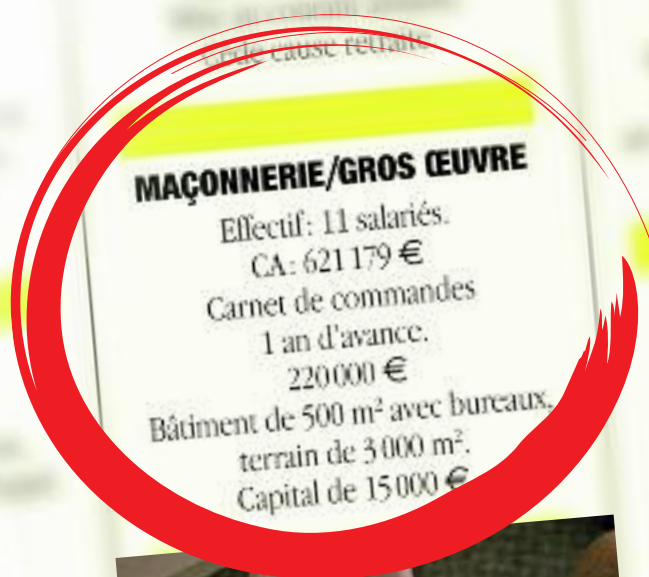


TRANSMISSION D'ENTREPRISE

BIEN LA PRÉPARER

Chaque année d'ici 2012, environ 50 000 dirigeants d'entreprises du bâtiment vont cesser leur activité. Et un dépôt de bilan sur dix résulte d'une transmission qui s'est mal déroulée...

Face à ce double constat, pas besoin d'insister pour saisir l'importance de l'enjeu de la reprise d'entreprise. Ni non plus d'insister sur le fait que les dirigeants approchant de l'âge de la retraite doivent préparer au mieux le passage de témoin...



LES SCÉNARIOS DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE PEUVENT ÊTRE TRÈS DIFFÉRENTS

Les trois exemples qui suivent décrivent des transmissions familiales et des reprises par une personne ou une entreprise extérieure. On peut y ajouter les reprises par les salariés, par un concurrent ou par le conjoint. Mais la conclusion est identique : une reprise dans la précipitation est rarement une reprise réussie. Et un repreneur mal préparé court tout autant à sa perte, quand bien même il aurait négocié un "bon" prix d'acquisition.



DOMINIQUE GREUSARD BRESSE PLÂTRERIE PEINTURE

Du fournisseur au client...



L'ex-Doras Dominique Greusard a repris l'une des entreprises de son portefeuille. Sa connaissance préalable de Bresse Plâtrerie Peinture lui a été précieuse, mais depuis la reprise, le nouveau dirigeant s'est forgé une autre image de l'artisan.

Bresse Plâtrerie Peinture, Dominique Greusard n'en faisait pas partie, mais presque. Longtemps responsable de plusieurs sites Doras, il entretenait des relations régulières avec cette entreprise cliente à Laiz (Ain).

«Je connaissais sa notoriété, son histoire, sa situation et son dirigeant et fondateur, Jean-Michel Bérardan», rappelle-t-il. Côté artisan

permet parfois d'apprendre des choses qu'il ne met pas forcément sur la place publique...

Au détour d'un chantier, Jean-Michel Bérardan fait part de ses états d'âme à Dominique Greusard. Il laisse percevoir sa tentation de s'arrêter, à près de 60 ans, dont plus de 30 consacrés à sa petite entreprise de trois salariés. «J'ai saisi la balle au bond, par petites touches, en lui disant que moi-même, je réfléchissais à me mettre à mon propre compte». Le message fait tilt. Les deux hommes commencent à se mettre autour de la table au printemps 2004.

Mais l'affaire ne se conclut que six mois plus tard. Entre-temps, l'ancien dirigeant a laissé venir. Il a fallu obtenir la certitude que M. Bérardan veuille toujours vendre, convaincre l'épouse de celui-ci, et surtout... tomber d'accord sur le prix ! «La première estimation représentait le double de ce que j'étais prêt à mettre», se souvient Dominique Greusard, qui finit par obtenir une offre proche de la sienne.

La connaissance du métier est fondamentale

Comme souvent, ces négociations se déroulent dans la plus grande discrétion. Ce n'est qu'à leur aboutissement que le personnel fut informé du changement de propriétaire au 1^{er} janvier 2005, avec présentation du nouveau patron. Restent alors deux mois pour les "séduire"...

Le futur patron s'y emploie en passant au moins deux jours entiers sur chantier avec chacun d'eux. «Ainsi, ils ont vu que je ne serais pas un dirigeant cantonné dans son bureau, mais que j'étais prêt à m'investir sur le terrain».

