

> LE DOSSIER

Transmission d'entreprise >>

Cédants et repreneurs : choix capitaux



Une cession-reprise d'entreprise se prépare longtemps à l'avance. Techniquement et psychologiquement. Tant pour le patron que pour son personnel. Pour ne pas manquer ce virage individuel et collectif, des outils sont aujourd'hui disponibles et les chambres de commerce et d'industrie, avec d'autres (acteurs publics et privés), jouent un rôle de plus en plus actif. Des exemples de cessions/reprises réussies sont à découvrir dans ce cahier spécial "transmission". Placé

sous les feux de l'actualité, le sujet apparaît un peu moins tabou désormais, même si, dans ce domaine, la confidentialité reste de rigueur... Dans une interview qu'il nous a accordée (lire en page 8), le secrétaire d'Etat aux PME, Renaud Dutreil, nous dit que l'acte II de sa loi sur l'initiative économique comprendra un volet important sur la transmission. Créer, c'est bien, transmettre dans de bonnes conditions est tout aussi vital pour l'économie nationale et régionale.

Face à cet enjeu stratégique, les CCI s'impliquent

Les chambres de commerce et d'industrie de Champagne-Ardenne multiplient les initiatives en matière de cession/reprise et se structurent. L'enjeu est fédérateur.



Les forums de la transmission d'entreprises se multiplient dans la région, à l'initiative des chambres consulaires, qui font de la cession-reprise un de leurs dossiers prioritaires.

On fait rarement affaires sur ces forums — à moins d'un terrible coup de chance. Mais on y rencontre tous les experts concernés et on peut mettre à profit l'expérience de ceux qui ont réussi leur cession amiable ou leur reprise.

On connaissait le «Train de la création d'entreprise». Il a fait étape dans treize villes de l'Hexagone en septembre dernier pour inciter les Français à s'embarquer dans l'aventure entrepreneuriale. «*Allons de l'avant !*» Renaud Dutreil, secrétaire d'Etat aux PME, était chargé de battre le rappel des indécis plantés sur le quai de la création. Hélas, aucune halte en gare champardennaise, où le TGV ne pointe pas encore le bout de son nez, pour cette opération exceptionnelle et fortement médiatisée... Mais voici qu'arrive à toute vapeur le «Tour de France de la transmission d'entreprise», annoncé pour le 5 février dans la région. Il s'arrêtera, lui, dans les locaux de la CCI de Reims et d'Epemay après des passages remarquables dans sept autres villes. Mis sur les rails en 2001 par le magazine *Reprendre & Transmettre*, en étroite collaboration avec les chambres de commerce et d'industrie, ce «Tour de France» ne manque pas d'originalité pour sensibiliser les chefs d'entreprise guettés par l'âge de la retraite et les investisseurs potentiels.

Jeux de rôles

À partir d'un cas réel d'entreprise à vendre, différents experts impliqués dans la négociation (Synercom, CRA, BDPME, etc.) vont s'appliquer à mettre en évidence «*le mode d'emploi psychologique, stratégique, juridique et financier d'une*

acquisition d'entreprise», sous forme de jeux de rôles. Une bonne façon de mettre l'accent sur les meilleures tactiques à adopter et les multiples pièges à éviter. Ou comment aborder de manière vivante cette étape délicate de la négociation et aboutir, c'est l'objectif, à une cession/reprise réussie. Dans les dix ans qui viennent, tous les démographes s'accordent à le dire, plusieurs centaines de milliers de patrons vont devoir passer la main. L'enjeu de la transmission va être aussi considérable que celui de la création pure en France. Toutes les initiatives pour favoriser la prise de conscience, tant chez les cédants à venir qu'au niveau des repreneurs, sont aujourd'hui les bienvenues et, à l'image de Reims avec ses jeux de rôles, les CCI de Champagne-Ardenne prennent le problème à bras-le-corps. Elles se positionnent de plus en plus comme interfaces entre les acteurs de la transmission et comme accompagnateurs du cédant et du repreneur. Il ne se passe plus une semaine, il est vrai, sans qu'un forum, une formation, un événement ne se déroulent dans la région. Des actions qui prennent souvent un caractère interconsulaire tant la problématique est commune aux mondes de l'artisanat, de l'agriculture, des services, du commerce et de l'industrie.

Rôle d'interface

C'était le cas le 10 octobre dernier à l'Espace Argence à Troyes où tous les acteurs de la transmission ont été réunis sur un plateau et où, cerise sur le gâteau, des tables rondes ont permis à des témoins de venir partager leurs expériences avec un public très réactif. Ici, rien ne vaut l'exemple. «*Nous ne voulons pas que des entreprises en bonne santé disparaissent faute d'avoir correctement préparé la succession de leur dirigeant. L'enjeu est trop important pour l'économie et pour les territoires*», insistaient les organisateurs. Le sujet n'est plus tabou. L'effet réseau joue.

