

TRANSMISSION | Une offre de services abondante

Acteurs publics, associatifs et aussi privés: le marché des prestataires a littéralement explosé depuis cinq ans. Il commence tout juste à se structurer.

L'ÉTAT DES LIEUX
5 000
entreprises industrielles
 à reprendre chaque année

Entre
4 000
 et **6 000**
prestataires privés, selon les sources

Mous cherchez un repreneur? Nous l'avons trouvé! » Le message publicitaire s'affiche en caractères gras sur le fax reçu à la direction de HM, un sous-traitant de la mécanique implanté à Nersac (Charente). A 76 ans, Henri Mesnard, le patron de cette PMI d'une dizaine de salariés, attend pourtant depuis plusieurs années la perle rare qui reprendra son affaire. « Je n'ai pas confiance dans les intermédiaires qui cherchent tous à se payer sur la bête », lance-t-il. Entre les cabinets privés, les sites internet ou les propositions de la chambre de commerce et d'industrie, ce dirigeant ne sait plus à quel saint se vouer! Et il a finalement choisi de se débrouiller seul pour transmettre son entreprise...

Cédants et repreneurs sont tous sollicités en permanence par une foule de prestataires. Car en cinq ans, l'offre de services a littéralement explosé, portée par un chiffre: il y aurait 500 000 entreprises à reprendre pour cause de départ à la retraite de leurs dirigeants dans les dix ans, selon l'Insee. Mais la réalité n'est pas aussi mirobolante, la majorité de ces sociétés comptant moins de 5 salariés. Une cible avec peu de moyens financiers, qui n'intéresse guère les nom-

breux prestataires. Du coup, ces derniers se livrent une concurrence acharnée pour capturer dans leurs filets « les gros poissons », c'est-à-dire les sociétés dont la valorisation oscille entre 500 000 et 15 millions d'euros. Ce qui représente entre 4 000 et 5 000 entreprises industrielles à vendre chaque année.

LES CANDIDATS À LA CESSION OU À LA REPRISE MANQUENT SOUVENT D'EXPÉRIENCE

Plus étroit qu'il n'y paraît, le marché n'en reste pas moins dynamique. « Aujourd'hui, près d'un candidat sur deux à la cession ou à la reprise fait appel à un ou plusieurs intervenants pour mener à bien son projet », estime Marcel Deruy, directeur du réseau Sud-Est d'Oséo-BDPME. Généralement inexpérimenté, il cherche avant tout à identifier les étapes clés pour réussir son projet, en optimisant financièrement son opération et en garantissant la pérennité de l'entreprise. Des exigences pointues auxquelles tentent de répondre tous les acteurs du marché, qu'ils soient publics, associatifs ou privés.

A commencer par les chambres de commerce et d'industrie (CCI). Depuis le printemps, elles ont entamé leur révolution. « Nous sommes en train

de mettre en place une offre homogène et complète d'accompagnement sur toute la France », explique Nathalie Carré, chargée de mission transmission au sein de l'association CCI-Entreprendre en France. Un premier pas vers une démarche de qualité, qui est loin d'être généralisée dans le réseau. « La moitié des CCI sont réellement compétentes sur le sujet », confie Jacques Raymond, vice-président de l'association Cédants et repreneurs d'affaires (CRA). La plupart d'entre elles diffusent une information complète sur les démarches juridiques et techniques, mais sont souvent incapables d'accompagner les cédants ou les repreneurs. Elles trouvent alors un relais efficace au travers des partenaires associatifs, locaux ou nationaux. Un tiers des correspondants du CRA sont ainsi implantés dans les chambres de commerce. Et la formation au métier de repreneur de cet organisme est aujourd'hui unanimement reconnue et préconisée par les CCI.

Généralistes comme le CRA, spécialistes comme le Club entreprise des arts et métiers (Clenam) qui s'adresse plutôt aux ingénieurs, ou locales comme Ouest Entreprendre, les associations se substituent aux pouvoirs publics dans l'information, la formation, la mise en relation, voire le conseil. « Nous sommes des guides, plus que des conseils », précise Jean Chaput, coprésident du Clenam. La frontière entre les organismes consulaires et les associations au rôle consultatif, dont les prestations sont gratuites, et les acteurs privés opérationnels et payants est de plus en plus perméable. Suite page 54 ▶

Les intermédiaires se livrent une concurrence acharnée pour capter les entreprises dont la valeur oscille entre 500 000 et 15 millions d'euros.