Autre bonne impression que procure cette première prise de contact : le nouveau dirigeant est proche du métier. Chez Doras, il a pris le temps de bien connaître l'univers du placo. Cette précédente fonction l'a aussi rendu familier des questions de comptabilité et de gestion. En vue de la reprise de Bresse Plâtrerie Peinture, il complète son bagage en surfant sur Internet, et notamment sur le site de l'APCE (Agence pour la création d'entreprise). Dominique Greusard avoue par contre «ne pas avoir appris grand-chose» durant le stage de cinq jours à la Chambre de métiers, qui s'est avéré trop généraliste par rapport à son niveau de connaissance initiale en compta/gestion.

Depuis la reprise, le plâtrier de l'entreprise est parti en retraite, mais les deux peintres sont restés. Afin de remplacer le partant et répondre au carnet de commandes, le nouveau patron a embauché, pour porter les effectifs à 7 salariés.

«La greffe entre les anciens et les jeunes a parfaitement pris», estime-t-il.

La «grande découverte» de Dominique Greusard concerne les contraintes de temps de l'artisan. «On râle souvent contre les délais de l'artisan, qu'on met sur le compte d'une mauvaise organisation. Mais quand on passe de l'autre côté de la barrière, on se rend compte de la difficulté d'anticipation pour une petite entreprise, parce qu'elle connaît les pressions des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre, des autres entreprises, ce qui l'oblige souvent à s'adapter en dernière minute. Mon regard sur l'artisan a bien changé».

SAMUEL GADBY PLATERIE GADBY

Le grand saut dans le bain familial...



Il rêvait de vendre des voitures de luxe. Mais le destin de Samuel Gadby a basculé avant ses 20 ans, quand ses parents lui ont proposé de reprendre la plâtrerie familiale à Janzé, en Bretagne. Il ne regrette pas son choix.

Le fils de l'artisan change de cap

L'instant a été solennel. En juin 2000, Samuel Gadby est «convoqué» par son père,

Félix, et sa mère, Marie-Paule. A l'ordre du jour : l'avenir. «*Au bout de 25 ans, il était temps d'envisager de passer la main. Soit tu entres dans l'entreprise, soit tu continues ton propre chemin. Quoi qu'il en soit, nous, on vend*», se souvient-il. A 18 ans, voilà qui s'appelle entrer de plain-pied dans l'âge adulte ! L'entreprise de plâtrerie emploie alors 12 salariés – ils sont 17 aujourd'hui – et jouit d'une belle réputation dans la région. Non sans avoir rencontré des difficultés par le passé, du fait de la défaillance d'un gros client... Le jeune homme prend quelques conseils, notamment auprès d'amis artisans de la famille. Et il franchit le pas. «*Je me suis dit que cette marque de confiance de mes parents valait la peine de mettre entre parenthèse ma vie personnelle, quelques années du moins*».



Exit donc la vente de véhicules de luxe dont il rêvait, le seul fils des Gadby décide donc de se donner à fond. En quatre ans, il passe un BEP de construction/topographie, entre dans l'entreprise, prend des parts, devient cogérant, se perfectionne par les cours de la FFB en management du personnel et en compta/gestion (spécialité qu'il a cependant déjà abordée au cours de sa formation à la vente). Il devrait prendre les rênes seul dans deux ans.

La succession familiale a ses avantages...

En premier lieu, elle ne fait pas une obsession du prix du rachat : alors que les choses sont aujourd'hui largement enclenchées, l'estimation de l'entreprise

n'aura lieu que dans six mois. C'est alors que les questions de donation seront réglées.

Ensuite, pas besoin de chercher un expert-comptable, un banquier et un assureur : l'entreprise a décidé de conserver les mêmes. Surtout, côté "social", le fils de Félix Gadby n'est pas un inconnu dans l'entreprise : «*Les plus anciens m'ont vu tout gamin. Et, adolescent, j'y ai aussi travaillé pendant l'été, pour gagner un peu de sous*». Mais, s'empresse-t-il d'ajouter, «*cela ne me donne aucune légitimité. J'ai maintenant 7 ans d'ancienneté - certains d'entre eux en affichant 35. Ce sont d'excellents chefs de chantier. Comment pourrais-je venir rouler des mécaniques en leur disant : c'est comme cela qu'on fait, et pas autrement ? Je me forme sur le terrain, avec mon père et avec eux*».

Enfin, autre intérêt de la transmission familiale : elle prend souvent son temps. Chez les Gadby, près de dix ans se seront écoulés entre le "oui" initial de Samuel et le départ de Félix.