Il a joué à plein le 5 novembre encore à Saint-Geosmes (Haute-Marne) où plus de deux cents personnes ont pu rencontrer les professionnels incontournables de la transmission/cession d'entreprise et consulter une bourse des affaires à reprendre recensant une centaine d'offres tant dans le domaine artisanal que commercial. CCI et chambre de métiers s'étaient associées pour mettre sur pied ce forum. On a vu fleurir sur les sites Internet des CCI de Champagne-Ardenne des bourses cession/reprise d'entreprise, pour mettre à disposition du plus grand nombre des informations et provoquer des rencontres. Contrairement à la création, via les CFE, les CCI ne sont pas des points de passage obligés pour les cédants et les repreneurs. Elles le deviennent pourtant. Quand le bouche-à-oreille ne suffit plus, le Web montre son

Offre de reprise	Offre de cession	Offre de reprise	Offre de cession	Offre de reprise	Offre de cession	Offre de reprise	Offre de cession
CCI de Reims	CCI de Reims	CCI de Reims	CCI de Reims	CCI de Reims	CCI de Reims	CCI de Reims	CCI de Reims
CCI de Vitry-le-François	CCI de Vitry-le-François	CCI de Vitry-le-François	CCI de Vitry-le-François	CCI de Vitry-le-François	CCI de Vitry-le-François	CCI de Vitry-le-François	CCI de Vitry-le-François
CCI de Sedan	CCI de Sedan	CCI de Sedan	CCI de Sedan	CCI de Sedan	CCI de Sedan	CCI de Sedan	CCI de Sedan
CCI de Charleville-Mezieres	CCI de Charleville-Mezieres	CCI de Charleville-Mezieres	CCI de Charleville-Mezieres	CCI de Charleville-Mezieres	CCI de Charleville-Mezieres	CCI de Charleville-Mezieres	CCI de Charleville-Mezieres
CCI de Rethel	CCI de Rethel	CCI de Rethel	CCI de Rethel	CCI de Rethel	CCI de Rethel	CCI de Rethel	CCI de Rethel
CCI de Avesnes-sur-Hainaut	CCI de Avesnes-sur-Hainaut	CCI de Avesnes-sur-Hainaut	CCI de Avesnes-sur-Hainaut	CCI de Avesnes-sur-Hainaut	CCI de Avesnes-sur-Hainaut	CCI de Avesnes-sur-Hainaut	CCI de Avesnes-sur-Hainaut
CCI de Valenciennes	CCI de Valenciennes	CCI de Valenciennes	CCI de Valenciennes	CCI de Valenciennes	CCI de Valenciennes	CCI de Valenciennes	CCI de Valenciennes
CCI de Cambrai	CCI de Cambrai	CCI de Cambrai	CCI de Cambrai	CCI de Cambrai	CCI de Cambrai	CCI de Cambrai	CCI de Cambrai
CCI de Tournai	CCI de Tournai	CCI de Tournai	CCI de Tournai	CCI de Tournai	CCI de Tournai	CCI de Tournai	CCI de Tournai
CCI de Mons	CCI de Mons	CCI de Mons	CCI de Mons	CCI de Mons	CCI de Mons	CCI de Mons	CCI de Mons
CCI de Namur	CCI de Namur	CCI de Namur	CCI de Namur	CCI de Namur	CCI de Namur	CCI de Namur	CCI de Namur
CCI de Liège	CCI de Liège	CCI de Liège	CCI de Liège	CCI de Liège	CCI de Liège	CCI de Liège	CCI de Liège
CCI de Bruxelles	CCI de Bruxelles	CCI de Bruxelles	CCI de Bruxelles	CCI de Bruxelles	CCI de Bruxelles	CCI de Bruxelles	CCI de Bruxelles

Offre de reprise	Offre de cession	Offre de reprise	Offre de cession
CCI de Reims	CCI de Reims	CCI de Reims	CCI de Reims
CCI de Vitry-le-François	CCI de Vitry-le-François	CCI de Vitry-le-François	CCI de Vitry-le-François
CCI de Sedan	CCI de Sedan	CCI de Sedan	CCI de Sedan
CCI de Charleville-Mezieres	CCI de Charleville-Mezieres	CCI de Charleville-Mezieres	CCI de Charleville-Mezieres
CCI de Rethel	CCI de Rethel	CCI de Rethel	CCI de Rethel
CCI de Avesnes-sur-Hainaut	CCI de Avesnes-sur-Hainaut	CCI de Avesnes-sur-Hainaut	CCI de Avesnes-sur-Hainaut
CCI de Valenciennes	CCI de Valenciennes	CCI de Valenciennes	CCI de Valenciennes
CCI de Cambrai	CCI de Cambrai	CCI de Cambrai	CCI de Cambrai
CCI de Tournai	CCI de Tournai	CCI de Tournai	CCI de Tournai
CCI de Mons	CCI de Mons	CCI de Mons	CCI de Mons
CCI de Namur	CCI de Namur	CCI de Namur	CCI de Namur
CCI de Liège	CCI de Liège	CCI de Liège	CCI de Liège
CCI de Bruxelles	CCI de Bruxelles	CCI de Bruxelles	CCI de Bruxelles



Les sites Internet des CCI de Champagne-Ardenne affichent, sous différentes formes, des opportunités de reprise et des bourses de repreneurs potentiels. Ci-dessus, à gauche, la Bourse interrégionale des repreneurs élargie au Grand Est (www.champagne-ardenne.cci.fr/fr/creation/tableau-bourse.html). Au centre, les offres de cession mises en ligne par les CCI en partenariat avec de nombreux spécialistes de la transmission. À droite, www.pmicontact.net, auquel vont se joindre au cours du premier trimestre 2004 toutes les CCI de la région.

