

Transmission et évaluation



Prenons l'initiative d'en parler
à nos clients !



“ Plus que jamais l'expert-comptable est le conseil qui propose à ses clients une réflexion sur la valeur de leur entreprise. ”

Pierre Préjean, président du comité Transmission d'entreprise

Et si nous parlions évaluation et transmission à nos clients !

Etre chef d'entreprise, c'est avoir une longueur d'avance, prendre des décisions et anticiper les retournements de situation. Plus que jamais l'expert-comptable est le conseil qui propose à ses clients une réflexion sur la valeur de leur entreprise.

C'est cette forme d'accompagnement personnalisé, à l'occasion de rencontres privilégiées, qui valorise nos prestations. A ce titre, nous aurions intérêt à associer systématiquement un notaire et un avocat lors de rendez-vous annuels que les experts-comptables programmeront afin d'élaborer une stratégie de transmission dans le cadre d'une vision patrimoniale globale. En ce domaine, notre mission est autant

de nature pédagogique, psychologique que technique.

Il faut pouvoir parler transmission avec le dirigeant de PME, l'inciter à réfléchir : ainsi, le « pré-diagnostic » ou « auto-diagnostic » développé par l'APCE (Agence Pour la Création d'Entreprises) permet de tester facilement la motivation du dirigeant. La base de données Méo, référencée par l'APCE, permet par ailleurs aux experts-comptables, notaires et avocats de mettre en relation, en

toute confidentialité, cédants et repreneurs. Il faut également pouvoir parler évaluation : notre rôle n'est pas de donner au dirigeant « le prix qu'il veut entendre » mais d'évaluer au « juste prix » son entreprise. Dans ce contexte, le Conseil Supérieur a mis en place un groupe de travail en charge d'élaborer un guide des meilleures pratiques pour l'évaluation des PME.

Nous connaissons l'histoire de l'entreprise. Aidons le dirigeant à anticiper ! ■

La transmission en France : des opportunités pour rester compétitif

Le regard de Yannick Hoche, responsable Reprise-Transmission d'entreprise à l'APCE¹



Les mesures prises en faveur de la transmission sont si nombreuses et si favorables que plusieurs experts parlent de la France comme d'un véritable « paradis fiscal » de la transmission, explique Yannick Hoche.

Un gros travail de préparation du dirigeant avant la cession

« Or, les dirigeants ont encore une perception décalée de ces dispositifs, d'où l'importance de les aider à s'informer », conseille-t-il. Car une cession se prépare dès la création... Si l'entreprise a compris que la capacité à gagner de l'ar-

gent chaque année est plus importante que la trésorerie amassée, elle sera plus facile à vendre, car « le prix est un point de blocage fréquent ». Préparer sa transmission, c'est aussi investir et déléguer dans son entreprise, transmettre son savoir faire.

Pour aider à cette prise de conscience des dirigeants, l'APCE a mis en place un outil simple, approuvé par le Conseil Supérieur, disponible gratuitement sur www.predia-gapce.fr.

Autre outil proposé par l'APCE, une base de repreneurs, tout juste ouverte, qui sera le pendant de bases comme Méo pour les

cédants, développée par l'Ordre, également sur le site de l'APCE.

Regardez chez vos clients les départs à la retraite, les entreprises qui souhaitent grandir...

« Depuis 2006, l'Insee ne donne plus de statistiques sur les ventes de fonds de commerce ». Une transaction sur deux a pour cause la retraite du dirigeant (l'effet papy-boom ?). C'est aux experts-comptables de se faire une idée pour une démarche prospective ! ■

1. www.apce.com



“ Les experts-comptables ont un rôle essentiel de prescripteur et de promotion des outils régionaux pour favoriser la cession-reprise d'entreprise. ”

DOSSIER

« Les experts-comptables sont les chevilles ouvrières de notre écosystème économique »

Interview de Jean-Jack Queyranne, **président de la région Rhône-Alpes**

En Rhône-Alpes, la transmission-reprise d'entreprise s'appuie sur le savoir-faire de l'Ordre des Experts-Comptables, via la plate-forme Méo. Un entretien exclusif de Jean-Jack Queyranne, président de la région Rhône-Alpes, par Armelle Finez, expert-comptable à Lyon et présidente de l'Association pour la promotion de la transmission des entreprises en Rhône-Alpes (Apra).

