



# Passer sans casse

**C**rise ou pas crise, transmettre et reprendre une entreprise reste délicat. Le passage de témoin relève du marathon. Condition de la réussite : une bonne préparation. >>



**MISE EN RELATION** Le rôle de la CCI est aussi de mettre en relation cédants et repreneurs

## Une opération pensée et préparée

Toutes les statistiques s'accordent sur un point : plus de 500 000 entreprises en France, dont une écrasante majorité de TPE-PME, seront concernées par la transmission dans les dix années qui viennent. Un phénomène qui s'explique par la démographie. Le nombre d'entrepreneurs âgés de plus de 55 ans augmente. Dans le Bas-Rhin, près de 25 %, soit environ 8 000, ont dépassé 55 ans. Et avec elle se pose aujourd'hui peut-être, et demain c'est sûr, la question de la transmission de leur entreprise. Aux interrogations des cédants : comment trouver la bonne personne, assurer l'avenir des salariés font écho celles des repreneurs. Le cédant et le repreneur doivent négocier pour trouver un terrain d'entente économiquement viable. Le ralentissement économique ne fait rien pour faciliter les

pourparlers. « *Le tissu économique alsacien se divise en quatre. Aux deux extrêmes : des PME qui ont une bonne structure financière et une bonne activité, souvent issues de l'agro-alimentaire, de l'environnement, de la santé et du nucléaire* », affirme Bernard Nicaise, directeur d'Oséo Alsace, dont le métier est de permettre aux entreprises de consolider leur trésorerie et de développer leurs projets. « *À l'autre extrême, vous trouvez des PME qui étaient souffrantes avant la crise et qui se portent plus mal après.* » Et au milieu, il y a celles fragilisées financièrement mais dont le carnet de commandes est rempli et celles « *qui sont solides financièrement mais qui enregistrent une baisse de leurs activités* », poursuit le directeur d'Oséo. Dans ces conditions, comment un repreneur peut-il s'assurer qu'il a misé sur la bonne entreprise ? Les banques, plus prudentes depuis l'automne,

vont-elles jouer le jeu ? « *Le principal frein à la transmission est la valorisation des entreprises* », explique le directeur d'Oséo Alsace. En matière de transmission, l'impact de la crise varie en fonction des domaines d'activité et du bilan financier. « *Si celui-ci est à la baisse, cela pénalise la valorisation de l'entreprise. Et aux dirigeants de se demander s'ils ne peuvent pas décaler la cession* », dit Géraud Bonnet, conseiller à la CCI. « *Par contre, les sociétés qui sont moins ou pas touchées par la crise ne seront pas affectées dans leur transmission.* »

### TRANSMETTRE ACCOMPAGNÉ

Dans tous les cas de figure, une transmission réussie est une opération pensée et préparée. La CCI se préoccupe de cette question depuis des années. Des réunions d'information, des témoignages de cédants et des ateliers sont proposés

dans tous les arrondissements du Bas-Rhin. « *La CCI dispose d'un fichier de repreneurs qualifiés accessible aux cédants* », ajoute Géraud Bonnet. Par ailleurs, le site créé par les CCI alsaciennes diffuse les annonces des entreprises à reprendre. Quant aux conseillers, ils s'appliquent à offrir un accompagnement personnalisé tant aux repreneurs qu'aux cédants. À ces derniers, ils proposent d'analyser les points forts et de développement de l'entreprise, de réaliser un dossier de présentation et de le diffuser. « *Notre rôle est aussi de les aider à sélectionner les repreneurs et de les mettre en relation en toute confidentialité.* » À l'issue, les négociations peuvent commencer. Là aussi le doigté est de mise. ■

■ SITE ■ [www.opportunet.net](http://www.opportunet.net)

**CONTACT CCI**  
 Pôle Création Cession  
 Géraud Bonnet  
 03 88 75 25 63  
[g.bonnet@strasbourg.cci.fr](mailto:g.bonnet@strasbourg.cci.fr)  
[www.transmission.cci.fr](http://www.transmission.cci.fr)