Quatre grandes prestations

L'INFORMATION

- **Les acteurs** : publics, privés, associatifs.
- **Les principaux interlocuteurs** : chambres de commerce et d'industrie, réseau Cédants et repreneurs d'affaires (CRA), Club entreprise des arts et métiers (Clenam)...
- **Le prix** : gratuit.

/// Lorsque j'ai cherché à reprendre une entreprise,

j'ai récolté l'information partout. La CCI a été ma porte d'entrée. J'ai également beaucoup surfé sur le web, mais trop d'info tue l'info. Très vite, je me suis tourné vers le réseau associatif du CRA. Cette structure m'a aussi permis d'échanger et de partager mes expériences avec d'autres repreneurs. »

Maurice Piton, P-DG de Saib, fabricant de connecteurs électriques étanches (14 salariés).



C. MOULIN POUR «L'U.N.»

LA FORMATION

- **Les acteurs** : publics, privés, associatifs.
- **Les principaux interlocuteurs** : CCI pour les formations générales, CRA, HEC, Institut de la transmission de l'Essec, Fusacq...
- **Les prix** : variables. Gratuits pour une demi-journée dans les CCI, 1920 euros pour un cycle de quatre semaines au CRA.



M. KHARIF POUR «L'U.N.»

/// Quand on a été, comme moi, salarié toute sa carrière,

on débarque complètement ! Une formation m'était indispensable. J'ai choisi une session large à l'Essec, qui couvre les questions techniques (comptabilité, juridique...) et les problématiques de stratégie. »

Guy Maindix, repreneur associé d'Alinéa Europe, entreprise d'outsourcing de force de vente dans les nouvelles technologies (60 salariés).

LE FINANCEMENT

- **Les acteurs** : publics, privés, associatifs
- **Les principaux interlocuteurs** : banques, fonds d'investissement (Perfectis, Barclays...), Oséo...
- **Le prix** : rémunération à la commission sur le prix de vente (3 à 5% en moyenne).

/// J'ai fait appel à deux fonds d'investissement

lorsque j'ai opéré un LBO en 2001. Nous avons fait un mariage heureux car nous



M. KHARIF POUR «L'U.N.»

partagions la même vision et souhaitions booster la croissance de l'entreprise. Ils ont joué un rôle de partenaire, plus que de simple financier. »

Gilles Cheneau, directeur général d'A5 Industrie, fabricant de mobilier d'agencement (250 salariés).

LE CONSEIL

- **Les acteurs** : privés.
- **Les principaux interlocuteurs** : avocats, experts-comptables, notaires, cabinets conseil, coachs...
- **Les prix** : entre 5 000 et 10 000 euros pour un expert-comptable, au pourcentage sur le prix de vente pour les grands cabinets, et de 500 à 5 000 euros pour les intermédiaires individuels.



M. KHARIF POUR «L'U.N.»

/// J'ai un entretien téléphonique chaque semaine avec un coach

américain basé à New-York. Il m'apprend à mettre en valeur mes atouts, à savoir me vendre. Nous parlons de l'évolution de mon projet et de mes contacts. Il m'aide à gérer le temps, les périodes d'attente et de solitude entre deux opportunités. »

Stéphane Solotareff, repreneur à la recherche d'une affaire.

► Suite de la page 52 Oséo, dont la vocation est de proposer des garanties de prêts bancaires, a ouvert cet été un portail internet qui propose une gamme de prestations de conseil et de mise en relation payantes. « Notre rôle glisse en amont du financement », admet Marcel Deruy.