Armelle Finez : *Pourquoi la région Rhône-Alpes a-t-elle défini la transmission d'entreprise comme l'une de ses priorités en matière économique ?*

Jean-Jack Queyranne : Il y a 100 000 entreprises à transmettre en Rhône-Alpes dans les dix années à venir. L'enjeu est considérable. C'est pourquoi la région a mis en œuvre une politique ambitieuse d'aide à la transmission-reprise d'entreprise en Rhône-Alpes pour pérenniser les entreprises existantes et favoriser leur reprise. Nous avons pour double objectif, d'augmenter le nombre d'entreprises effectivement transmises et de sécuriser, pour le repreneur, les opérations de reprise, en facilitant notamment l'accès au financement. Chaque année, nous aidons plus de 1 000 repreneurs ; ce qui permet de mobiliser de 30 à 40 millions d'euros de prêts par an.

A.F. : *Quels sont les outils et les aides mis en place pour faciliter la transmission ?*

J.-J.Q. : Notre intervention s'appuie principalement sur trois outils : des leviers pour accéder au financement bancaire, iDéclik transmission et iDéclik prêts d'honneur, des aides à l'élaboration du plan de reprise et un site internet : [\[rhonealpes.fr\]\(http://rhonealpes.fr\). Celui-ci est un portail régional dédié à la transmission-reprise d'entreprise en Rhône-Alpes, qui permet de rassembler l'ensemble des offres de cession.](http://www.reprendre-en-</p></div><div data-bbox=)

A.F. : *Afin de mener à bien cette politique, vous avez noué des partenariats avec plusieurs institutions, notamment avec le Conseil régional de l'Ordre des Experts-Comptables de Rhône-Alpes. Que vous apporte la profession comptable dans ce partenariat ?*

J.-J.Q. : Les experts-comptables ont un rôle essentiel de prescripteur et de promotion des outils régionaux pour favoriser la cession-reprise d'entreprise. C'est ce qui explique qu'ils aient joué un rôle moteur dans l'élaboration du portail, www.reprendre-en-rhonealpes.fr.

La profession de l'expertise comptable est l'une des chevilles ouvrières de notre écosystème économique rhônalpin. Notre économie, en Rhône-Alpes, fonctionne en réseau. Les experts-comptables y ont un rôle essentiel : à la fois pour leurs conseils auprès des chefs d'entreprise et pour promouvoir les aides régionales aux entrepreneurs, tout particulièrement pour faciliter les reprises d'entreprise.

“ Depuis trois ans, Méo a eu pour objectif la mise en relation de cédants et d’acquéreurs d’entreprise grâce à un outil offrant un maximum de visibilité et de rapidité. ”

A.F. : L'Association pour la promotion de la transmission des entreprises en Rhône-Alpes [Apra] - réunissant l'Ordre des Experts-Comptables de Rhône-Alpes, le barreau de Lyon et la chambre des notaires du Rhône – a développé la plate-forme Méo en collaboration avec la région. Quelles sont les spécificités de ce service ?

J.-J.Q. : Méo permet de mettre en relation les cédants et repreneurs. Il s’agit d’une base de données recensant les offres de cessions repérées par les experts-comptables, les notaires et les avocats dans le cadre de leurs activités. Cette plate-forme permet d’alimenter le portail

www.reprendre-en-rhonealpes.fr, qui propose ainsi de manière exhaustive et rigoureuse l’ensemble des offres de cession d’entreprise disponibles en Rhône-Alpes.

A.F. : La 8^e Université interprofessionnelle réunissant les avocats, les notaires et les experts-comptables a été organisée le 27 septembre dernier à la région. En quoi cette manifestation est-elle importante pour la transmission et la région ?