...mais aussi ses revers

Le co-pilotage entre générations présente toutefois ses risques. Entre un fondateur qui fonctionne d'une certaine manière depuis 30 ans et le successeur rompu à l'informatique et désireux de diversifier les marchés, des tensions peuvent exister. Cette réalité propre à toute entreprise, la plâtrerie bretonne n'y échappe pas, reconnaît Samuel. Mais les violons finissent par s'accorder sur l'essentiel... même si les jeunes modifient certaines habitudes.

Savoir déléguer

Ainsi, Samuel Gadby a gardé le souvenir d'un père toujours à la tâche, qui fait tout, de la gestion des chantiers aux finitions en passant par les devis que maman,

tout aussi dévouée, tape à la machine à écrire tout en assurant la comptabilité... Il en a tiré un principe. «*OK pour reprendre, mais pas pour fonctionner de la même manière*».

La première rupture a consisté à séparer la maison de l'entrepôt. La seconde tient à l'embauche d'une personne appelée à devenir le bras droit : elle reprend la comptabilité à l'occasion du départ en retraite de M^{me} Gadby ce printemps, et se formera au métré. La réorganisation permet à Samuel de lâcher progressivement du lest. «*Au début, je travaillais sept jours sur sept, de 6 à 23 heures. Je suis passé à du "7-20 heures", sans le dimanche. Et à présent, je passe un peu moins de samedis après-midis dans l'entreprise*».

JEAN-PIERRE BONNEAU ADL DÉCOUPE ET RUDO CHANTIER

Entre professionnels qui se comprennent...



Entre Bourguignons qui se comprennent

Des tailles comparables,



Destruction de la dalle de la piscine de Bron.

deux histoires d'entreprise pas très éloignées, des métiers complémentaires, des chantiers et fournisseurs communs : tous ces ingrédients ont fourni à Rudo la bonne recette pour reprendre l'entreprise de sciage béton de Daniel Robert.

Un ex-collègue, une rencontre fructueuse...

Quand Daniel Robert a voulu céder ADL Découpe à l'approche de la soixantaine, il a eu l'embaras du choix... Plus d'un candidat avait en effet frappé à sa porte pour manifester son intérêt. Ce qui n'est pas étonnant, étant donné que sa société de sciage béton de 9 personnes jouit d'une réputation de sérieux et de technicité qui a largement franchi les frontières de Dijon.

Mais les offres émanaient surtout de grosses structures... Aussi l'entrée en lice de Rudo Chantier a-t-elle été la bienvenue. Du moins à entendre Jean-Pierre Bonneau, le dirigeant fondateur de cette entreprise de déconstruction/démolition. «*Entre nous, le courant est tout de suite passé. Daniel et moi, nous nous connaissions pour avoir travaillé dans la même structure il y a une trentaine d'années. Le fait d'être client de la même banque a permis de mettre facilement les choses à plat, sans entrer dans un poker menteur. J'ai le sentiment que nous nous sommes assez vite retrouvés en pole position. Nous n'avons*



La déconstruction d'une passerelle d'une dalle de piscine démontre à l'évidence que les paramètres de succès sont, au minimum : la connaissance du métier par le repreneur – même s'il ne l'exerce pas – la bonne préparation technique et financière de la reprise, et enfin la qualité du contact humain.

LA CARAVANE DES ENTREPRENEURS

Présente dans toutes les régions françaises depuis le printemps dernier, la Caravane des Entrepreneurs fera peut-être étape près de chez vous au début de l'automne prochain.

Sa visite, gratuite et sans réservation, débute par un entretien individuel avec un consultant qui effectue un mini-diagnostic de votre projet. Le visiteur est ensuite orienté vers des experts, pour des conseils personnalisés.

Trois à cinq conférences sont organisées quotidiennement sur la reprise et la transmission d'entreprises. En outre, 130 formations enregistrées en vidéo interactive sont proposées dans un espace d'auto-formation.

