner les différents aspects financiers. Ils peuvent enfin rassembler leur patience, car pour Yannick Hoche : *"On estime qu'un délais de 2 ans est normal pour commencer à organiser l'entreprise en vue de sa transmission : en commençant par "nettoyer" l'organisation juridique qui ne serait pas adéquate (par exemple, faire des regroupements de sociétés ou de filiales), isoler l'immobilier, remettre les brevets ou les >>*

500.000 entreprises à reprendre en France dans les 5 ans à venir.

enquête • Les repreneurs d'affaire

L'IUT de Saint-Denis exploite le filon des repreneurs

« André Ringeval, directeur des formations en alternance et continue de l'IUT Saint-Denis
Comment vous est venue l'idée de créer cette formation ?

J'ai constaté dans une instance économique locale que 50 à 80% des TPE allaient mourir faute de repreneurs. Après vérification auprès des instances nationales, notamment l'Assemblée permanente des Chambres de métier, cette vision m'a été confirmée. Les universités de Paris XIII et Paris VIII ayant 50.000 étudiants dans leurs enceintes, j'ai décidé de créer cette formation pour rapprocher les cédants des repreneurs potentiels. Mon but est d'essayer de trouver des formations qui répondent aux besoins des étudiants, principaux protagonistes dans mes dispositifs, et des instances économiques locales. L'objectif de cette licence professionnelle est donc de permettre aux jeunes de créer leur emploi et, dans un deuxième temps, d'en créer d'autres.

Qui a accès à cette licence professionnelle ?

Tous les étudiants qui ont un diplôme Bac+2 (L1, L2, DUT

ou BTS) quel qu'il soit. Initialement, je m'étais imaginé m'adresser à des étudiants possédant un diplôme scientifique, technique ou industriel à qui on mettrait une "couche de gestionnaire" pour leur offrir l'accès à une double compétence. Mais nous n'avons pu communiquer sur cette licence qu'après le 15 juillet, après le feu vert du Ministère, la première promotion n'est donc peut-être pas tout à fait représentative de celles qui lui succéderont. Il n'y a pas d'examen d'entrée, mais une première admission pédagogique qui s'appuie essentiellement sur l'obtention du diplôme Bac+2. Ensuite, la démarche suivante consiste en la constitution et présentation d'un dossier de création ou de reprise d'entreprise.

Quelles sont les entreprises qui accueillent ?

Plutôt des TPE, essentiellement dans domaine artisanal. En tout cas, notre cible n'est pas constituée de commerces, c'est un secteur qui n'a pas besoin de nous pour reprendre ce type d'entreprise. Personnellement, je préfère que ce soit l'étudiant qui cherche sa société d'accueil, cela montre son

implication et sa motivation. Mais nous avons un certain nombre de partenaires locaux

dans la famille pour reprendre le bébé. Mais lorsque la mayonnaise aura pris, ils



André Ringeval – directeur des formations en alternance et continue de l'IUT Saint-Denis

qui nous aident à repérer les entreprises : la Chambre de commerce et d'industrie de Paris et de Seine-Saint-Denis, le Medef local, la CGPME et une association appelée Plaine Commune PME.

Comment les entreprises ont-elles accueilli l'idée de cette formation ?

D'abord très difficilement, car l'objectif est de transférer son activité et c'est très douloureux pour un chef d'entreprise de vivre sa fin de carrière. C'est également compliqué d'admettre qu'il n'y a personne parmi les salariés ou

seront certainement ravis de transmettre à quelqu'un qu'ils connaissent, d'autant qu'au moment de la reprise, le repreneur peut garder son patron quelque temps comme conseiller technique.

Au-delà de ce système en alternance, quel avantage possède cette formation ?

L'une des originalités de cette formation est qu'elle met en œuvre les équipes pédagogiques de trois IUT (Villetaneuse, Saint-Denis et Bobigny) et j'ai tenu à ce que ce soit un vrai projet transversal s'appuyant sur les

effectifs de l'ensemble de ces IUT. C'est une originalité, car nous éliminons de cette façon la concurrence et parce que nous avons les "personnes – ressources" en quantité suffisante dans tous les domaines. Un étudiant qui aurait un projet de reprise dans une petite industrie de métallurgie va trouver dans les départements secondaires de nos universités la "personne – ressource" qui va lui permettre de trouver les quelques astuces techniques pour améliorer sa productivité.

Qu'en est-il de l'après-formation ?

Le dispositif complet porte sur 15 mois de formation et ensuite il comprend un accompagnement de 18 mois. Ce soutien post-formation se fait avec l'appui d'un certain nombre de banques qui aident au diagnostic de la reprise et éventuellement au financement de celle-ci. Il est notamment mis en place pour réduire les sources d'échecs.

Quelles sont qualités requises pour faire un bon repreneur ?

Autonomie, rigueur, organisation et la bonne volonté font le reste. À cela s'ajoute notre aide pour leur donner les moyens de réussir.