J.-J.Q. : Nous accueillons chaque année cette manifestation qui illustre notre volonté commune avec les trois ordres d’avancer dans la même direction. Cette dynamique est importante

puisqu’elle permet de maintenir et de développer l’emploi en Rhône-Alpes : elle s’inscrit dans la droite ligne de la stratégie économique de la région.

A.F. : Envisagez-vous de renforcer ou de faire évoluer la politique régionale dédiée à la transmission ?

J.-J.Q. : Nous devons poursuivre et travailler à la consolidation de nos outils en les rendant toujours plus efficaces et réactifs. Nous aidons d’ores et déjà beaucoup de repreneurs, ce qui permet de sécuriser des milliers d’emplois en Rhône-Alpes. Nous devons faire encore mieux et c’est pourquoi, nous comptons beaucoup sur nos partenaires, experts-comptables, notaires et avocats. ■

Une solution interprofessionnelle pour la transmission

Le regard d’Armelle Finez, expert-comptable, présidente de l’association interprofessionnelle Apra pour la transmission



Créée par les avocats, les notaires et les experts-comptables en janvier 2007 en Rhône-Alpes avec le soutien du Conseil régional, Méo est la première plate-forme web française dédiée à la mise en relation gratuite de cédants et d’acquéreurs d’entreprise de tous secteurs d’activité et géographiques. Elle présente en ligne des offres de cession consultables gratuitement par les repreneurs potentiels (www.meo-ordres.net).

Depuis trois ans, Méo a eu pour objectif la mise en relation de

cédants et d’acquéreurs d’entreprise grâce à un outil offrant un maximum de visibilité et de rapidité. En effet, cette base de données publie des offres de transmission d’entreprise déposées exclusivement par les experts-comptables, les avocats et les notaires de France, avec toutes les garanties de sécurité. Sur Méo, les cédants choisissent le niveau d’information qu’ils souhaitent divulguer et décident ensuite, s’ils souhaitent rencontrer les repreneurs qui ont fait connaître leur intérêt pour l’annonce à leur conseil.

Méo est aujourd’hui référencée sur le site de l’APCE dans le cadre d’une convention de partenariat et constitue un vecteur de promotion de l’interprofessionnalité auprès des filières économiques pour accompagner les chefs d’entreprise à transmettre.

Depuis septembre 2010, Méo propose également aux cédants de déposer directement leurs offres de cession sur le site internet. Ces offres pourront être labellisées par le membre de l’association interprofessionnelle Apra (pour vous inscrire : www.meo-ordres.net). ■

« Plutôt que des nouvelles incitations fiscales ou financières à la reprise, il faut prévoir une sécurisation des parcours au travers d'un système d'assurance qui encadrerait le risque pris par les uns et par les autres. »

« Il faut sécuriser les transmissions »

Entretien avec Gilles Lecointre, PDG d'Intercessio, professeur à l'Essec et créateur du modèle Valentin

« Le principal point de blocage dans un processus de transmission, c'est l'impréparation des parties », confie Gilles Lecointre. « Le cédant n'est préparé à aucun niveau. Il ne sait pas ce qu'il va faire après. Quant au repreneur, s'agissant de PME, il s'agit souvent d'un cadre de grand groupe ayant exercé des responsabilités importantes. Il rêve de la même chose en plus petit. »

Sécuriser le parcours

« Ajoutez à cela la crise, et l'on se trouve dans une situation largement bloquée, constate Gilles Lecointre. Ce qu'il faut, c'est sécuriser les opérations de transmission pour le cédant et pour le repreneur ». Avec Hamid Bouchikhi, à qui Hervé Novelli, secrétaire d'Etat aux PME, a remis le prix de l'économie PME l'an dernier pour ses travaux sur l'asymétrie

de l'information (le repreneur en sait moins sur l'entreprise que le cédant...), il pense que plutôt que des nouvelles incitations fiscales ou financières à la reprise, il faut prévoir une sécurisation des parcours au travers d'un système d'assurance qui encadrerait le risque pris par les uns et par les autres.

