

## Édito



François BUELENS,  
Délégué CRA

### Céder... ou pas !...

Lors des déjeuners hebdomadaires, pris en commun, les délégués du CRA ont parfois tendance à refaire le monde, ou, soyons plus juste, à se mettre à la place des adhérents.

Pour les plus verts, c'est... si j'avais 25 ans de moins, serais-je repreneur de l'entreprise X... et pour les autres : Est-ce qu'aujourd'hui, avec la crise, je céderai mon entreprise ?

Outre les situations familiales ou psychologiques propres à chacun, "que vont faire mes enfants... que vais-je faire après... je vais perdre mes relations..., etc.", il est vrai que la tourmente actuelle amène à réflexion.

On annonce (voir Editorial Synergies juillet) une baisse de 20 % de la valeur de transmission des PME depuis un an, l'indice Argos mid-market témoigne d'une baisse de 5,2 pts sur les six derniers mois. La fiabilité des chiffres reste toutefois à démontrer cas par cas, les statistiques englobant certainement des transmissions antérieures "hors normes" avec des acquisitions à effet de levier sans rapport avec les pme de petite taille.

Autres arguments dont nous font part les cédants potentiels que nous rencontrons : mais que vais-je faire avec un capital de X millions d'euros retirés de la vente quant on me promet un rendement net de 3 % dans le meilleur cas, avec un risque potentiel de perte identique à celui de 2008.

Les plus avisés nous disent également : avec le déficit budgétaire actuel, l'histoire a démontré que le dindon fiscal de la farce... ce sera le rentier, modeste comme riche (encore peuvent-ils remercier le CRA, qui, comme d'autres intervenants actifs, a contribué à la suppression de l'impôt sur les plus-values lors de la cession pour les chefs d'entreprise qui prennent conjointement leur retraite).

Alors que faire ?

Eh bien, cédants potentiels, riches comme modestes, soyez d'abord convoités.

Un bon dossier de cédant, au CRA, peut être demandé en consultation par plus de 50 repreneurs, la moyenne tourne autour de 15, mais c'est la première fois depuis la création du CRA que certains dossiers cédants ne font l'objet d'aucune demande !

Tout est affaire de présentation, et de préparation en amont : toilettage du bilan, dossier de présentation de l'entreprise, refonte de l'organisation interne, et communication vers l'extérieur, internet ou autre.

En amour, disait Sacha Guitry, le plus important c'est avant dans l'escalier. La transmission de votre entreprise c'est un peu la même chose : que votre décision soit prise ou non, immédiate ou différée, rendez-la d'abord désirable.

## MOT DE L'EXPERT



Laurent JULIENNE (LERINS AVOCATS,  
cabinet spécialisé en droit des affaires)

### Pour protéger le savoir-faire de votre entreprise, pensez à intéresser les salariés au capital

**C'est l'histoire vraie d'un repreneur qui, ayant négligé le capital humain, a laissé s'échapper le savoir-faire de son entreprise.**

Un repreneur a acquis il y a quelques années une entreprise mi-artisanale, mi-industrielle positionnée sur un marché en croissance, comptant des techniciens recrutés à prix d'or sur un marché en pénurie, avec une image de marque forte auprès de ses clients.

#### Plusieurs erreurs de management ont été commises après la reprise

Tout d'abord, dès la cession opérée, le repreneur est parti en vacances.

A son retour, face à un personnel inquiet, il n'a communiqué que sur la nécessité de croître par croissance externe, oubliant qu'il fallait d'abord rassurer sur sa capacité à gérer l'entreprise après le départ des fondateurs.

Ayant cherché à accroître la rentabilité de l'entreprise, le repreneur a divisé les primes par trois d'une année sur l'autre. Flairant le gisement de techniciens qualifiés, les concurrents se sont placés en embuscade. Les démissions de collaborateurs ont débuté.

Les collaborateurs les plus importants n'ont pas été reconnus et valorisés pour leur apport passé à l'entreprise. L'un d'eux est parti et livre aujourd'hui une concurrence déloyale et effrénée à son ancienne entreprise.

Le savoir-faire s'est évaporé rapidement, les réclamations de clients ont augmenté, la réputation a baissé, le chiffre d'affaires a plongé, les banquiers se sont inquiétés pour leurs covenants<sup>1</sup>, les salaires se sont définitivement figés dans un contexte de pénurie de techniciens, quant aux primes... Ce qui a fini de démotiver les salariés. Les démissions se sont alors accélérées dans un mouvement de spirale infernale.

#### Deux enseignements sont à tirer de cette histoire

D'abord, **il faut veiller à respecter la culture salariale de l'entreprise reprise**. L'arrivée d'un nouveau dirigeant peut susciter au départ inquiétude et méfiance. Il faut rapidement rassurer, notamment au niveau de la rémunération, surtout si la politique passée a bien fonctionné. Ensuite, dans une entreprise où le savoir-faire et le capital humain sont cruciaux, **il faut rapidement mener une réflexion sur la fidélisation et la motivation des salariés via sa participation au capital**. Les outils existent (actions gratuites, BSPCE, stock-options, etc.), leur octroi peut être échelonné dans le temps et subordonné à l'atteinte d'objectifs. Enfin, la fiscalité est attrayante pour l'entreprise et pour le salarié bénéficiaire. Grâce à sa portée symbolique (participation au capital) et à la perspective de percevoir à terme des dividendes ou de réaliser une plus-value lors de la revente de la société, les salariés se sentent valorisés et impliqués dans la stratégie de l'entreprise, même si une fraction limitée du capital leur est attribuée.

Naturellement, le règlement de ces plans d'intéressement doit inclure des mécanismes de renonciation ou de rétrocession automatique des titres concernés au dirigeant actionnaire en cas de licenciement, démission, invalidité ou décès. Il convient également de prévoir de la part des attributaires un engagement de cession concomitant (droit d'entraînement) pour le jour où le dirigeant-actionnaire souhaitera revendre son entreprise de sorte que le capital et les droits de vote soient cédés en une fois à 100 % à l'acquéreur.

Le retour sur investissement d'une telle approche peut être spectaculaire et surtout garantir la préservation du savoir-faire, sans porter atteinte à la bonne organisation du capital.

<sup>1</sup> Covenants : clause d'un contrat de prêt qui en cas de non-respect des objectifs peut entraîner le remboursement du capital.



CÉDANTS &  
REPRENEURS D'AFFAIRES

ASSOCIATION NATIONALE POUR LA TRANSMISSION D'ENTREPRISES

18, rue de Turbigo, 75002 Paris

Tél. : 01 40 26 74 16 • Fax : 01 40 26 74 17

Site : [www.cra-asso.org](http://www.cra-asso.org) • e-mail : [info@cra-asso.org](mailto:info@cra-asso.org)