

CÉDER SON EN

► **Délicate dans le contexte actuel, cette opération qui permet de pérenniser une activité et des emplois peut se faire en douceur à condition d'éviter quelques écueils.**

L'essentiel

■ L'état des lieux

La transmission des entreprises est délicate, dans notre secteur. Les chefs d'entreprise sont, pour une part significative, relativement âgés et n'ont pas de successeur.

■ Le contexte

Il est plus favorable aux repreneurs qu'aux cédants. Le secteur est en pleine restructuration et les entreprises dont la rentabilité s'est fortement dégradée sont moins attirantes.

■ Les motivations

Elles sont diverses, mais nombre de chefs d'entreprise sont usés par le métier, d'autant que la gestion au quotidien s'avère de plus en plus complexe.

■ Les opportunités

Elles existent toutefois. Et un certain nombre de successions se font en douceur, surtout quand les entreprises sont en bonne santé.

Dossier réalisé par Dominique François

Chaque année, près de 20 000 entreprises disparaissent faute de repreneurs et dans les dix ans à venir, 500 000 chefs d'entreprise prendront leur retraite. Dans le Livre blanc sur la transmission d'entreprise remis fin 2000 au secrétariat d'État aux PME, au Commerce et à l'Artisanat, l'accent avait été mis sur l'enjeu de la reprise et de la transmission des sociétés. Cessions et reprises permettant de pérenniser l'emploi et de favoriser le dynamisme économique des régions. Notre secteur n'échappe pas à cette problématique. Un grand nombre de chefs d'entreprise sont relativement âgés et tous, loin s'en faut, n'ont pas de successeur potentiel. Ainsi, lorsqu'il était intervenu dans le cadre du plan de soutien à la filière graphique du bassin ornais, le cabinet Mediator Organisation avait-il constaté que l'âge moyen des dirigeants du panel retenu était de 50 ans et que 30% d'entre eux avait plus de 55 ans. Ce qui, faute de solutions adaptées, laissait présager des difficultés à brève échéance.

Désir de prendre sa retraite et de s'assurer un revenu ou de réaliser une plus-value, absence de successeur, problèmes de santé, envie de créer une autre entreprise, volonté de pérenniser son affaire et de maintenir l'emploi, difficultés économiques, les raisons qui poussent les dirigeants à vouloir céder sont nombreuses.

Le syndrome de la cinquantaine

Seul moyen, le plus souvent, d'éviter la disparition d'une entreprise en difficulté, la cession renvoie aussi à ce que



La cession est souvent le seul moyen d'éviter la disparition d'une entreprise.

Ne pas chercher à tromper le repreneur

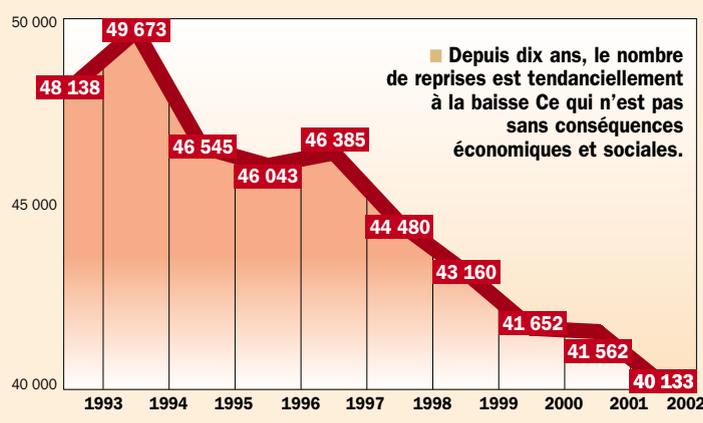
d'aucuns appelle « le syndrome de la cinquantaine », un phénomène qui a tendance à s'amplifier. Arrivés à cet âge, nombre de dirigeants sont « usés » par le métier, d'autant que la gestion de l'entreprise s'avère de plus en plus complexe. Certains souhaitent « raccrocher », d'autres continuer à diriger, mais en tant que salarié dans une entreprise cédée à un tiers et sans risque. Inutile de le cacher, le marché, en pleine restructuration, où la rentabilité des entreprises s'est fortement dégradée, est plus favorable aux acheteurs qu'aux vendeurs. Mais le retour

sur investissement délicat. « *On achète cher une entreprise en bonne santé dont les résultats sont le plus souvent liés à la personnalité du dirigeant, et la situation risque de se dégrader*, souligne ce consultant, *ou on achète pour l'euro symbolique une affaire en difficulté et il faudra à coup sûr y réinjecter beaucoup d'argent pour éponger le passif et remettre les comptes à flot.* » Sauf à se payer sur l'entreprise avant de la liquider, ce dont l'actualité récente fournit malheureusement quelques exemples.