Un assureur, explique-t-il, pourrait garantir au repreneur de ne pas tout perdre et au cédant de ne pas vivre plusieurs années en craignant que la découverte d'une erreur ne l'oblige à rembourser une partie du prix. Mais en échange, cet assureur demanderait au cédant une vraie transparence et des audits de comptes. Il exigerait aussi du repreneur un minimum de formation, un financement correct et une sincérité dans l'apport de fonds propres.



Valentin : un modèle de valorisation statistique prédictif, www.cession-entreprise.com/valentin

Autre apport de Gilles Lecointre au processus de transmission, le modèle Valentin, basé sur l'analyse statistique de plusieurs centaines de cessions à la fois sur le plan de la structure financière et sur celui de la qualité du fonds de commerce au travers de vingt questions sur la qualité et le positionnement du produit, la valeur de la clientèle, le potentiel humain et économique de l'entreprise.

« La somme pondérée des deux types de variables (financière et qualitative) permet de prédire la valeur de l'entreprise : son taux de corrélation linéaire multiple est de 0,97. Cet outil gratuit est utilisé par de nombreuses entreprises et experts-comptables ». ■

Les particularités de la transmission dans le secteur artisanal

Le regard d'Alain Griset, président de l'APCM (Assemblée Permanente des Chambres de Métiers)

Environ 4 000 annonces de transmission d'entreprise artisanale sont disponibles sur le site de la Bourse Nationale des Opportunités Artisanales (BNOA). « La transmission des entreprises artisanales n'est pas la catastrophe annoncée car avec 30 % des entreprises transmissibles d'ici dix ans, beaucoup de chefs d'entreprise continueront à travailler au-delà de 60 ans... ».

Une particularité du secteur artisanal est que les patrimoines personnel et professionnel sont souvent très imbriqués. Il est donc très important de sensibiliser les artisans à préparer leur transmission.

Des repreneurs d'un nouveau type

Autre particularité de l'artisanat : dans 90 % des cas, une bonne connaissance métier est indispensable pour reprendre une activité, ce qui laisse une place importante à la reprise familiale ou par un salarié. Mais les choses évoluent et de nouveaux viviers de repreneurs apparaissent. L'APCM a identifié deux types de nouveaux repreneurs d'entreprise artisanale : les 35/55 ans qui veulent changer de vie, et les jeunes diplômés universitaires sans débouchés, contraints d'apprendre



un métier pour reprendre une entreprise.

Le problème du financement subsiste malgré beaucoup de mesures fiscales favorables

Faut-il mettre en place de nouveaux dispositifs pour faciliter la transmission ? Alain Griset pense que beaucoup a déjà été fait avec notamment la loi Dutreil d'exonération jusqu'à 300 000 euros des plus-values de cession, et avec la loi toute récente sur l'EIRL. Finalement, le seul vrai problème qui demeure est celui du financement... ■

“ Entourez-vous de conseils, c'est important aussi bien pour le repreneur que pour le cédant. Le prix d'acquisition ou de vente n'est pas le seul critère. Il faut s'entourer de multiples précautions notamment en termes de garanties, de cautions ”

Regards croisés pour mettre l'entreprise en perspective

Intervention de Frédéric Roussel, notaire à Lille, président de l'association Notaires Conseils d'Entrepreneurs

« Quand un chef d'entreprise nous contacte pour une opération concernant son patrimoine personnel ou son patrimoine professionnel, le plus souvent dans une logique de transmission, il me semble indispensable d'appliquer un regard croisé : celui de l'entrepreneur, celui de l'expert-comptable et celui du notaire », explique Frédéric Roussel.



« Bien sûr, rappelle-t-il, la transmission est notre cœur de métier, mais il y a une nécessaire complémentarité des approches. Si le chef d'entreprise, le notaire, et l'expert-comptable trouvent ensemble des conclusions cohérentes, c'est une vraie garantie de réussite dans l'intérêt de l'entreprise ».