Tous les détails sur le site → www.forces.fr

LES DATES DE L'AUTOMNE 2007

→ Région Bourgogne

MÂCON, place Saint-Pierre, le 3 septembre

→ Région Rhône-Alpes

LYON, place de la République, le 4 septembre

→ Région Limousin

LIMOGES, place de la République le 14 septembre

→ Région Midi-Pyrénées

CAHORS, place François-Mitterrand le 17 septembre

ALBI, place Sainte-Cécile, le 18 septembre

CASTRES, place Jean Jaurès, le 19 septembre

TOULOUSE, place de l'Europe, le 20 septembre

→ Région Aquitaine

AGEN, parking du Gravier, le 21 septembre

BORDEAUX, allées de Tourny, le 22 septembre

→ Région Pays-de-Loire

SAINT-HERBLAIN, place de l'Abbé Chérel le 1^{er} octobre

ANGERS, Esplanade Leclerc, le 2 octobre

LE MANS, place des Maillets, le 3 octobre

→ Région Centre

ORLÉANS, place du Martroi, le 4 octobre

→ Paris - Ile-de-France

PLAISIR, parking Maison de l'Emploi, le 5 octobre

BOULOGNE-BILLANCOURT, Hôtel de Ville, le 6 octobre

EVRY, place des Droits-de-l'Homme, le 8 octobre

PARIS IV, place Baudoyer, le 9 octobre

CERGY, place des Arts, le 10 octobre

PARIS XIV, terre-plain Edgard Quinet, le 10 octobre

RAMBOUILLET, place de l'Hôtel de Ville, le 12 octobre

ISSY-LES-MOULINEAUX, place de l'Hôtel de Ville, le 13 octobre

NANTERRE, Cité des Métiers, le 16 octobre

mis que trois mois à nous mettre d'accord». C'était entre avril et juillet derniers.

La rencontre s'est déroulée de façon on ne peut plus improvisée. Daniel Robert et Jean-Pierre Bonneau se sont croisés par hasard chez un fournisseur commun. «*On a d'abord discuté de tout et de rien, rappelle le second, puis nous avons trouvé un terrain d'entente*».

Car bien sûr, les deux hommes auraient pu être les plus vieux amis de la terre, le rachat ne se serait pas réalisé s'il ne s'était pas justifié économiquement. Or, Rudo était précisément en recherche de la compétence en sciage béton, afin d'améliorer et de compléter ses prestations sur des chantiers de déconstruction de plus en plus grands et complexes.

La PME se posait la question du "comment" : développer une équipe en interne ou acquérir une entreprise ? L'opportunité ADL a vite balayé toute interrogation...

Une cession bien préparée

Comme toujours chez Rudo, l'opération a été une affaire de famille. Elle a associé Jean-Pierre et ses trois fils, Cédric, Michaël et Vincent, qui ont rapproché leurs destins professionnels il y a quatre ans pour donner naissance à la PME forte aujourd'hui de 26 salariés.

Selon la famille Bonneau, ce profil a fortement contribué à la bonne marche du rachat d'ADL. «*Nous n'étions pas le mastodonte désireux de manger le petit, mais une entreprise de taille modeste, située elle aussi dans la périphérie de Dijon. Nous avons parlé d'égal à égal*».

Et «*entre gens intelligents qui se comprennent*», complète Rudo Chantier, «*le fait, pour un repreneur, d'exercer un métier proche de l'entreprise qu'il acquiert apporte aussi un sérieux coup de pouce. Ce n'était pas un fabricant de chaussures qui venait racheter une boîte de travaux publics. Nous évoluons dans le même monde ; nous nous croisons sur les mêmes chantiers ; nos personnels présentent le même profil... Bref : on parle le même langage*».

Le repreneur pointe un autre facteur de réussite : «*Daniel Robert avait visiblement bien préparé la transmission. En effet, celle-ci ne s'est pas faite dans la précipitation. Car, visiblement - et ce dès le départ -, il ne voulait brader, ni l'entreprise, ni le personnel, ni le savoir-faire*».

Pour que la transition se passe en douceur, l'ancien dirigeant, naturellement, ne s'efface pas du jour au lendemain. Pour preuve : Daniel Robert continue - notamment - à cultiver les relations commerciales. «*Les jeunes Bonneau ont rencontré les*



L'AIDE DE VOS FÉDÉRATIONS

Pour préparer cette phase décisive de l'histoire d'une entreprise que constitue la transmission, cédants et repreneurs peuvent utilement se tourner vers leurs organisations professionnelles, qui leur proposent diverses formations et informations.

→ **La Capeb** édite le *Guide pratique de la création/transmission d'une entreprise artisanale du bâtiment*. Elle y décrit les démarches de financement, d'immatriculation, le statut du dirigeant et du conjoint, les aspects juridiques et fiscaux de la transmission... Elle a par ailleurs initié l'Institut des créateurs et repreneurs du bâtiment. Pour les cédants, ce dernier organise des réunions d'échanges d'expériences et des diagnostics d'entreprise. Aux repreneurs, il propose des formations courtes ainsi qu'une formation complète de 27 jours sur les ressources humaines, le commercial, le juridique, etc.