Jouer la transparence

Dans ce contexte, céder son entreprise s'avère délicat. Même si, de l'avis des spécialistes, un certain nombre de cessions se font en douceur et avec succès. Bien documentés, tous les manuels du bon vendeur ou du bon acheteur ont le mérite de présenter le paysage de la cession ou de la reprise. Mais comme les cartes routières, ils ne rendent pas compte de toutes les difficultés du terrain. La bibliographie, en dernière page de ce dossier, donne quelques références. Inutile, donc, de revenir sur le mode d'emploi de la cession, par ailleurs assez complexe. Sauf pour s'arrêter sur quelques points précis. Tous les manuels le disent, il faut préparer sa cession au moins cinq ans à l'avance. À juste titre, pour se donner les meilleures chances de trouver la solution la plus satisfaisante. Mais dans

Les cessions d'entreprises en France



TREPRISE

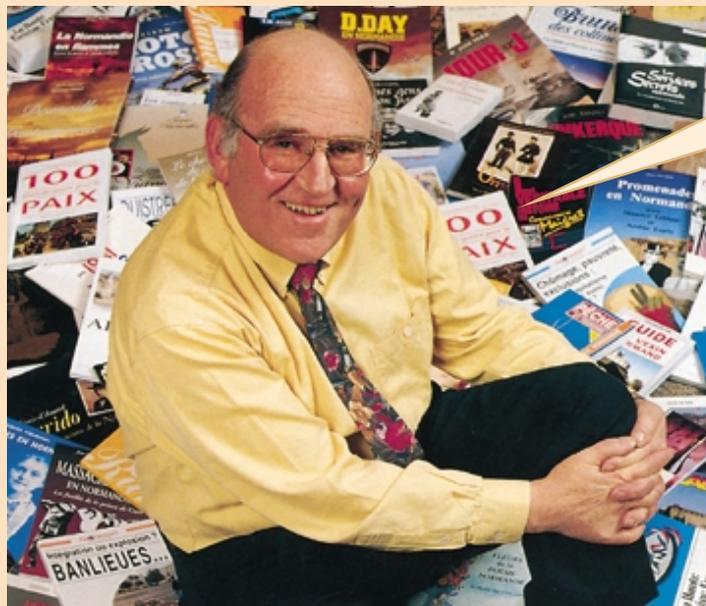
la pratique, les choses se passent rarement ainsi. « *Les cessions peuvent intervenir à l'occasion d'une maladie, d'un divorce ou par le simple fait du hasard parce qu'un repreneur inattendu propose un chèque* », explique ce représentant d'un cabinet spécialisé. Autre débat: faut-il « habiller la mariée » pour la rendre plus attrayante? L'opération risque fort d'être cousue de fil blanc et de ne pas produire le meilleur effet sur le ou les repreneurs potentiels. Mais à défaut de maquillage, un minimum de clarté et de cohérence s'impose.

Il faut s'assurer que les méthodes comptables utilisées rendent bien compte de la réalité économique de l'entreprise, vérifier que le statut juridique est le mieux approprié, s'assurer que les assemblées générales des actionnaires et les conseils d'administration ont été bien enregistrés, informer du projet les actionnaires familiaux pouvant composer le capital social et obtenir leur accord, établir un diagnostic sans complaisance où apparaissent les points forts et les points faibles de l'entreprise, etc.

Le plus difficile quand on a décidé de se séparer de son entreprise étant de maintenir son activité sans prendre de décisions (investissements, diversification, etc.) qui puissent être perçues comme trop contraignantes par un futur repreneur.

Autre écueil à éviter, l'affectivité. « *Tout a un prix* », note ce consultant. Dans un secteur où les PME sont majoritairement familiales, il est parfois difficile « *d'abandonner son bébé* ». Mais cette réaction n'est pas la plus répandue. Les dirigeants cherchent surtout une compensation financière aux efforts et aux sacrifices qu'ils ont consentis pendant des années, dont celles où ils étaient jeunes. Or, cette compensation n'a rien à voir avec le prix de l'entreprise ou celui qu'un repreneur est prêt à payer.