LBO : un effet de levier financier

Apparu au milieu des années 80 en provenance des pays anglo-saxons, le LBO (leverage buy-out) est devenu une pratique courante dans les modes de financement de la transmission d'entreprise. Cette opération, utilisée dans le cas où l'apport personnel serait trop faible par rapport au prix de cession de la cible, consiste à créer une holding qui va acquérir ladite cible par emprunt bancaire. Dans certaines situations, il se peut même que l'acquisition se fasse par l'apport de fonds d'investisseurs. Mais pour mener à bien l'affaire, il est impératif que la société visée fasse des résultats et dégage du cash-flow, car de sa rentabilité dépend le remboursement de la dette bancaire et de ses intérêts. D'où l'importance de ne sélectionner que des entreprises en excellente santé !

>> licences par la société d'exploitation, clarifier les responsabilités de chacun d'une façon à ce que le fonctionnement de l'entreprise soit le plus limpide possible".

Sauver l'emploi et plus...

Lorsque l'on parle de la reprise d'une entreprise, on ne parle pas seulement du maintien d'une affaire enregistrée au registre national du commerce et des sociétés. Au-delà de l'aspect économique, on revient une fois de plus à la dimension humaine de l'opéra-

tion. Edouard de Pengilly, président de la commission Formation-Emploi-Recherche de Plaine Commune (communauté de commune de Seine-Saint-Denis), est très attaché à cette facette de l'aventure : "Le problème se pose en termes de quantité, et ce n'est pas du marginal. La masse des emplois sous-jacents à cette situation est considérable, car 100 entreprises de 10 salariés, cela en fait 1.000 ! 1.000 personnes en moins chez Hewlett-Packard, cela fait 3 semaines la une des journaux, tandis que lorsque 100 PME mettent la clé sous la porte parce que le créateur est proche de la retraite, qu'il n'a pas trouvé de repreneur et



Eric Zglinicki, responsable du service évaluation chez OSEO

“L’absence de connaissance du secteur d’activité accroît le risque d’échec”.



Yannick Hoche, responsable reprise à l’APCE

“On parle parfois de parcours du combattant, je parlerais davantage de champs de mines...”.

qu’il y a 10 personnes sur le carreau, cela fait aussi 1000 personnes et personne n’en parle. Je me suis donc attaché à travailler sur cette question à travers mes différents engagements. Tout ce qui est fait pour la reprise d’entreprise et la création d’entreprises nouvelles procède à une action positive sur le développement ou le maintien de l’emploi”. La transmission d’une entreprise s’inscrit donc comme une véritable logique de maintien de l’emploi, mais Edouard de Pengilly va encore plus loin : “C’est un formidable maintien de l’emploi, mais c’est également essentiel pour conserver des savoir-faire. Les choses sont parfois tellement évidentes, qu’on finit par ne plus les voir et il est parfois trop tard lorsque l’on constate une perte de savoirs. D’où l’idée d’organiser l’opération de reprise sous la forme d’un apprentissage en enseignement par alternance, de façon

à ne pas seulement transmettre une entreprise avec un cash-flow, une force de travail et une gamme de produits, c’est aussi une façon de récupérer le savoir-faire”.

Concernant le repreneur, Yannick Hoche insiste sur l’implication de soi que l’opération impose : “Il faut tout faire pour la réussite du projet compte tenu de la concentration d’engagements que cela représente pour le repreneur. C’est un projet nécessairement familial, car la famille doit accepter que soit donnée l’énergie que cette opération implique. C’est un investissement, il faut une motivation forte pour résister à ce stress. Mais il ne faut pas le vivre comme une situation de stress désagréable, car c’est une opportunité. Tous ceux qui ont franchi le cap des deux premières années, et qui sont donc dans une situation où les gros problèmes sont derrière eux, disent qu’ils

ne feraient pas marche arrière. Autant, il y a beaucoup de monde autour de la table au moment de signer, mais une fois le marché conclu, ils se retrouvent seuls. Mais s’ils sont bien préparés en amont et bien épaulés par leur conjoint, c’est un plus psychologique énorme pour aider à passer cette première phase”.

Portrait-robot du repreneur

On ne naît pas chef d’entreprise, on le devient. Si certains hommes ou certaines femmes se sentent rapidement destinés à occuper des postes de direction, d’autres ne se découvrent la vocation que plus tard, une fois bien agueris au délicat travail d’encadrement d’équipe. Yannick Hoche précise que “l’une des caractéristiques du rachat d’entreprise est de mobiliser >>

enquête • Les repreneurs d'affaire

Je suis convaincu de la valeur de l'industrie française, de la nécessité de la défendre et de la valoriser