>> POINTS DE VUE

## Vidéoline, une transmission dans l'harmonie

Une transmission réussie, suivie de bout en bout par le service commerce de la CCI. Pendant deux mois, Thierry Jasko a accompagné Cetin Agbulut, un de ses anciens clients devenu repreneur de Videoline à Labroque en novembre 2008. Le commerce marchait bien mais Thierry Jasko, la cinquantaine venue, avait envie de changer de vie. Des petites annonces, des contacts... et puis Cetin a frappé à la porte et les choses se sont faites naturellement. Il lui a présenté les clients, les fournisseurs, etc. « *Tout s'est fait en totale transparence,* » expliquent les deux intervenants. « *Nous avons le même expert-comptable* » et si Thierry Jasko n'est plus là tous les jours comme cela s'est fait les deux premiers mois, les contacts sont fréquents et il est toujours disponible. « *Les clients sont rassurés de retrouver les*



© Henri Parent

**DISPONIBLE** Le cédant entretient des contacts fréquents avec le repreneur. À gauche, Thierry Jasko aux côtés de Cetin Agbulut

*deux techniciens qu'ils connaissent et que j'ai gardés; pour ma part, j'ai posé ma marque par des aménagements intérieurs* », explique Cetin Agbulut. Conclue avant que la crise n'éclate, la transmission de cette entreprise n'en souffre pas trop. « *Le magasin est poly-*

*valent, nous travaillons sur des créneaux porteurs comme la téléphonie, l'installation d'antennes paraboliques, l'Internet, etc.* » Une activité qui correspond bien à cet ancien salarié d'une usine de soupapes, depuis toujours passionné de nouvelles technologies et désireux

de trouver un travail moins éprouvant physiquement. Le duo parfait qu'il a pu établir avec son cédant lui a permis de réaliser son rêve dans les meilleures conditions.

● **CONTACT** ● 6 rue du Général de Gaulle à Labroque  
03 88 47 14 47

## Éric Desmaizières, la reprise n'est pas affaire de dilettante

Pour Éric Desmaizières, la reprise est préférable à une création d'entreprise. « *On gagne du temps au niveau du salaire,* » explique-t-il, « *et puis il y a la dimension humaine. Ce sont des hommes qui poursuivent avec nous l'histoire de l'entreprise.* » Pour l'instant, il se consacre à fond à cette recherche qui n'est pas simple car c'est un marché caché. Peu de chefs d'entreprises se sont vrai-

ment préparés à la cession, peu en font état, peu sont visibles. « *Au fur et à mesure de mes contacts, je me suis aperçu qu'une cession réclamait trois ans de préparation en moyenne: le temps nécessaire à l'acceptation psychologique, le toilettage financier, la différenciation des biens et de l'immobilier, l'intervention d'un fiscaliste. La recherche des acquéreurs vient dans un second temps. Pour ceux-ci, il est important de se*

*mettre en réseaux, pas forcément pour chercher ensemble mais pour acquérir des techniques, rencontrer des personnes compétentes, garder une motivation. La confidentialité vis-à-vis des cédants reste de toute façon primordiale* ». À l'heure actuelle, Éric Desmaizières espère pouvoir boucler dans les six mois. Il lui faut vérifier l'état de l'entreprise, fixer la garantie actif/passif. La conjoncture de crise ajoute à la dif-

ficulté. Le bilan 2007-2008 est bon mais les négociations sont plus longues du fait d'un avenir plus complexe que prévu. « *C'est un nouveau cycle économique qui commence,* » explique-t-il, « *il faut s'accrocher d'autant que l'entreprise que je compte reprendre a une activité centrée sur l'industrie du secteur énergétique, un secteur porteur.* »

● **CONTACT** ● 06 32 91 57 55

## La garantie Actif/Passif, un document capital



© Henri Parent

**SPÉCIALISÉ** **Éric Riehl, avocat spécialisé dans la cession-transmission**

« *La garantie Actif-Passif est un document rébarbatif,* » déclare d'emblée Éric Riehl, avocat spécialisé dans la cession-transmission d'entreprise. Maître Riehl a l'occasion d'en rédiger plus d'une et, à chaque fois, dit-il, « *c'est un vrai travail pédagogique*