Enfin, si l'entreprise n'est pas vendable, pourquoi ne pas se rapprocher d'un autre entrepreneur pour organiser une fusion? En cherchant à former avec lui un binôme équilibré en termes de compétences ou de génération. Une meilleure solution que celle qui consiste à laisser l'entreprise s'étioler en cassant les prix jusqu'à dégrader un peu plus l'économie du secteur. ■



« Chacun sait qu'il peut encore compter sur moi »

Charles Corlet,
fondateur de l'Imprimerie Corlet.

« D'un commun accord, nous avons souhaité gérer l'entreprise à parité »

Jean-Yves Bouchet et Frédéric Pacreau,
Imprimerie Bouchet.



« Il faut savoir saisir à temps une bonne opportunité »

Jean-Pierre Corlouer,
ancien dirigeant de l'Imprimerie RAD.



« Je souhaitais pérenniser l'entreprise familiale »

Guy Beaufort,
ancien dirigeant de Gerville PIP.



« Trouver le juste équilibre entre les parties »

Fabrice Faure,
p.-d.g. d'Iro.

Témoignages

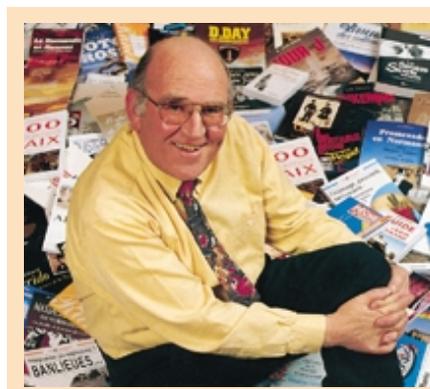
Charles Corlet, fondateur de l'Imprimerie Corlet (Condé-sur-Noireau).

« Accompagner le développement de l'entreprise »

► Dans cette entreprise, la transition a duré une dizaine d'années bien mises à profit.

Avec un chiffre d'affaires de plus de 45 millions d'euros et 400 salariés sur cinq sites de production, le groupe Corlet, né en 1961 de l'imprimerie créée par Charles Corlet, est aujourd'hui la vingt-neuvième entreprise graphique française. Voici dix ans, le fondateur a demandé à son fils si, malgré une conjoncture déjà difficile, il avait l'intention de lui succéder. Son fils Jean-Luc ayant répondu par l'affirmative, Charles Corlet a alors entamé un long processus de transmission.

« J'ai commencé par mettre les outils en place. J'ai réorganisé et étoffé l'encadrement en embauchant des jeunes dans plusieurs domaines,



Charles Corlet

(67 ans), né dans une famille de sept enfants, est entré à 14 ans dans l'imprimerie en tant que typographe. Après avoir fait ses premières armes dans plusieurs entreprises, il a repris La Presse du Bocage Normand, une imprimerie créée par son père et un ami de celui-ci. De cette entreprise qui avait périclité, il a fait l'Imprimerie Corlet, créée en 1961 avec quatre salariés et qui est devenu le groupe que nous connaissons aujourd'hui.

la gestion, l'administration et les ressources humaines. Et je leur ai expliqué dans quelle optique je les recrutais. Puis, j'ai fait appel à mon partenaire habituel, le groupe Fidal, qui m'a apporté les conseils juridiques et financiers dont j'avais besoin et qui a estimé la valeur de l'entreprise et m'a aidé à monter mon projet. »

La cession s'est réglée en douceur l'année dernière, par le biais d'une donation et de ventes de parts. Jean-Luc Corlet est président du directoire. Il est secondé par un directeur général et un directeur des ressources humaines. Charles Corlet est président du conseil de surveillance et assiste encore de temps en temps aux réunions de direction. Même s'il ne gère plus

l'entreprise, il y est encore très présent, sans pour autant toucher la moindre rémunération. « Ce qui me motive, souligne l'intéressé, ce n'est pas l'argent – je me contente de ma retraite –, mais l'avenir de cette entreprise et de tous ses collaborateurs dans une période difficile. J'aimerais même avoir droit à une journée après ma mort pour revenir à l'imprimerie et voir comment elle a évolué. »

Dans les ateliers de bon matin, Charles Corlet s'occupe donc surtout du numérique et forme les jeunes collaborateurs de l'entreprise aux différents aspects du métier. Mais si une difficulté se fait jour, il est là. « Chacun sait qu'il peut compter sur moi et c'est important. »

Interrogé sur cette transition, Charles Corlet estime qu'elle s'est faite au mieux, en toute transparence et dans le respect de chacun. « Je pense que

Jean-Yves Bouchet et Frédéric Pacreau, Imprimerie Bouchet (Cholet).