En 2007, Jean-Marc Sassier rachète les entreprises Setam-Carabin et Simop implantées sur le pôle de développement économique de Roissy Charles de Gaulle. Celles-ci ont pour vocation la réalisation complète ou partielle d'ensembles, de sous-ensembles et de pièces mécaniques et d'engrenages de très haute précision, dans le domaine de l'aéronautique et de l'armement. Si l'opération s'est effectuée "normalement", le chef d'entreprise met en avant le soutien extérieur dont il a bénéficié : "J'insisterai sur les aides et compétences que j'ai

reçues d'OSEO, la Direction du Développement économique d'Ile-de-France et du réseau APERE, réseau de cadres et d'anciens chefs d'entreprise bénévoles qui aident les repreneurs et les vendeurs". Pourtant Jean-Marc Sassier n'en était pas à son premier coup d'essai ! Ingénieur de formation, il a occupé pendant 20 ans des postes de direction générale pour lesquels on lui a toujours confié des missions de



Jean-Marc Sassier, PDG de Setam-Carabin et Simop

développement en France et dans le monde. Et après deux tentatives infructueuses de

rachat au cours des dix dernières années, lorsqu'il apprend par son réseau la mise en vente de Setam et Simop, il n'hésite pas : "C'était mon projet depuis ma sortie "des écoles" ! J'ai considéré que je devais d'abord apprendre (cela a pris 10 ans), ensuite faire, puis j'ai eu des responsabilités de direction d'entreprise depuis 1987. Enfin, j'avais un projet de reprise pour le 3^{ème} tiers temps de ma vie professionnelle".

Une motivation que Jean-Marc Sassier a nourri des années durant par son expérience, ses compétences et sa connaissance du marché : "Ayant voyagé dans le monde entier et ayant acquis la reconnaissance de conseillers du Commerce extérieur de la France, je suis totalement convaincu de la valeur de l'industrie française, de la nécessité de la défendre et de la valoriser. Je suis passionné par la petite entreprise. Il faut toujours partir du marché et déployer une stratégie. Je me suis d'abord appliqué cette stratégie à moi-même, puis aux deux sociétés que j'ai reprises récemment".

>> davantage les capacités managériales que les capacités créatrices. Quelqu'un qui a déjà encadré une équipe a l'aptitude nécessaire. Et plus l'entreprise est petite, plus ce talent est essentiel". Ce à quoi Eric Zglinicki ajoute : "D'après les résultats d'une étude sur les transmissions d'entreprises que nous avons accompagnées, la formation du repreneur n'a pas d'incidences sur les facteurs de succès. En revanche, l'ab-

sence de connaissance du secteur accroît le risque d'échecs. Par ailleurs, les reprises par deux personnes ayant des profils complémentaires accroissent, elles, les chances de réussite de la transmission".

Des éléments que l'on retrouve dans l'étude menée par le site Fusacq qui révèle les principales caractéristiques des repreneurs. En effet, la vocation d'entreprendre s'affiche comme étant le moteur de leur démarche pour 69% d'entre eux, cependant on y découvre aussi

bon nombre d'autres aspects qui caractérisent les candidats à la reprise : environ 45 ans, titulaires au minimum d'un Bac+2, attirés en

majorité par les sociétés de l'industrie traditionnelle dont l'effectif est compris entre 10 et 20 salariés, mobiles géographiquement pour 67% d'entre eux et possédant un apport personnel supérieur à 100 K€.

Enfin, pour aller plus loin dans la réflexion, Edouard de Pengilly déve-

loppe un élément particulier qu'il a pu observer dans la zone où il exerce : "Dans le 93, il y a une population très diverse. Nous avons à faire face à des problèmes de ségrégation, mais il faut savoir qu'il existe chez cette population une véritable soif de réussite. Pour le développement d'entreprises en Seine-Saint-Denis, nous jouons donc sur ce dynamisme, cette volonté et cette absence de retenue. Il y a un véritable tissu humain et social sur lequel se base un nouveau dynamisme".

Pour ceux dont l'état d'esprit ne suffit pas pour passer à l'acte, les formations de repreneur se multiplient. Toujours très actives, les CCI proposent des modules de quelques jours. Différentes écoles de commerce ou d'ingénieurs ont créé leur propre cursus qui se déroulent sur une année. L'École des managers de Paris-Advancia offre une formation destinée à l'entourage familial ou aux collaborateurs actuels du cédant. L'alternance s'applique également de façon efficace à ce type d'apprentissage, cette option est nouvellement proposée à l'IUT de Saint-Denis et à l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne. Un besoin qui ne trompe pas.

Agathe Jaffredo

Fusacq : rendez-vous des transmissions sur le Net

Fusacq est une place de marché en ligne dédiée à la reprise d'entreprises. Son objectif est de fédérer l'ensemble des acteurs du marché : cédants, repreneurs-acquéreurs et intermédiaires (cabinets de fusions-acquisitions, investisseurs, avocats, banques, CCI...). Fusacq propose notamment sur son site plus de 1.800 annonces de cession et de recherche d'acquisition, ainsi que de nombreux services spécialisés complétant sa mission tels que des formations à la reprise, la recherche d'intermédiaires, les annuaires professionnels, des newsletters, des dossiers thématiques ou encore des avis d'experts. Le site, qui génère ainsi chaque mois des milliers de mises en relation, annonce être à l'origine de la cession de plus de 100 sociétés depuis le 1^{er} janvier 2007.

www.fusacq.com

