

**TRANSMISSION** Chaque année, des milliers de dirigeants de PME cherchent un successeur. Un défi individuel, mais aussi un enjeu global pour l'économie.

# Entreprises cherchent repreneurs

**F**ort d'une dizaine d'années d'expérience dans un groupe parapétrolier, Jean-Baptiste Dusart a « tout plaqué » en 2010 pour racheter une chaudronnerie en Normandie. A peine a-t-il pris les rênes de la PME\* d'une quinzaine de salariés que l'ingénieur a mené un plan d'action ambitieux pour la moderniser : déménagement dans un site plus spacieux, achat de nouvelles machines, mise en place d'un système de primes pour les salariés, etc. Faisant jouer son carnet d'adresses, l'entrepreneur a également décroché des contrats dans l'industrie pétrolière pour de nouveaux produits plus complexes et donc plus lucratifs.

## Nouvelle jeunesse

Cinq ans après le passage de flambeau, le bilan est impressionnant : les effectifs ont bondi de moitié, le chiffre d'affaires a été multiplié par sept et la PME, qui accumulait les pertes, dégagé désormais de confortables

bénéfices grâce à un positionnement haut de gamme.

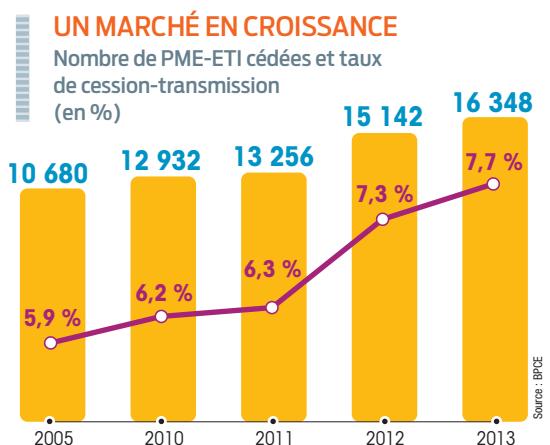
Dans un contexte de crise et de désindustrialisation, ce genre d'histoire pourrait sembler exceptionnel. Ce n'est pourtant pas un cas isolé. Un changement de propriétaire constitue en effet, pour nombre d'entreprises, l'occasion de retrouver une seconde jeunesse. Les entreprises reprises en 2010 affichent un taux de survie\* à trois ans de 94 %, contre 71 % pour celles créées la même année, selon l'Insee. Cette performance est d'autant plus intéressante que le nombre de cessions ne cesse de croître. Selon BPCE, le volume d'opérations concernant les seules PME et des entreprises de taille intermédiaire (ETI)\* a augmenté de 8 % en 2013, pour un total dépassant les 16 000 cessions<sup>[1]</sup>.

« La hausse continue du nombre de transmissions d'entreprises s'explique bien sûr par les départs à la retraite des patrons issus du baby-boom, mais pas seulement. Le taux de rotation\* augmente également. D'ailleurs, 54 % des cédants ont moins de 55 ans », observe Alain Tourdjman, directeur des études économiques chez BPCE. « Les patrons d'aujourd'hui ont un attachement moins viscéral à leur entreprise, ça ne les dérange pas forcément de la revendre au bout de cinq ou dix ans », renchérit Bertrand Carrot, de l'association Cédants et repreneurs d'affaires (CRA).

## INFORMATION DES SALARIÉS

### La loi Hamon assouplie

La loi dite Hamon sur l'économie sociale et solidaire adoptée en 2014 prévoyait d'obliger les dirigeants de PME à prévenir leurs salariés lorsqu'ils comptaient céder leur société, et ce, au plus tard deux mois avant la transmission effective de celle-ci, faute de quoi la vente pouvait être annulée. Censée favoriser la reprise éventuelle par les salariés, la mesure a provoqué une levée de boucliers côté patronat : selon lui, elle mettait en danger la confidentialité des opérations et fragilisait les entreprises concernées vis-à-vis de leurs concurrents. La loi Macron est revenue sur ce texte et a remplacé l'annulation de la cession par une « amende civile » qui ne devrait pas dépasser 2 % du prix de vente.



N. B. : la fréquence des cessions augmente avec la taille de l'entreprise. Ainsi, le taux de cession n'est que de 6,9 % pour les sociétés de 10 à 19 salariés, contre 17,6 % pour celles de plus de 250 salariés.

Les transmissions familiales, autrefois majoritaires, ne représentent plus que 16 % du total des cessions de PME-ETI. Ne sont-elles pas pourtant plus simples à mettre en œuvre ? Pas vraiment. « La transition a été difficile, témoigne Delphine Boulanger, qui a repris la boulangerie de ses parents en compagnie de son frère cadet et de sa belle-sœur. Les salariés nous voyaient comme des arrivistes, ils doutaient qu'on ait les compétences nécessaires. » Le trio de repreneurs a réussi à diversifier l'activité de la PME et intéressé les salariés aux résultats, lesquels ont finalement abandonné leurs réticences. Déficitaire depuis plusieurs années, la société est revenue dans le vert. Il arrive souvent cependant que de telles successions familiales échouent.

La transmission d'entreprise représente en tout cas un enjeu majeur pour notre économie qui, à l'instar de la population, vieillit. En 2005, 14,6 % des dirigeants de PME en France avaient plus de 60 ans ; huit ans plus tard, la proportion était passée à 20,6 %. Ce phénomène affecte le potentiel de croissance parce que



Wilfried Masy - R&A

**PME familiale de transport de marchandises.** Les transmissions au sein de la famille ne représentent plus que 16 % du total des cessions de PME-ETI.

les chefs d'entreprise seniors ont tendance à prendre moins de risques que leurs cadets et à privilégier la stabilité à l'investissement. Cette longévité croissante des patrons de PME est en partie subie. « Certains dirigeants ne trouvent pas de repreneurs qui leur conviennent et restent à la tête de l'entreprise tant qu'ils n'ont pas trouvé de successeur », analyse Alain Tourdjman.

En outre, beaucoup de PDG attendent le dernier moment pour envisager la cession de leur société. D'après l'Ordre des experts-comptables, pas moins de 500 000 entreprises de toutes tailles ne trouveraient pas de repreneurs, sur les quelque 3,8 millions que la France compte dans le secteur marchand non agricole, selon l'Insee. D'où la proposition d'Alain Tourdjman de faire de la cession d'entreprise « une grande cause nationale », afin d'inciter les dirigeants à mieux anticiper la cession, et les entrepreneurs en puissance à envisager le rachat d'une société.

## Marché caché

De fait, si la création d'entreprise a la cote, la reprise, elle, reste injustement méconnue. Elle comporte pourtant un avantage de taille : l'organisation existe déjà, le dirigeant précédent a embauché et formé les salariés, il a établi des relations avec des clients, des fournisseurs... Au-delà de son

# 500 000

entreprises de toutes tailles ne trouveraient pas de repreneurs.

image incertaine, un certain nombre d'obstacles se posent sur la route du repreneur. D'abord, le marché de la transmission d'entreprises est un « marché caché » : bien souvent, le cé-dant reste très discret sur son projet pour éviter d'inquiéter son personnel et ses partenaires commerciaux quant à l'avenir de sa société. Dans ces conditions, il est difficile pour un repreneur de repérer les opportunités.

Par ailleurs, il faut prendre en compte de très nombreux éléments pour juger de la qualité d'un dossier : les comptes

de l'entreprise, la situation du marché, la clientèle, les contrats en cours de signature... « J'ai rencontré une quinzaine de patrons en tout avant de faire mon choix, confie Jean-Baptiste Dusart. J'ai eu quelques mauvaises surprises après le rachat. Il y avait des informations "bidons" dans le carnet de commandes... » La vigilance est donc de mise. « Il faut bien s'entourer, car il y a de nombreux points juridiques et comptables à éclaircir », complète Delphine Boulanger.



- > **Petites et moyennes entreprises (PME) :** entreprises employant de 10 à 250 personnes.
- > **Taux de survie :** pourcentage des entreprises n'ayant pas disparu à l'issue d'une période donnée (ici, trois ans) après leur création ou leur reprise.
- > **Entreprises de taille intermédiaire (ETI) :** sociétés qui emploient entre 250 et 4 999 salariés.

Au niveau financier, il faut être capable d'apporter une somme d'argent conséquente, non seulement pour racheter la société, mais aussi pour préparer la suite. « En général, le cé-dant a retardé certains investissements afin d'améliorer la trésorerie avant la vente », note Marie-Gabrielle Poisson, formatrice spécialisée dans ce domaine. L'acheteur doit donc disposer d'un apport personnel important, qu'il complète souvent par un crédit. Encore faut-il réussir à convaincre les banques. Et ce n'est guère plus aisé que pour la création d'entreprise. « Nous avons dû mettre nos deux maisons en hypothèque\* et nos parents ont bloqué une somme sur un compte,

raconte Delphine Boulanger. Ces garanties couvraient la totalité du prêt. La banque avait bien assuré ses arrières ! » Jean-Baptiste Dusart, de son côté, a dû se résoudre à emprunter auprès de ses proches, car « aucune banque n'était prête à [le] suivre ».

A ces difficultés s'ajoute une dernière dimension, plus psychologique, qui conditionne la réussite d'une reprise : il faut gagner la confiance du cé-dant. « La transaction économique s'accompagne d'un échange symbolique, décrit Alain Tourdjman. Le dirigeant regarde bien sûr le prix de vente, mais aussi la personnalité et le projet du repreneur : compte-t-il remettre en cause les valeurs de l'entreprise ? Va-t-il préserver les emplois ? » Plus qu'un acheteur, il cherche un successeur. Une affaire d'hommes et pas seulement de gros sous. ■ Thomas Lestavel

[1] Sur une population totale de PME et d'ETI estimée à environ 200 000 entreprises.

en savoir plus <

- > **« La cession-transmission des PME et ETI »,** Etude BPCE, accessible sur [tinyurl.com/o5ylx7](http://tinyurl.com/o5ylx7)
- > [www.cra.asso.fr/](http://www.cra.asso.fr/) : le site de l'association Cédants & repreneurs d'affaires (CRA).
- > **Trophées CRA de la reprise d'entreprise,** accessible sur [www.cra.asso.fr/Trophees-CRA-de-la-Reprise](http://www.cra.asso.fr/Trophees-CRA-de-la-Reprise)

> **Taux de rotation :** pourcentage des entreprises qui changent de propriétaire sur une période donnée.  
> **Hypothèque :** droit accordé à un créancier sur un bien immobilier en garantie d'une dette (si le débiteur ne parvient pas à rembourser la dette, le bien immobilier peut être saisi par le créancier).