utilité pour connecter des hommes. Il ouvre des horizons nouveaux et de plus grandes perspectives de réussite. C'est la raison pour laquelle les CCI champardennaises, au-delà des initiatives qui leur sont propres, ont décidé avec leurs consœurs du Grand Est, de rejoindre le réseau PMiContact déjà rodé par six autres régions de France. « Contrairement aux cessions de commerces traditionnels ou aux services à la personne, qui se réalisent dans un cercle de proximité, via le canal habituel des agences immobilières, des notaires et autres professionnels, pour l'industrie, le négoce de gros, les services aux entreprises, etc., il était important de structurer et de passer à une plus grande échelle territoriale pour accroître les opportunités d'affaires, multiplier les contacts et les chances de rapprochement », estime-t-on dans les CCI.

www.pmicontact.net sera opérationnel au cours du premier trimestre 2004. « Longtemps, nous avions des demandes de repreneurs mais pas grand chose à leur proposer. Désormais, nous sommes capables d'offrir un service plus large et plus efficace, en lien avec les autres prescripteurs dans le domaine de la transmission d'entreprises. » La volonté est de communiquer à bon escient, tout en restant dans les limites de la nécessaire confidentialité entourant ce genre d'affaires. Tout est toujours question d'équilibre et de recherche d'adéquation. Ce travail de fond est d'autant plus important à mener que l'offre et la demande sont déséquilibrées aujourd'hui. Aux problèmes de l'âge et de la retraite viennent s'ajouter ceux du ras-le-bol de plus en plus exprimé : 35 heures, difficultés de gestion des personnels...

Repères

La reprise d'entreprises en chiffres

En Champagne-Ardenne, 12 000 dirigeants d'entreprises sont âgés de 50 ans et plus. Soit un sur trois. Parmi eux, 2 000 ont plus de 60 ans (1 000 commerçants, 800 artisans et 200 PME de plus de 10 salariés)
Source : CRCI

En France, 76 % des dirigeants planifient de céder leur entreprise à plus ou moins long terme.

- 24 % ont l'intention de céder ou vendre dans les 5 prochaines années (auprès des chefs d'entreprise âgés de 50 ans et plus, c'est un sur deux).
- 69 % des repreneurs estiment que la reprise s'est déroulée facilement.
- 65 % des futurs cédants sont aujourd'hui "sereins".

(Sondage Ifop d'octobre 2003 pour le Conseil supérieur des experts-comptables et l'ACFCI)

- 32 % des repreneurs d'entreprise ont repris partiellement ou totalement l'activité de leur ancien employeur. Le taux de pérennité de ces entreprises reprises est de 68 % à 5 ans.
- Parmi ces repreneurs ayant repris l'activité de leur ancien employeur, 40 % sont des femmes.
- Seulement 10 % d'entre eux étaient cadres dans ces entreprises, alors que 23 % étaient ouvriers.

Source : INSEE

(Enquête SINE 1994 et 1998, fichier SIRENE 2002)

EXPÉRIENCE TRANSFRONTALIÈRE DANS LES ARDENNES

Il y a quelques années, l'entreprise ardennaise "Les Produits Réfractaires Pousseur" changeait de main, vendue de l'autre côté de la frontière à un groupe belge. Avec maintien de l'activité sur site et de l'emploi dans le département d'origine.

De telles transactions "internationales", encore relativement exceptionnelles dans l'univers des PME, pourraient se généraliser avec la montée en puissance du projet M & A (Merging & Acquisitions) récemment mis en œuvre dans le cadre du programme européen Interreg III.

« C'est en quelque sorte un guichet unique transfrontalier destiné à accompagner les PME dans leur stratégie de transmission et de développement par croissance externe. Nous y partageons une banque de données et nos expériences respectives. La concertation entre les principaux opérateurs — CCI du Luxembourg belge, "chef de file", CCI de la province de Namur et CCI des Ardennes — et avec nos partenaires associés (*) est permanente et riche », souligne Anne Bibot, en charge du projet au sein de la CCI des Ardennes. Cette dernière a été pionnière en la matière, engageant la réflexion dès 1999. L'exemple d'Étienne Pousseur, peut-être...

Aujourd'hui, l'ex-patron ardennais est le responsable de l'antenne départementale de l'association nationale Cédants et repreneurs d'affaires (CRA), hébergée à la CCI.

« De part et d'autre de la frontière, outre la continuité géographique des territoires, les problématiques économiques sont assez proches.

Comme les mentalités, d'ailleurs. L'idée a été de stimuler toujours plus de rapprochements et d'élargir l'horizon des recherches, tant pour les cédants que pour les repreneurs, qu'ils soient belges ou français. Cela fonctionne dans tous les sens. Une mixité parfaite.

Expérimenté tout d'abord dans le cadre du programme Interreg II, notre réseau a été validé par les instances européennes, qui ont reconduit leurs financements dans Interreg III. « L'Europe subventionne 40 % d'un budget de 987 300 euros qui permet d'analyser les besoins des entreprises du périmètre concerné, de mener des diagnostics sérieux pour déceler les porteurs de projets offrant un potentiel fusion-acquisition

transfrontalier et de sensibiliser le tissu industriel : réunions d'information et séminaires, campagne promotionnelle ciblée (conférences, newsletter, brochures, etc.). » Le conseil régional Champagne-Ardenne et le conseil général nous apportent leur soutien parallèlement à l'Europe », insiste Anne Bibot, bien décidée à surmonter les derniers obstacles — juridiques, surtout — pour renforcer la cohérence du réseau.