Sur le marché segmenté des acteurs privés, tout le monde se targue aussi de pouvoir tout faire. Les banques, comme les fonds d'investissement, ont depuis longtemps dépassé le rôle financier et revendiquent le statut de maître d'œuvre dans les opérations complexes. « Nous construisons des solutions sur mesure pour les cédants, qui vont du plan stratégique de reprise à la recherche du bon repreneur », affirme Jean-Marie Lavirotte, directeur général du fonds Perfectis. Certaines banques, ciblant le marché des PME, ont mis en place des services dédiés. « Attention, un banquier qui prend en charge la cession d'une société peut être tenté d'être plus exigeant avec son dirigeant dans la gestion des affaires courantes », met en garde Bernard Besson, ancien cédant et directeur du cabinet Synercom Ile-de-France.

BEAUCOUP D'INTERMÉDIAIRES TRAITENT ENTRE UNE ET TROIS AFFAIRES PAR AN

Le conflit d'intérêt constitue également un risque avec l'expert-comptable. « Il sait qu'à l'issue du processus de vente, il perdra un client », souligne Jacques Raymond. Il n'en reste pas moins un partenaire incontournable : d'après une étude réalisée par l'Agence pour la création d'entreprises (APCE), 34 % des



D.R.

/// L'expert-comptable choisit son camp

« Les 17 000 experts-comptables de France sont des partenaires incontournables, même s'il n'existe pas de spécialisation "transmission" reconnue par l'Ordre. Chacun d'entre eux peut sans problème prendre en charge l'audit, l'évaluation et le suivi du montage financier d'un dossier. En revanche, l'accompagnement du cédant ou du repreneur dans la négociation commerciale nécessite une expérience spécifique que tous ne possèdent pas. Dans tous les cas, à la différence des intermédiaires, l'expert-comptable reste au service d'une des deux parties et ne se positionne jamais au centre de la négociation. »

Yves Fouchet, président du comité transmission du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables

cédants s'adressent d'abord à lui. « Il peut intervenir à toutes les étapes, sauf au niveau du mandat de vente qu'il n'est pas habilité à prendre », décrit Yves Fouchet, président du comité transmission du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables. Cette restriction distingue la profession des cabinets de conseil privés, qui proposent la prise en charge de bout en bout d'un dossier, jusqu'à signature du contrat de vente. Travaillant généralement avec des prescripteurs financiers, juridiques et techniques, ils s'engagent, à travers un mandat exclusif, sur un prix cible à atteindre. « Seule une douzaine d'acteurs à la couverture nationale, voire européenne, sur plus de 1 000 souscrivent à des règles de fonctionnement stricts, estime Bernard

Besson. Ce sont eux qui captent environ 80 % des contrats. »

La grande majorité des acteurs qui se déclarent intermédiaires en transmission traitent en réalité entre une et trois affaires par an et exercent un métier de conseil beaucoup plus large. « Plus la taille de l'entreprise négociée est petite, plus le marché des intermédiaires est diffus », constate Stéphane Rigaud, associé de Dimensions Conseil, un cabinet spécialisé dans l'industrie. Les entreprises de moins de 10 salariés sont les premières victimes de ces prestataires occasionnels parfois peu scrupuleux qui chassent les cédants autant que les repreneurs. « On arrive à la limite de l'exercice, commente Nathalie Carré. La professionnalisation est désormais inévitable. » ■ **CATHERINE MAIRET**

LES REPÈRES DE « L'USINE NOUVELLE »

DES LIVRES

« Transmettre, céder ou reprendre une entreprise », d'Emmanuel Brancaleoni et Frédéric Masquelier, éditions Delmas, quatrième édition (2005), fait un point sur le réseau des intermédiaires.

« La transmission d'entreprises en pratique », de Gilles Lecointre, chez Gualino Editeur, passe en

revue les paramètres à prendre en compte pour réussir son opération.

UNE ÉTUDE

« La transmission des petites et moyennes entreprises », réalisée en 2005 par Oséo-BDPME, décrit dans les détails les caractéristiques du marché des entreprises à reprendre.

SUR LE NET

www.amf-france.org pour repérer les cabinets accrédités par l'AMF.

www.synextrans.com regroupe 15 cabinets en Bretagne.

www.entreprenre-en-france.fr pour tout savoir sur l'activité transmission des CI.

www.cra-asso.fr propose conseils, mise en relation, témoignages de repreneurs.