*que que d'en expliquer l'importance pour les parties contractantes.* »

Ce document, désormais incontournable, ne fait pas l'objet d'une réglementation spécifique mais s'est imposé dans la pratique. « *Aujourd'hui, explique Maître Riehl, il est quasi inconcevable d'imaginer céder son entreprise sans y recourir. Les acheteurs en font une condition sine qua non et il est essentiel pour le vendeur d'être très*

*attentif au texte rédigé. Un seul mot peut avoir de très lourdes conséquences financières.* » Sur le fond, la garantie Actif/Passif engage financièrement le cédant sur tous les événements préjudiciables à l'entreprise antérieurs à la vente qui auraient été cachés ou

qui apparaîtraient après la vente: redressement fiscal, litiges, etc. En clair, ce sera à lui de régler l'addition pour les montants compris entre la franchise et le plafond définis d'un commun accord lors de la négociation de cet acte qui sera la loi des parties une fois signé. « *Ces deux montants limites font d'ailleurs souvent l'objet d'âpres discussions lorsqu'il s'agit de les fixer* », souligne Maître Riehl, coutumier de l'exercice. Généralement d'une durée de trois ans, la garantie Actif/Passif liste une série d'éléments: les filiales, les contrats en cours, les stocks, les cautions, les paiements, les litiges etc. « *On balaie l'ensemble des domaines dans lesquels il pourrait y avoir un problème,* explique Maître Riehl et de nos jours, *l'environnement et la pollution représentent souvent le point le plus délicat* ». En outre, les acheteurs exigent généralement une garantie à la garantie Actif/Passif qui prend habituellement la forme soit d'un compte séquestre, soit d'une

garantie bancaire. À noter que certaines grandes banques proposent de fournir gratuitement cette garantie sous réserve que le vendeur place l'argent de la vente dans l'établissement concerné.

● **CONTACT** ● 03 88 24 74 54

### Journées de conseils pour la transmission

La CCI propose régulièrement des journées de conseils sur la transmission d'entreprises. Conseillers de la CCI, experts-comptables, avocats, notaires et conseillers retraités RSI y participent. Des entretiens individuels peuvent être organisés sur demande.

Les prochaines journées auront lieu:

le 5 octobre à Strasbourg

le 7 décembre à Sélestat

Pour vous inscrire:

**CONTACT CCI** Géraud Bonnet  
g.bonnet@strasbourg.cci.fr  
03 88 75 24 82

## Plan Novelli en faveur de la transmission d'entreprise

Après avoir pris des mesures fiscales pour favoriser la transmission d'entreprise, le gouvernement veut mettre en place des outils pour faciliter le passage de témoin.

Parmi eux, le « kit transmission-reprise », mis en œuvre par l'Agence pour la création d'entreprise (APCE). Ce guide est composé de fiches

pratiques et sera distribué dans toutes les régions françaises à l'occasion du Tour de France de la Transmission.

Une étape de ce Tour de France est d'ores et déjà prévue à Strasbourg, le 21 septembre prochain à la CCI.

Parmi les autres mesures, les chefs d'entreprises pourront bénéficier d'un pré-diagnostic transmission réalisé par

un consultant référencé par l'APCE. Ce pré-diagnostic est destiné à informer les chefs d'entreprises, analyser la transmissibilité de l'entreprise et de définir un plan d'actions en vue de la cession d'entreprise.

● **SITES** ● [www.apce.com](http://www.apce.com)  
[www.prediapapce.fr](http://www.prediapapce.fr)



Géraud Bonnet  
Conseiller cession-transmission  
03 88 75 25 63  
g.bonnet@strasbourg.cci.fr

Marc Liebrich  
Conseiller cafés, hôtels, restaurants  
03 88 75 25 59  
m.liebrich@strasbourg.cci.fr

Patrick Will  
Conseiller industrie et services aux entreprises  
03 88 76 42 54  
p.will@strasbourg.cci.fr

Votre conseiller commerce et services aux particuliers  
03 88 75 24 85  
commerce@strasbourg.cci.fr

Fin de dossier