(*) CCI du Hainaut occidental, Union des Classes moyennes du Hainaut, DEVECOH, le Bureau économique de la province de Namur, Idelux et le CRA des Ardennes.



Anne Bibot, directeur du développement international et industriel, pilote du projet à la CCI des Ardennes.



Pol Lavefve, expert-comptable : « 80 % de psychologique ! »

Avocats, banquiers, notaires, organismes spécialisés de financement et experts-comptables jouent un rôle-clé dans l'accompagnement des cédants et repreneurs.

Nouvelle formation

■ "Création reprise d'entreprise" à l'IUT de Reims

À compter de janvier 2004, une nouvelle formation, intitulée "Création reprise d'entreprises", est mise en place à l'IUT de Reims, s'adressant à des porteurs de projet de création ou de reprise d'entreprise. Ils doivent avoir un niveau bac ou équivalent, être demandeurs d'emploi possédant deux ans d'expérience professionnelle au minimum ou salariés en congé individuel de formation (CIF). La formation se déroule sous forme alternée durant 30 semaines (2 journées d'enseignement et 3 journées consacrées au projet individuel). Elle permet à chaque stagiaire d'apprécier l'opportunité de créer ou de reprendre une entreprise, d'acquérir les connaissances nécessaires à la création, à la reprise et à la gestion d'une entreprise, et de s'approprier les outils de gestion indispensables à la pérennité d'une entreprise et à la maîtrise de son développement. Tél. : 03 26 91 30 15 fc-iut-reims@univ-reims.fr

La transmission d'une entreprise, c'est 80 % de psychologique et 20 % de technique ! » Brute de décoffrage, l'affirmation a de quoi surprendre. Pourtant, celui qui, sans sourciller, lâche cette petite phrase en guise de préambule à notre interview, connaît bien son sujet. C'est un technicien, justement, doublé d'un fin connaisseur des relations humaines. Agrégé d'économie, enseignant dans une autre vie, Pol Lavefve est devenu expert-comptable. Basé à Châlons-en-Champagne, il assume depuis quelques années la direction régionale de KPMG et la vice-présidence de l'ordre régional des experts-comptables de Champagne. Il est également élu au conseil supérieur des experts-comptables. La création et la transmission d'entreprises font partie de son quotidien. Il en parle avec enthousiasme et conviction, rappelant que c'était l'un des thèmes du congrès de la profession fin septembre et que celle-ci a participé activement, à la rentrée, au "Train de la création" mis sur les rails par le Premier ministre.

Eviter la fracture

« Dans toute cession-reprise, il faut d'abord scinder l'affectif de la technique, prévient-il. C'est une des conditions de la réussite de cette opération toujours délicate. Notre rôle consiste à faire que le vendeur et l'acheteur se connaissent et se comprennent. Chacun ayant une culture différente, le gros du travail passe par l'écoute et l'accompagnement de ces deux hommes ou groupes d'hommes. » Voilà donc pour les « 80 % de psychologique ». Avant tout, du lien. Car dans les TPE et les PME, notamment, le facteur humain est déterminant. « Très souvent, le chef d'entreprise vendeur a donné une coloration toute personnelle à son activité. Il faut la neutraliser pour pouvoir lui substituer un autre patron et parfois une autre organisation. Ce détachement ne peut être que progressif. C'est nécessaire pour éviter le sentiment de dépossession, voire de fracture. » L'idéal, pour Pol Lavefve, c'est de faire que le cédant devienne le principal animateur de la transmission. Voilà qui demande réflexion et anticipation. « Cela commence par des évaluations de son entreprise, exercées à répéter périodiquement », assure le professionnel, abordant ici le volet des « 20 % de technique ». « Un diagnostic de l'entreprise, pour déterminer sa valeur, réalisé quatre à cinq ans avant la date envisagée du départ à la retraite, peut être l'occasion d'une utile prise de conscience, conduisant à une réorientation, si besoin. L'évaluation montre le chemin restant à parcourir pour vendre dans



Pol Lavefve insiste sur la dimension "facteur humain".

les meilleures conditions. Le choc des chiffres ! » En matière de transmission, rien ne se fait jamais dans un claquement de doigts. Les professionnels jouent les « facilitateurs » et accompagnent les cédants dans ce travail d'évaluation, au niveau de la construction financière, des questions fiscales et juridiques, ou encore des problèmes de succession...

Le choc des chiffres

« Mais il faut savoir qu'il y a des réalités économiques et que, même si c'est triste, certaines entreprises arrivent à la fin d'un cycle de vie. Parce qu'elles ne sont plus sur un créneau porteur, parce qu'elles ne sont plus concurrentielles... Il faut aussi accepter la mort d'entreprises, celles qui ne peuvent pas être reprises », rappelle Pol Lavefve. L'expert-comptable se dit moins inquiet par le vieillissement de la population des patrons que par le phénomène de concentrations qui « érode le tissu des TPE et PME ».