« Éviter les ruptures avec le management précé

► À mi-parcours, cédant et repreneur ont su concrétiser un programme d'investissements ambitieux.

Témoignage à deux voix pour cette reprise progressive d'une société par l'un de ses salariés. Spécialisée dans la communication d'entreprise (dépliants, catalogues, brochures), l'Imprimerie Bouchet qui réalise un chiffre d'affaires d'un peu plus d'un million d'euros travaille pour une clientèle locale.

Jean-Yves Bouchet, qui a créé l'entreprise en 1978 et est aujourd'hui âgé de 56 ans, a souhaité, il y a six ans, la transmettre sur une période de dix ans. Une décision dont il a évidemment informé Frédéric Pacreau, son bras droit, entré dans l'entreprise comme apprenti en 1985.

Celui-ci s'étant déclaré intéressé par le projet, les deux hommes ont cherché

Jean-Yves Bouchet (56 ans) est titulaire d'un CAP de typographe et a travaillé dans un certain nombre d'entreprises artisanales avant de créer sa société en avril 1978.

Frédéric Pacreau (34 ans) a obtenu un CAP de compositeur-imprimeur à l'École du Livre de Nantes. Il a fait toute sa carrière à l'Imprimerie Bouchet où il est entré comme apprenti.



un terrain d'entente. Frédéric Pacreau a commencé par acquérir 20 % des parts. Puis, une fois remboursé l'emprunt contracté à cette occasion, il a repris les 30 % restants pour arriver à parité avec Jean-Yves Bouchet. Chacun est aujourd'hui cogérant.

« Cette démarche est intéressante à plusieurs titres, souligne Jean-Yves Bouchet. Sur le plan financier, nous avons fait appel à plusieurs experts pour évaluer l'entreprise et trouver un terrain d'entente. Cette première phase s'est déroulée sans difficultés

majeures. » Sur le plan humain, tout aurait pu être plus complexe. « Il fallait que le cédant accepte d'abandonner du pouvoir, note Frédéric Pacreau. Tout le monde nous conseillait d'opter pour une solution à 51/49 afin qu'il n'y ait qu'un seul dirigeant. De notre côté, nous souhaitions gérer l'entreprise à égalité et c'est toujours ainsi que nous procédons aujourd'hui. Nous pilotons par exemple la politique d'investissement à deux. »

« Cette cogestion ne nous pose aucun

problème, ajoute Jean-Yves Bouchet, même quand il s'agit de prendre une décision importante pour l'avenir de l'entreprise. Nous avons toujours bâti notre relation sur le dialogue et les échanges. Il n'y a pas de non-dit. Nous faisons le point chaque matin sur les dossiers en cours, sans hésiter à aborder les difficultés ou les conflits. »

Denier aspect et non des moindres : le développement de l'entreprise. « Dans une période de transmission, il faut bien garder cet impératif à l'esprit, explique Frédéric Pacreau. Notre objectif commun est de céder ou de reprendre une entreprise dynamique, donc de continuer à développer notre clientèle et à investir. » Ce que l'Imprimerie Bouchet a récemment fait en s'équipant d'une presse Heidelberg SM 52 neuve, cinq couleurs, et d'un CTP ProSetter du même constructeur. Un outil que l'entreprise est la première à posséder à Cholet.

Cette phase de transmission est aussi celle où le repreneur doit commencer à affirmer sa méthode de manage-

la clé de la réussite réside dans le fait d'avoir pu préparer cette cession longtemps à l'avance et de l'avoir accompagnée. » Ce qui permet d'éviter les faux pas à des collaborateurs moins expérimentés et de transmettre son expérience au fur et à mesure. Pour Charles Corlet, la retraite est aussi occupée qu'utile. Ce qui ne l'a pas empêché de monter un atelier typo pour des handicapés, renouant, dit-il, « avec le plaisir d'être toujours imprimeur ». ■

LE CONSEIL > Difficile d'en donner un, face à une succession aussi bien maîtrisée et qui reposait au départ sur la chance d'avoir un héritier désireux de s'investir à son tour dans l'entreprise familiale. Ce qui n'est pas la règle. Charles Corlet a aussi su prendre conseil auprès d'un organisme fiable, et malgré sa forte personnalité, contribuer à bien cohabiter avec son successeur.

dent »

ment, même s'il partage la même vision de la gestion des hommes et des comptes que son prédécesseur, l'essentiel étant d'éviter les ruptures avec le management précédent. Ruptures qui pourraient ne pas être comprises par les salariés et les clients.