→ **La Fédération française du bâtiment (FFB)** propose aux salariés futurs repreneurs d'intégrer son Ecole supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment (ESJDB). Répartie sur 25 centres régionaux, cette école délivre un diplôme de niveau bac +2 au terme d'une formation en cinq mois et demi (ou 18 mois en alternance) entièrement centrée sur la gestion d'entreprise. Par ailleurs, son dispositif "Transibat" reçoit et met en relation les cédants et les repreneurs dans les fédérations locales. Réunions de sensibilisation, formations et brochures le complètent. Un guide juridique de la transmission est mis à la disposition des fédérations, ainsi que plusieurs CD-Rom, dont un pour l'aide à l'entrepreneur qui a détecté chez un salarié le potentiel d'un futur dirigeant.

→ **Les Chambres de métiers** gèrent les BNAO et BRAO (respectivement bourses nationale et régionales d'opportunités artisanales), qui recensent les sociétés à reprendre.

→ www.bnoa.net

→ **Quelques exemples d'initiatives départementales ou régionales :**
- en SAÔNE-ET-LOIRE, formation de 4 jours et demi aux questions juridiques et fiscales ; permanences spécialisées avec un expert-comptable tous les 4^e jeudis du mois ;
- dans le RHÔNE, guide de la cession d'entreprise, avec la CCI et la FFB (www.reprendre-en-rhonealpes.fr)
- dans l'HÉRAULT, Journée de la création-transmission d'entreprise, organisée une fois par an
- en FRANCHE-COMTÉ, les Ateliers de la transmission : rendez-vous individuels d'une heure avec avocats d'affaires, banques, experts-comptables, conseillers retraite...

QUELQUES SITES INTERNET UTILES

www.transartisanat.com

→ Site du réseau des Chambres de commerce et d'industrie et des Chambres de métiers

www.caravanedesentreprises.com

→ Créée à l'initiative d'acteurs privés et parapublics, La Caravane des entrepreneurs, sillonne la France en 105 étapes jusqu'au 16 octobre

www.ffbatiment.fr

→ Site de la Fédération française du bâtiment

www.esjdb.com

→ Site de l'Ecole supérieure des futurs dirigeants du bâtiment (FFB)

www.batiportail.com

→ Rubrique "créer ou reprendre une entreprise"

www.apce.fr

→ Agence pour la création d'entreprise. Recommandé par Dominique Greusard (Bresse Plâtrerie Peinture).

A consulter également :

→ Site internet de votre CCI/Chambre de métiers

INFO PRATIQUE : UN DÉCRET DU 29 MARS 2007 ORGANISE LE TUTORAT ENTRE LE CÉDANT ET LE REPRENEUR D'ENTREPRISE, AVEC UNE PRIME DE 1 000 EUROS

CESSION-TRANSMISSION

LES MESURES PUBLIQUES

Six mesures principales (en deux vagues, la dernière datant de 2005) ont été prises les années passées en faveur de la cession-transmission d'entreprise. Compte-tenu des enjeux importants dans le bâtiment, rappelés dans le présent dossier, et à la faveur des récents changements politiques, les professionnels du secteur espèrent qu'elles seront bientôt complétées par d'autres. Toutefois, peut mieux faire...

→ 2003

☞ DONATION

Si vous cédez votre entreprise à l'un de vos salariés, vous serez **complètement exonéré d'impôt sur les donations** (valeur de cession inférieure à 300 000 €).

☞ EMPRUNT

Si vous empruntez pour reprendre une entreprise, vous pouvez bénéficier d'une **réduction d'impôt sur le revenu allant jusqu'à 5 000 € par an**.

→ 2005

☞ DONATION

Instauration d'un **abattement fiscal de 75%** de la valeur de l'entreprise pour les donations d'entreprise. Les donations avec réserve d'usufruit sont désormais possibles.

☞ CUMUL EMPLOI/RETRAITE

Création du tutorat en entreprise, qui étend les facultés de cumul emploi-retraite et permet la transmission des savoir-faire.

☞ PRIME A LA TRANSMISSION

Institution d'une **prime à la transmission d'entreprise** lorsque le cédant accompagne le repreneur.

☞ EXONERATION DES PLUS-VALUES

Relèvement des plafonds d'exonération des plus-values de cession des entreprises individuelles à 250 000 € et instauration d'un dispositif d'exonération partielle allant jusqu'à 350 000 € du CA.

Le nouveau gouvernement prépare un train de mesures en faveur de la transmission d'entreprises dont nous vous ferons part dans un prochain numéro.

INFORMATIONS SUR LE SITE INTERNET DU GOUVERNEMENT :
www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr