

# DOSSIER

## Les clés pour réussir une bonne transmission

**GUILLAUME MOLLARET**  @Newsdusud  
ET **BRUNO JACQUOT** [bjacquot@lefigaro.fr](mailto:bjacquot@lefigaro.fr)

Comme celui du créateur d'entreprise, le parcours du repreneur est de longue haleine. Selon la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) d'Île-de-France, il faut compter de 12 à 18 mois pour aboutir à une transaction. Et pendant cette période, un candidat à la reprise examinera jusqu'à 50 dossiers, rencontrera 20 chefs d'entreprise et examinera 10 dossiers avant de conclure.

Pour le candidat à la reprise, le terrain de prospection est vaste. De nombreux organismes s'efforcent de lui faciliter les choses, à la fois en répertoriant les entreprises en vente et en organisant des formations pour les futurs repreneurs. C'est le cas de l'association Cédants et repreneurs d'affaires (CRA) ou de la banque publique Bpifrance. Sur le plan local, banques, notaires, avocats, experts-comptables sont de bons relais. Enfin, CCI et chambres des métiers recensent également les affaires à céder et organisent des événements autour de la transmission. Ainsi, la CCI de Lyon organise chaque trimestre une bourse aux

entreprises. Elle rassemble quelque 500 offres présentées à une centaine de repreneurs potentiels.

### ► **Ne pas se focaliser sur le prix**

C'est le nerf de la guerre. Pourtant, à en croire les observateurs extérieurs, cédants comme repreneurs ne doivent pas se focaliser sur le prix. «*La finalité de l'opération n'est pas le montant que le cédant, qui dans deux cas sur trois est en carrière, va pouvoir tirer de l'opération pour réaliser le rêve d'une retraite dorée, mais bien d'assurer la pérennité de l'entreprise*», explique Bertrand Carrot, représentant du CRA.

Pour le repreneur, la question est celle de la valorisation réelle de l'entreprise. «*Si le repreneur surestime le prix de l'entreprise, il sera amené à produire auprès de ses financeurs un business plan trop ambitieux qui pourrait bien amener la banque à ne pas le suivre en jugeant son projet irréaliste. Par ailleurs, bas prix n'est pas synonyme de bonne affaire. Si le repreneur achète peu cher par rapport aux conditions de marché, il y a risque d'anguille sous roche*», prévient Bertrand Carrot.

Afin de se faire une idée juste, CCI de France, qui fédère les chambres de com-

merce, conseille de soumettre ce calcul «*à son expert-comptable ou un cabinet d'affaires et de demander l'avis de son banquier et à un commissaire aux comptes*» car «*il n'y a pas une méthode de calcul de la valeur mais différentes approches qui donnent une fourchette de valorisation*». C'est donc à partir de cette fourchette de valeur que le cédant est amené à négocier. Quant au repreneur, il lui est conseillé de se fixer un seuil et un plafond, tant en termes de prix d'achat que «*d'éléments relatifs aux stocks et au niveau de trésorerie*».

### ► **Prendre en compte les aspects psychologiques**

«*Chez les plus de 55 ans, il y a un lien affectif entre le dirigeant et la société. Pour bien couper le cordon, mais aussi pour préparer, notamment sur le plan fiscal, une vente, il faudrait idéalement préparer les choses 4 à 5 ans avant la signature mais c'est rarement le cas*», détaille Christine Ottavy, juriste expert en transmission à la CCI de Lyon. «*Le repreneur a besoin d'avoir face à lui un cédant qui sait où en est l'entreprise pour pouvoir se projeter dans son nouveau quotidien*», poursuit Bertrand Carrot. Au



**Selon la Chambre de commerce et d'industrie d'Île-de-France, il faut compter de 12 à 18 mois pour aboutir à une transaction.** GUILLAUME CLEMENT/MAXPPP

moment de la remise des clefs, le cédant doit donc être au clair avec lui-même sur sa propre volonté de lâcher les commandes.

Un changement d'avis arrive plus souvent qu'on ne le pense et il n'est pas le

seul fait du repreneur. *«Lors des contacts qui sont réguliers en phase de négociation, le repreneur doit s'assurer que sur le plan psychologique, le cédant est bien en train de se projeter sur sa vie d'après. Ce genre de discussion, où il n'est*

*pas question d'argent, permet de garder le fil et de s'assurer que l'on est toujours sur la même longueur d'ondes», explique Bertrand Carrot. Selon cet expert, entretenir ce type de contact permet à la période d'accompagnement d'être le reflet de la période de négociation pour une transmission réussie et en douceur.*

### ► **Préparer l'entreprise**

Changer de dirigeant ne s'improvise pas. *«Le cédant doit veiller à faire monter son personnel en compétence de sorte que sa présence ne doit plus être indispensable. C'est un point rassurant pour les deux parties»,* explique-t-on au CRA. *«Pour rendre la mariée plus belle le jour du mariage, il est important de faire le tri dans ses stocks et dans ses équipements. Pour cela, il est important de coucher ses idées sur le papier afin de faire les choses dans l'ordre et surtout de les matérialiser»,* précise Christine Ottavy.

En outre, si l'entreprise se trouve à une période charnière où elle doit mener un chantier pour passer un cap (transition numérique, développement à l'export...), ces éléments doivent être pris en compte par le cédant comme le repreneur dans les négociations comme la période de transition.

### ► **Boucler son financement**

C'est a priori le problème du repre-

neur mais il peut aussi être celui du cédant... Un dirigeant mal renseigné sur la situation financière de son repreneur peut faire retarder voire capoter la vente. *«Avoir un apport personnel ne suffit pas»,* prévient-on cependant à la CCI de Lyon. *«Pour les personnes qui ne sont pas du métier, les banques exigent une qualification avant de financer. Quand un repreneur vient présenter un dossier, se rendre au rendez-vous avec un certificat de formation peut s'avérer décisif»,* avertit Christine Ottavy.

### ► **Prévoir une garantie de passif**

Quels que soient la qualité et le sérieux des audits financiers, juridiques, sociaux menés avant la conclusion de la transaction, de mauvaises surprises peuvent surgir ensuite. La garantie d'actif et de passif protège le vendeur contre toute diminution d'actif ou toute augmentation du passif dues à des causes antérieures à la vente. *«Mais la négociation sur les termes de cette GAP peut être source de tensions entre le cédant et le repreneur»,* souligne le site Internet spécialisé cession-entreprise.com. Là encore, l'intervention d'avocats et experts-comptables est nécessaire pour aboutir à une convention qui convienne au cédant comme au repreneur. ■