Dernière étape, la cession définitive, qui interviendra sur la base du prix déjà fixé d'un commun accord le jour où les deux acteurs de ce projet sont devenus cogérants. La rémunération de chacun n'est qu'un des aspects, certes important, de cette transmission. Jean-Yves Bouchet souhaitant pérenniser le fruit de son travail et les emplois de ses salariés, Frédéric Pacreau voulant, quant à lui, relever le défi et « piloter ce système économique et social qu'est l'entreprise ». ■

LE CONSEIL > Le fait que le développement de l'entreprise reste la préoccupation majeure des deux dirigeants est essentiel. La qualité de la relation qu'ils ont su établir est aussi un gage de réussite dans une opération qui pourrait s'avérer délicate sur le plan humain.

« Il faut savoir partir quand une bonne occasion se présente »

En lisant une petite annonce dans *France Soir*, Jean-Pierre Corlouer, qui avait contracté le virus de l'imprimerie dès son plus jeune âge, est entré en 1971 comme typo minerviste dans ce qui allait devenir sa future entreprise, l'Imprimerie RAD (René-Alexandre Doubeau). Il la rachète en 1974 et concentre son activité sur les travaux haut de gamme, essentiellement pour l'hôtellerie, la restauration et le show business. Une

stratégie couronnée de succès. « Avec mon épouse, qui travaillait avec moi, nous ne nous étions pas fixé de date pour céder l'entreprise, mais prendre notre retraite à soixante ans nous semblait une solution raisonnable. Dix ans avant, j'ai commencé à penser à ma succession mais sans vraiment chercher un repreneur. Jusqu'à ce qu'à l'occasion d'une dégustation – Jean-Pierre Corlouer est un grand amateur de bons vins et a créé le Cep Club

Jean-Pierre Corlouer, ancien dirigeant de l'Imprimerie RAD (Paris).



de France – je tombe sur un ami, Jacques Legros, qui m'a demandé si j'étais vendeur. Je n'étais pas prêt, mais il est revenu à la charge. Et en 1998, je lui ai cédé le fonds. Nous avons évalué la clientèle et trouvé un terrain d'entente. Et mon ancienne entreprise affiche aujourd'hui une santé florissante. »

LE CONSEIL > Ce chef d'entreprise a su céder au bon moment une entreprise qui était en très bonne santé.

« J'ai été déçu par la gestion du repreneur »

Aujourd'hui à la retraite, Guy Beaufort a dirigé pendant quarante ans Gerville PIP (Évry), une entreprise de 85 salariés spécialisée dans le brochage des périodiques et le routage. Sans successeur mais soucieux de pérenniser cette entreprise familiale où il était entré en 1959, il s'y est pris à l'avance et a confié son dossier à une banque, la Bred. Celle-ci a estimé l'entreprise, et les résultats de cette estimation ont été communiqués à un certain

nombre de repreneurs potentiels dont trois lui ont semblé sérieux. Quelques années plus tard, Guy Beaufort, qui estime avoir vendu conformément à ses attentes sur le plan financier, s'avoue toutefois déçu par la gestion du repreneur et les décisions qui ont été prises après son départ. Enfin, si la volonté de sauvegarder une entreprise et des emplois a été déterminante, le contexte économique et social a joué un rôle non négligeable. « Les 35 heures

Guy Beaufort, ancien dirigeant de Gerville PIP (Évry).



ont achevé de m'écoeurer, souligne Guy Beaufort. Assurer la rentabilité de notre activité était déjà difficile. Le climat social induit par la réduction du temps de travail et l'attitude des salariés peu enclins à s'adapter aux variations de notre charge de travail ont fait le reste. »

LE CONSEIL > Une démarche préparée à l'avance et bien construite a permis à ce chef d'entreprise de céder dans des conditions satisfaisantes.