Histoires de reprises : cinq trajectoires différentes

A chaque repreneur sa propre histoire. Toutes les trajectoires sont singulières. C'est l'enseignement principal que l'on peut tirer des cinq expériences de reprise décrites dans ces colonnes. Mais au-delà de ce constat, des traits communs parviennent tout de même à se dégager. D'abord l'envie de devenir son propre maître, à l'instar d'un créateur d'entreprise. Ensuite, quelques recettes pour réussir le rachat d'une société : bien définir ce que l'on cherche, si possible ne pas s'éloigner de ce que l'on sait faire, s'entourer d'un maximum de précautions, et surtout, en vouloir. Car on ne peut jamais tout prévoir.

C'est un véritable plaidoyer pour la reprise et les repreneurs d'entreprises qu'entonne Lionel Pellevoisin, à la tête de la Société d'Application du Métal Rouge depuis début 2003. « Des milliers d'entreprises vont rencontrer un problème de succession. Or on sait qu'il n'y aura pas des milliers de repreneurs compétents, que se posera un problème de financement et que par conséquent des sociétés disparaîtront. Une entreprise en phase de reprise est de plus une entreprise fragilisée, malade même, car l'opération s'apparente à une greffe. Raison de plus pour que les pouvoirs publics fassent tout pour aider les repreneurs. Je suggère un allègement de charges durant les trois premières années. J'ai écrit en ce sens au Premier ministre. »

Lionel Pellevoisin est un ancien cadre de Petitjean parti à cause d'un désaccord avec la nouvelle direction. « Je me suis retrouvé au chômage en 2000. Je pensais accéder rapidement à un travail, mais ça n'a pas été le cas. »

Cet imprévu précipitera en fait les événements, car de toute façon cet ingénieur de formation ne se voyait pas « finir salarié », mais avait au contraire « toujours eu l'intention de reprendre une boîte ». Pour se glisser dans la peau de son futur personnage, il s'inscrit à une formation de repreneur d'entreprise proposée par l'Afpa à Paris.

« J'y ai appris les techniques de la reprise d'entreprise, car ça ne s'invente pas. C'est aussi un exercice d'introspection, à la limite de la psychanalyse. Cela permet de cibler précisément ce que l'on recherche, en cohérence avec sa formation, son expérience professionnelle et ce que l'on est en tant qu'individu. » Au sortir de son club de repreneurs, Lionel Pellevoisin a "profilé" l'entreprise de ses rêves : dans le secteur de la métallurgie, sur un marché de niche, ayant les compétences d'un bureau d'études, avec douze salariés au minimum et réalisant un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de francs. Le candidat repreneur part alors « au charbon ». Il ausculte une demi-douzaine de sociétés, croi-

sant sur sa route des cédants « qui ne sont pas réellement vendeurs, mais qui mettent leur entreprise sur le marché pour l'évaluer, en la faisant auditer gratuitement par les acquéreurs ». Il découvre aussi que bon nombre de dirigeants avancés en âge n'ont pas envie de se coltiner le passage aux 35 heures. C'est le cas du patron de Métal Rouge, une société troyenne spécialisée dans la fabrication de coussinets de palier lisse, pièces de moteurs et de compresseurs utilisées dans les bateaux, les sous-marins, les locomotives, les laminoirs, etc. A 57 ans, celui-ci a préféré jeter l'éponge.

Le feeling passe entre les deux hommes et l'affaire se conclut en neuf mois. Et c'est là que les difficultés commencent : le déménagement à Pont-Sainte-Marie, dans des locaux deux fois plus grands, est retardé pour d'obscurs motifs ; le personnel doit s'adapter à de nouvelles méthodes de travail et de management ; des problèmes insoupçonnés sur le plan humain ou technique apparaissent... Résultat, Lionel Pellevoisin doit gérer dix mille problèmes à la fois et prend du retard sur son tableau de marche. Le « travail de fond », c'est-à-dire la pêche aux nouveaux clients, est ajourné. De quoi se forger une philosophie :

« La boîte idéale n'existe pas.

Il faut s'attendre à avoir des surprises. »

La reprise d'entreprise ?

Un sacerdoce.

Lionel Pellevoisin, 42 ans, a découvert Métal Rouge grâce à la CCI. Son prédécesseur est resté à ses côtés, consultant technique. Il a été aidé par la Région et par l'Irpc.

**SAMR
(Pont-Sainte-Marie) :
la reprise
est
une
greffe**



Garage Guyot (Châlons-en-Champagne) : de père en fils

Les transmissions se font, paraît-il, de moins en moins de père en fils. Le garage Guyot, à Châlons-en-Champagne, donne pourtant l'exemple de cette tradition qui veut qu'une entreprise reste dans le giron familial. L'actuel patron de la concession Peugeot, Gérard Guyot, a lui-même succédé à son père en 1970. Une année charnière pour la société créée en 1938, puisque le garage changeait à la fois de dirigeant, de locaux et de marque, Fiat succédant à NSU, un constructeur aujourd'hui disparu. Trois décennies plus tard, l'histoire se répète. Gérard Guyot, 62 ans, s'appête à passer le flambeau à son fils aîné, Franck, qui est donc le petit-fils du fondateur. « *On voit l'échéance se rapprocher tous les jours. On n'est pas surpris par une date et on peut donc anticiper.* » La transition s'effectue en douceur. « *Mon fils est dans l'entreprise depuis 1986, explique l'ancien PDG. Ça lui a permis de gravir les échelons (commercial, chef des ventes puis directeur), de bien connaître le personnel et la clientèle, et de s'imprégner de la culture de la maison. La transmission du savoir s'est faite au jour le jour, par délégation progressive.* »