« Préserver les intérêts financiers de chacun »

Parcours original que celui de Fabrice Faure. Après deux années de médecine, il a rejoint son père, Christian, qui avait créé son imprimerie en 1972. « Mon père cherchait quelqu'un pour le seconder sur le plan administratif et commercial. Je l'ai rejoint et je me suis formé sur le terrain. » Quand Christian Faure a décidé de passer la main, il a fait appel à l'expert comptable de l'entreprise, qui lui a permis de

construire le montage financier approprié. Son père n'étant pas le seul actionnaire, Fabrice Faure a commencé par reprendre les parts des autres actionnaires par le biais d'une holding. De son côté, Christian Faure a souhaité rester dans le capital de l'entreprise et la solution retenue a permis de préserver ses intérêts financiers sans alourdir les charges de son successeur. Mais Christian Faure n'est ni au conseil d'administra-

Fabrice Faure, p.-d.g. d'Iro (La Rochelle).



tion ni opérationnel dans l'entreprise. Son fils et sa belle-fille contrôlent la holding. Aujourd'hui, Iro, entreprise spécialisée dans les imprimés en feuilles haut de gamme, réalise un chiffre d'affaires de 4,2 millions d'euros avec 38 salariés.

LE CONSEIL > Trouver un bon équilibre financier entre les deux parties permet de ne pas hypothéquer l'avenir de l'entreprise.

Guide pratique

Les conseils de l'expert



Dominique Dupuy,
consultant chez Mediator Organisation.

« Une entreprise est toujours vendable »

Créé en 1998, Mediator Organisation est un cabinet conseil spécialisé dans les industries graphiques et l'emballage. Il emploie cinq consultants qui exercent quatre grands types d'activité : stratégie, audit, management, études, cessions, acquisitions sur la France, l'Europe et l'Afrique.

Comment préparer au mieux la cession de son entreprise?

Dans les trois années précédant la cession, le dirigeant devra mener une politique subtile qui ménage le futur repreneur en termes d'investissements « subis » sans fragiliser l'activité de l'entreprise. La politique idéale visera une croissance modérée des moyens matériels et humains et une consolidation des capitaux propres.

Quelles sont les erreurs à éviter?

Elles sont de plusieurs ordres. On peut les résumer ainsi en trois points :

- communiquer des informations stratégiques à l'acquéreur potentiel dès le premier contact : pour séduire, l'entreprise doit garder dans un premier temps une part de mystère ;
- pratiquer des allers-retours réguliers entre positions de vendeur et de non-vendeur, le dirigeant hésitant par déception en termes de prix de vente, par crainte du lendemain ou encore par attachement à l'outil : une telle attitude va déprécier durablement son entreprise aux yeux du marché des acheteurs et pénaliser son management ;
- accepter dans l'entreprise la présence régulière et active d'un acquéreur potentiel : cette situation peut en outre procéder de la part de l'acquéreur d'une volonté de déstabilisation en vue d'obtenir un prix plus avantageux (technique dite du « pourrissement »).

Que faire quand l'entreprise n'est pas vendable?

Une entreprise est toujours vendable. C'est une question de prix. Dès lors, la question qui se pose est la suivante : quelle attitude adopter quand le prix de l'entreprise ne correspond pas aux attentes – raisonnables – de son dirigeant ?

En fonction du contexte (situation financière, âge du dirigeant, conjoncture, situation locale, etc.), plusieurs directions sont possibles : la continuation pure et simple, un partenariat avec une autre entreprise, éventuellement dans la même situation ou encore « l'usure du fonds », qui consiste à se positionner dans une perspective de non-renouvellement de l'outil et d'un départ progressif des collaborateurs.

Toutes ces indications sont à moduler en fonction de la situation particulière de l'entreprise à céder et de la personnalité du cédant : l'attitude à adopter sera très différente si, par exemple, l'entreprise dégage de forts résultats, se positionne sur des marchés spécialisés ou encore si son actionariat est dispersé, etc.

La législation

La loi Dutreil favorise les cessions

► Celles-ci bénéficient depuis moins d'un an d'allègements fiscaux.

Votée fin juillet 2003, la loi sur l'initiative économique, dite « loi Dutreil » édicte une série de mesures destinées à faciliter la création et la transmission d'entreprise. Il s'agit notamment de favoriser les initiatives des candidats à la reprise et d'inciter les chefs d'entreprise à organiser leur succession plus tôt et à temps.

La transmission d'entreprise a donc fait l'objet de mesures d'allègement fiscal dont les plus importantes sont :

- la limitation de l'imposition sur les plus-values de cession par un double-

ment du montant du chiffre d'affaires au-delà duquel s'applique l'exonération totale ;

- la réduction d'impôt en cas de reprise financée par un prêt. Pour un foyer fiscal, il s'agit d'une réduction d'impôt sur le revenu de 25 % des intérêts d'emprunt dans la limite de 20 000 euros par an ;

- la suppression, pour les entreprises dont la valeur des actifs est inférieure à 300 000 euros, des droits de mutation que le salarié repreneur doit acquitter ;

- l'allègement de la fiscalité pour les transmissions à titre gratuit ;

- la division par deux des droits de mutation en cas de transmission anticipée accompagnée d'un pacte de conservation des titres de l'entreprise. ■

Les garanties

Des précautions indispensables

► Clause de non-concurrence et de paiement et garantie de passif doivent y figurer.

Pour se prémunir contre les mauvaises surprises qui peuvent intervenir après la cession, le repreneur a intérêt à demander certaines garanties. Dans le protocole de cession définitif qui précise les titres et les actifs qui font l'objet de la transaction et le prix de vente, doivent aussi apparaître plusieurs clauses de protection : les clauses de non-concurrence, les clauses de paiement du prix et la garantie de passif.

Celle-ci a pour but de protéger le repreneur contre la révélation d'un passif occulte ou l'apparition tardive de dettes insoupçonnées. Une précaution qui s'avère particulièrement importante dans le cas d'un contrôle fiscal postérieur à la vente. Le passif social peut aussi se trouver augmenté pour des rai-

sons diverses : elle a été condamnée à verser des indemnités à des salariés ou doit répondre d'infractions commises antérieurement (travail clandestin, facturations irrégulières, atteintes à l'environnement, etc.). Dans tous les cas, les sanctions peuvent être lourdes et compromettre l'avenir de l'entreprise. Il existe deux types de garanties de passif. La garantie de passif *stricto sensu* qui se traduit par le versement de dommages-intérêts au profit du repreneur et, parfois, de la société cédée, et la garantie de révision du prix. Dans ce cas, le vendeur s'engage à rembourser une partie du prix de cession au repreneur, lequel ne pourra donc pas lui réclamer une somme supérieure à ce qu'il a versé.

Citons aussi la garantie d'actif net, qui vise à protéger l'acquéreur contre toute diminution d'un poste de l'actif net tel qu'il avait été déclaré lors de la cession (surévaluation des stocks, immobilisations incorporelles sans valeur, etc.). ■

DES ORGANISMES ET DES PRESTATAIRES À CONTACTER

Organisme	Adresse	Téléphone
Assemblée des chambres françaises du commerce et de l'industrie	45, avenue d'Iéna - 75116 Paris	01 40 69 39 16
Assemblée permanente des chambres des métiers	1, avenue Marceau - 75008 Paris	01 44 43 10 00
Agence pour la création d'entreprise	14, rue Delambre - 75014 Paris	01 42 18 58 58
Agence des PME, Groupement d'intérêt économique	28, boulevard Haussmann - 75009 Paris	01 53 24 96 30
Secrétariat d'État aux PME, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions libérales et à la Consommation	80, rue de Lille - 75007 Paris	01 43 19 24 24
BDPME	27-31 avenue du Général Leclerc - 94700 Maisons-Alfort	01 41 79 80 00
ECTI professionnels seniors bénévoles	101-109, rue Jean Jaurès - 92300 Levallois-Perret	01 41 40 36 60
France Angels	7, rue Domrémy - 75013 Paris	01 53 94 78 74
G2E (Grandes écoles et repreneurs)	9 bis, avenue d'Iéna - 75683 Paris Cedex 16	01 40 69 27 36
Clenam (Club entreprises arts et métiers)	9 bis, avenue d'Iéna - 75783 Paris Cedex 16	01 40 69 27 36
CRA (Cédants et repreneurs d'affaires) association nationale pour la transmission d'entreprises	18, rue de Turbigo - 75002 Paris	01 40 26 74 16
IEN (Intervention-Étude-Négociation)	24, rue de la Pépinière - 75008 Paris	01 42 93 08 00
Mediator Organisation	Tour Montparnasse 33, avenue du Maine B.P 31 - 75755 Paris Cedex 15	01 44 10 40 78
Medef	55, avenue Bosquet - 75007 Paris	01 53 59 19 19

Chambres de commerce, cabinets spécialisés, clubs de repreneurs, les sources d'information sont nombreuses.

LES JOURNAUX SPÉCIALISÉS

Titre	Adresse	Téléphone
Repandre et transmettre magazine	4, rue de Trévisse - 75009 Paris	01 49 49 04 84
Passer le relais bulletin d'opportunité des chambres de commerce	Disponible sur le site www.ccip.fr/drca/transmis	
Repreneur	6 bis, rue Gambetta - 92000 Nanterre Cedex	01 46 6910 20
PME@acquisitions d'entreprises	93/95 avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris	01 47 23 00 07

Des publications qui donnent des informations intéressantes mais qui ne sont pas spécialisées dans notre secteur.

Les conseils de Caractère

■ S'interroger sur ses motivations

Ai-je vraiment envie de vendre ? Pourquoi ? Que vais-je faire après ? Autant de questions que devrait systématiquement se poser le chef d'entreprise avant de se lancer dans une procédure de cession. Pour éviter les tergiversations de dernière minute et savoir décrocher au bon moment.

■ Ne pas hésiter à demander conseil

Céder son affaire passe par une procédure complexe. Qu'il s'agisse du choix du repreneur, de l'évaluation de l'entreprise, du montage financier, etc., mieux vaut faire appel à un ou des spécialistes. Et privilégier la confiance. La plupart des

chefs d'entreprise que nous avons interrogés se sont adressés à des experts qu'ils connaissaient et avec lesquels ils avaient déjà mené à bien leurs projets.

■ Jouer la transparence

Inutile de chercher à tromper le ou les éventuels repreneurs sur la santé de l'entreprise. Un investisseur sérieux ne se lance pas dans une telle opération sans avoir bien expertisé la société qui l'intéresse et ses perspectives d'activité. Jouer la transparence et présenter un état des lieux le plus proche de la vérité est la meilleure démarche. Ce qui n'empêche pas le vendeur de s'appuyer sur les points forts de son entreprise pour étayer sa démarche.

■ Préparer sa succession à l'avance

Même si, comme on l'a vu dans ce dossier, la cession peut survenir à l'occasion d'un événement imprévu, y réfléchir trois à cinq ans à l'avance évite d'être pris au dépourvu. Bien anticiper permet d'explorer les bonnes pistes et de trouver une solution correspondant le mieux possible à ses attentes.

■ Chercher des partenariats

Se rapprocher d'une autre entreprise pour organiser à terme une fusion vaut mieux qu'une mauvaise cession et permet d'organiser intelligemment sa succession. On recherchera les complémentarités : compétences, secteur d'activité, âge, etc.

Contacts utiles

■ Quelles démarches ?

Un dirigeant qui souhaite vendre son affaire a le choix entre plusieurs démarches. Mais quelle que soit la solution retenue, cette opération doit se faire dans un climat de confiance et de discrétion. Pour chercher un repreneur, il peut s'adresser à son organisation patronale, à la chambre de commerce, contacter directement des entreprises qu'il connaît, entrer en relation avec un club de repreneurs ou passer une annonce dans la presse spécialisée. Pour évaluer son entreprise et monter son dossier, le cédant a le choix entre « *les intervenants du premier cercle, son banquier, son expert-comptable, etc.* ». Mais il peut aussi s'adresser à une société spécialisée dans les fusions-acquisitions. Les représentants des fournisseurs de consommables sont aussi une précieuse source d'information sur les entreprises susceptibles de se vendre.

Pour en savoir plus

■ Des livres

Repandre ou céder une entreprise de Claude-Annie Duplat chez Vuibert.

APCE, Créer ou reprendre une entreprise aux Éditions d'Organisation.

Repandre une entreprise saine ou en difficulté de Bérandère Deschamp et Robert Paturol chez Dunod.

Céder son entreprise de Jean-Claude Lambert, Jean Laudic et Patrick Lheure chez Dunod.

La transmission d'entreprise en pratique : 10 leçons pour réussir une cession de PME et 110 cas réels analysés de Gilles Leconte chez Gualino Éditeur.

Transmission d'entreprise : achat, donation, vente, un guide France Info par Pascal Le Guern et Georges Margossian.

■ Des sites Internet

www.portail.pme.fr, un site qui renvoie à de nombreux sites de référence relatifs à la cession et à la reprise d'entreprises.

www.experts-comptables.fr le site des experts comptables.

www.cra.asso.fr, le site du CRA (Cédants et repreneurs d'affaires).