Gérard Guyot n'a pas laissé les clés du garage à son descendant les yeux fermés, en étant ébloui par une confiance aveugle. « *Si je n'avais pas senti en lui l'envie et les aptitudes, je me serais tourné vers une solution extérieure. Je n'aurais pas pris le risque d'envoyer l'entreprise dans le mur.* » Le patron a annoncé la nouvelle au personnel le jour de son soixantième anniversaire. Une intronisation destinée à préparer les esprits à la future passation de pouvoir, tout en cautionnant publiquement son dauphin. Officiellement à la retraite, l'ex-PDG a gardé son bureau dans l'entreprise et un œil sur la boutique. Elu président du conseil de surveillance, il accompagnera son fils jusqu'au passage



Guyot et Fils : la raison sociale, héritée du grand-père, a gardé toute sa pertinence.

de témoin, en « *levant le pied* » progressivement. Franck, 35 ans, laisse à son père le soin de décider lui-même quand il se retirera. Le temps de le laisser mûrir encore un peu, et de réfléchir à la meilleure façon de faire fructifier un patrimoine familial que les deux générations précédentes ont su développer.

La concession Peugeot de Châlons détient aujourd'hui 21 % des parts du marché, vend 800 voitures neuves et 500 occasions par an, pour un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros réalisé avec 57 employés.

FERMETURES ÉTILAM (SAINT-DIZIER) : INJECTER DU SANG NEUF



Plutôt que « d'essayer les plâtres » d'une création d'entreprise, Christophe Colin, sans emploi au moment du rachat, a préféré reprendre une société « vieillotte » mais au potentiel intact.

Christophe Colin « rêvait d'être patron de sa propre société ».

C'est chose faite depuis le 1^{er} mai 2003, date à laquelle, avec trois autres associés, il a racheté les Fermetures Etilam à Saint-Dizier, en Haute-Marne. Sa motivation : mettre en place ses idées et sa stratégie, choses impossibles à faire quand on est simple salarié.

Ce commercial de 37 ans, installé à Tournus en Saône-et-Loire, est resté dans le domaine qu'il connaît le mieux, celui de la fermeture industrielle. Etilam fabrique des volets roulants, des rideaux métalliques et des portes sectionnelles.

« L'entreprise a un savoir-faire, des produits de qualité et une bonne notoriété, mais elle était vieillissante, commente le nouveau patron. Elle manquait en particulier de dynamisme commercial, n'était pas assez présente sur le marché. »

La première tâche de l'équipe de direction consiste donc à faire de la prospection, en Rhône-Alpes, sa région d'origine, et dans l'Est de la France, en particulier l'Alsace. La phase de démarrage a été plus laborieuse que prévue. Christophe Colin avoue avoir « sous-estimé » les difficultés. Les locaux s'avèrent par exemple inadaptés aux objectifs de développement et l'outil de production arrive à saturation.

Il a fallu aussi gagner la confiance des clients et celle de la vingtaine de salariés, inquiets de quitter le giron sécurisant d'un groupe face à la concurrence européenne. Heureusement, le repreneur s'était basé sur une « hypothèse pessimiste ».

« En imaginant le pire, on ne peut qu'avoir de bonnes surprises. Après, il faut foncer. » Christophe Colin et ses trois compères ne sont tout de même pas partis la fleur au fusil.

« La CCI nous a aidés à monter un business-plan qui tient la route, et nous avons bénéficié d'un prêt d'honneur d'Initiative 52. »

Des appuis ont également été trouvés auprès d'un avocat, d'un expert-comptable et de la BDPME. Quant aux rapports avec les banquiers, un conseil : « Inutile de présenter un super dossier qui paraîtrait trop beau pour être vrai. »

Jean-Yves Meyer commence à être un spécialiste de la reprise d'entreprise. Déjà trois au compteur, la première en 1995, les deux suivantes pas plus tard qu'en 2003. Ancien directeur commercial France de Sommer-Allibert, le Rémois ne « se retrouvait plus dans la *déliquescence des rapports humains* » qui caractérise les grands groupes. D'où son envie de travailler dans une entreprise de taille plus modeste, avec en prime la « *gratification de bâtir quelque chose* ». « *Il existe encore deux aventures dans nos pays occidentaux, s'enthousiasme-t-il : vivre en couple sur la durée et monter sa boîte.* » C'est d'ailleurs en parfait accord avec son épouse — un passage obligé selon lui « *parce que ça change complètement la vie* » — qu'il s'est porté acquéreur de sa première entreprise, la Société Rémoise d'Équipement (SRE). Une transaction qui s'est effectuée dans la plus complète « *transparence* » et une succession sans problème avec un cédant qui n'aspirait qu'à partir. La TPE spécialisée dans la fabrication et le montage de rayonnages et de cloisons est devenue sous sa houlette une PME de onze personnes.



Jean-Yves Meyer, 50 ans et beaucoup d'humour, se définit comme un « homme de terrain ».

L'appétit venant en mangeant et dans un esprit de développement de son activité, Jean-Yves Meyer a décidé d'étoffer ses prestations en direction du mobilier de bureau. « *Je pensais qu'il fallait refaire le même coup : racheter une voiture d'occasion avec beaucoup de kilomètres au compteur et fuyant de partout, pour la retaper dans mon garage.* » Mais là, changement de décor. « *J'ai approché une demi-douzaine d'entreprises. La moitié d'entre elles m'ont présenté des comptes totalement flous, avec une complète opa-*

cité de gestion. J'ai l'impression que trop souvent le patron vit sur la bête, confondant le tiroir-caisse avec son portemonnaie, pas par malhonnêteté, mais par un phénomène d'identification avec la société qu'il a créée. Mais moi je ne rachète pas une entreprise pour aller en prison ! »

Deux sociétés passeront avec succès l'épreuve de sélection : Démarq Bureau à Reims, dénichée « *par ouïe-dire* », et Bureau 2000 à Charleville-Mézières, connue par l'intermédiaire d'un fournisseur de la précédente et rachetée pour l'euro symbolique. « *J'ai racheté trois entreprises gravement malades, explique le dirigeant, pour la simple raison que je n'ai pas les moyens d'acquérir une société plus saine, mais plus chère. Je les achète au moment où personne n'en veut. Il y a peut-être aussi une pointe d'orgueil dans ma démarche.* » L'expérience accumulée permet à Jean-Yves Meyer de délivrer quelques conseils. D'abord celui de « *rester dans le métier que l'on connaît* ». « *Il faut valoriser ce que l'on sait faire. Car c'est à vous, repreneur, qu'il appartient d'emmener l'entreprise plus loin que vous ne l'avez trouvée. A personne*

d'autre. » Ensuite, ne pas céder au chant des sirènes, tout examiner à la loupe, regarder par exemple s'il n'existe pas de problèmes sociaux au sein de l'entreprise : litiges avec des clients ou des fournisseurs, conflits avec des salariés... Trouver des appuis auprès de professionnels serait l'idéal. A ce sujet, le patron de la SRE dit avoir été déçu par les banques qu'il avait sollicitées dans sa quête d'entreprises à reprendre. « *Elles en savaient moins que moi. En fait, ça fonctionne souvent par relation.* »

SRE (Reims) : et un, et deux, et... trois rachats

STCM (REIMS) : LE « KAMIKAZE » ET L'AFFECTIF

Si certains « naissent » chef d'entreprise, Laurent Hutin est « devenu entrepreneur par maturité ». A 48 ans et une riche expérience professionnelle derrière lui — il a notamment créé et dirigé la société chargée de l'exploitation de l'aéroport de Vatry — cet ingénieur était titillé depuis 1999 par l'envie de voler de ses propres ailes. Cette année-là, son offre de reprise d'une entreprise du secteur agroalimentaire n'est pas retenue. Ce n'est qu'au printemps 2002 que le Vitryat décide de « réactiver ses réseaux personnels ». Mais faute de pouvoir consacrer un temps suffisant à ses investigations, il laisse échapper deux opportunités de reprise. Et « c'est un peu par hasard », en allant consulter le centre de formalité des entreprises sur le site Web de la chambre de commerce et d'industrie de Reims et d'Épernay, qu'il découvre l'existence de la bourse des repreneurs. Et par la même occasion celle de la STCM, une entreprise rémoise spécialisée dans la conception et la fabrication de silos et de réservoirs de stockage de grande taille, en acier ou en inox. Laurent Hutin est séduit par la réputation de l'établissement, sur le plan technique comme sur celui de la probité professionnelle. Au surplus, la STCM correspond à l'aspiration du repreneur de rester dans un créneau proche de sa formation et de ses précédents métiers, la maîtrise des fluides dans le bâtiment et l'industrie. Son offre de reprise tombe à pic pour le cédant, Colbert Briçon. Le fondateur de l'entreprise vient d'interrompre les négociations avec un autre candidat qu'il juge

trop hésitant. Atteint par la limite d'âge, sans successeur puisque ses deux associés ont déjà pris leur retraite, le patron de la PMI cherche à faire « une transmission propre, assurant la pérennité de l'entreprise ». Un souci qui l'a amené à écarter l'hypothèse du rachat par un concurrent, qui se serait soldé par le dépeçage et la délocalisation de sa société. Issue que, par sentimentalité, il voulait épargner à son personnel. « Mes employés m'ont toujours fait confiance. Je leur devais un minimum de reconnaissance », explique-t-il. Colbert Briçon se félicite d'avoir réussi à trouver un « kamikaze » pour reprendre sa société, à une époque où, selon lui, il est de plus en plus difficile d'être chef d'entreprise. Il se retirera définitivement de la société fin 2004, continuant jusque-là à tenir un rôle de conseil auprès du repreneur. Avec l'assurance désormais que, même s'il était victime d'un « pépin physique », la STCM ne serait pas « décapitée ».



Laurent Hutin (à gauche) a été aidé par la Région pour reprendre la société de Colbert Briçon. Il estime aussi que le « canal des experts-comptables est une bonne source d'informations pour connaître les entreprises à céder qui ne sont pas encore sur le marché ».

Renaud Dutreil : « Le défi des 10 prochaines années »

Création et transmission d'entreprises constituent le principal cheval de bataille du secrétaire d'Etat aux PME. Il prépare des mesures spécifiques "transmission".



Le secrétaire d'Etat aux PME, à l'Artisanat, au Commerce, aux Professions libérales et à la Consommation, a promis que la taxation sur les plus-values de cession, qui pèse sur les transmissions d'entreprises, passerait à zéro pour cent à partir de janvier 2004 contre 26 % actuellement dans 80 % des cas. Parmi ses autres mesures, notons la réduction de 25 % du montant des intérêts souscrits pour l'emprunt contracté par le repreneur, la réduction de 50 % des droits de transmission anticipée. Enfin, la suppression de la taxation relative à la cession à titre gratuit, dans la mesure où moins de 300 000 euros d'actifs sont en jeu.

Simplification administrative, incitations fiscales, protection du patrimoine, etc. Sait-on quelles sont les mesures les plus déterminantes aux yeux des créateurs ou repreneurs d'entreprises ?

Mon objectif n'est pas de créer de nouveaux dispositifs d'incitations fiscales ou autres, mais de libérer l'esprit d'entreprise. Les chefs d'entreprise, les créateurs et repreneurs d'entreprises ne demandent pas prioritairement des aides. Ils demandent d'abord de l'air ! C'est la raison pour laquelle un nombre important de mesures figurant dans la loi pour l'initiative économique et dans les projets d'ordonnance de simplification visent à alléger les formalités administratives et les contraintes qui pèsent sur eux.

En pratique, c'est l'ensemble des réponses en cours qui vise à faciliter la création d'entreprises et à lever les inhibitions qui freinent encore le "passage à l'acte".

Parmi les mesures significatives figurent en effet la simplification des formalités de création et la facilitation du passage d'un statut de salarié à un statut d'entrepreneur. Mais aussi la possibilité de protéger une part de son patrimoine personnel et de n'avoir aucune charge sociale à régler la première année en étalant le paiement sur les cinq années suivantes. Sans oublier la mise en place de nouveaux moyens pour mobiliser l'épargne de proximité (NDLR: les Fonds d'investissement de proximité -FIP).

Il y a eu déjà davantage de créations pures sur neuf mois en 2003 (191 146) que durant toute l'année 2002 (178 001). Selon l'Insee, un créateur sur trois était au chômage. Un "déclic" semble s'être produit, mais "libérer l'esprit d'entreprise" reste un travail de longue haleine ?

Redonner aux Français le goût d'entreprendre constitue le "fil rouge" de mon action. Ce message commence à être entendu si j'en juge par les chiffres de la création

d'entreprise qui devraient nous permettre de dépasser l'objectif de 200 000 créations d'entreprise en 2003. Ces résultats sont conformes aux objectifs que le président de la République avait fixés en 2002 d'un million d'entreprises nouvelles en cinq ans.

Mais il est important de semer pour l'avenir : c'est la raison pour laquelle j'ai signé au printemps dernier, avec Luc Ferry et Xavier Darcos, un accord pour diffuser l'esprit d'entreprendre à l'école. Il faut en effet donner le goût d'agir et d'entreprendre aux jeunes générations.

La transmission d'entreprise est un enjeu tout aussi crucial pour la société française, notamment en secteur rural, pour d'évidentes raisons d'aménagement du territoire et de pérennisation du tissu économique. 550 000 chefs d'entreprise sont proches de la retraite, mais cet aspect ne semble par rencontrer le même engouement que la création. Qu'allez-vous faire dans ce domaine ?

La loi pour l'initiative économique comporte un ensemble de mesures fiscales destinées à favoriser la reprise-transmission afin de répondre à ce défi des dix prochaines années : trouver un successeur aux 550 000 chefs d'entreprise qui vont partir à la retraite dans les dix ou quinze prochaines années. Ces mesures vont entrer en application au 1^{er} janvier 2004 : je ne doute pas que le rythme des reprises d'entreprise s'accélère alors.

À Troyes, récemment, des chefs d'entreprise ont évoqué devant vous l'idée d'une forme de tutorat d'entreprise pour faciliter la transmission. Est-ce une piste à creuser ?

Le tutorat est un moyen de transférer le savoir et la connaissance. C'est vrai en ce qui concerne l'apprentissage, mais cela peut tout aussi bien s'appliquer à la reprise d'entreprise afin de permettre une passation de pouvoir en douceur entre le cédant et le repreneur. Je réfléchis à une mesure en ce sens dans le cadre d'un second texte de loi en faveur des entreprises et des entrepreneurs qui sera présenté très prochainement.

Dossier réalisé par :

Frédéric Marais,
Philippe Schilde
(Agence Info)
et les CCI
de Champagne-Ardenne

Pour tout complément
d'information :

CRCI de Champagne-Ardenne
Tél. : 03 26 69 33 40 -
Edwige Dargegen

CCI de la Haute-Marne
Tél. : 03 25 07 32 13 -
Marie-Claude Le Tellier

CCI de Troyes et de l'Aube
Tél. : 03 25 43 70 10 -
Bruno Rogowski

CCI de Châlons-en-Champagne
Tél. : 03 26 21 82 07 -
Catherine Bouloy

CCI de Reims et d'Epervain
Tél. : 03 26 50 62 50 -
Christian Carbone

CCI des Ardennes
Tél. : 03 24 56 62 62 -
Jean-Claude Savoy

Crédits photos : Agence Info
Illustration de couverture : Galuska
Impression : La Renaissance (10)