Des rendez-vous stratégiques périodiques

« Il faut protéger l'entreprise contre les accidents de la vie de l'entrepreneur », estime Frédéric Roussel. Ce qui veut dire qu'il faut se préparer au niveau de la structure juridique, financière ou patrimoniale de l'entreprise. Ensemble, ils se posent les bonnes questions (notamment tout ce qui tourne autour de la loi Dutreil art-787B du CGI et de l'engagement de conservation de titres qui permet de grosses économies de droits de mutation...).

Beaucoup de pistes pour des formations communes

Dans la région Nord Pas-de-Calais, notaires et experts-comptables collaborent depuis déjà plusieurs années. Une grille d'entretien commune (essentiellement QCM avec quand même quelques questions ouvertes) a été mise au point. Une première formation proposée en juillet dernier portait sur le thème des SCI. « Nous avons une longue liste d'autres sujets de formations communes. Par exemple l'EIRL, un sujet sur lequel, nous, les notaires, réfléchissons beaucoup. Par ailleurs, ces formations communes sont non seulement l'occasion d'apprendre mais aussi de mieux nous connaître ». ■

Financement : du bon sens avant tout !

Point de vue de Benoît Filhoulaud, banquier, président de chambre honoraire au tribunal de commerce de Paris

Des dossiers de financements structurés et une capacité à rembourser

« En tant que banquier, ce qui m'a toujours sidéré, ce sont les gens qui pensent qu'en mettant 10, ils peuvent acheter 1 000 » Ancien banquier devenu avocat, auteur de deux ouvrages aux éditions Marc Chamorel – « Bien vendre sa PME » (déjà paru) et « Bien acheter sa PME » (à paraître en octobre) – Benoît Filhoulaud rappelle quelques vérités premières.

« Il existe, explique-t-il, « 36 méthodes » d'évaluation. La seule qui vaille repose



sur l'estimation du temps (entre cinq et sept ans) qu'il faut à l'entreprise pour rembourser les emprunts avec le résultat. Les charges d'endettement (capital + intérêts) ne doivent normalement pas dépasser 50 % du résultat d'exploitation. Ensuite, on reconstitue le financement d'acquisition avec le capital personnel investi et si possible, du capital développement ».

« Si l'entreprise que vous ciblez ne vous permet pas de l'acquérir à ces conditions, ne l'achetez pas ». Ce qui casse le rêve... « Mais aujourd'hui, les gens qui décident de votre investissement ne vous connaissent pas. D'où l'importance

d'un dossier bien monté. A ce stade, l'intervention de l'expert-comptable est nécessaire. »

Privilégier la proximité et les conseils

Comment choisir sa cible ? « Ce qui est important, c'est la courbe d'apprentissage ». Le repreneur ne peut pas à la fois apprendre un métier, devenir chef d'entreprise... « Entourez-vous de conseils, c'est important aussi bien pour le repreneur que pour le cédant. Le prix d'acquisition ou de vente n'est pas le seul critère. Il faut s'entourer de multiples précautions notamment en termes de garanties, de cautions... ». ■

“ La clé d'une transmission réussie, c'est d'anticiper trois à cinq ans à l'avance. ”

La nécessaire double-vue du conseil en transmission

Entretien avec **Hervé Chemouli, avocat à Paris**

Trois phases critiques à suivre avec attention

Le point le plus dangereux dans une transmission, c'est qu'il y a deux approches qui se confrontent. D'un côté le vendeur « qui vend du passé » avec un coté affectif (l'attachement à son « bébé »), de l'autre, l'acquéreur qui « achète du futur ».

Le deuxième moment difficile à passer est celui de la définition de la garantie de passif. De plus en plus, la pratique consiste à « garantir la garantie » en plaçant un pourcentage du produit de la cession sous séquestre pendant deux ou trois ans (placement productif d'intérêts, bien sûr) afin de faire

face, de manière certaine, à une éventuelle activation de la garantie de passif.

Enfin, la dernière phase délicate est celle du bilan de référence, car celui-ci peut, si des éléments nouveaux apparaissent par rapport à ce qui a été identifié lors du protocole d'accord, justifier une baisse de prix...

Les phases de travail communes entre experts-comptables et avocats commencent dès le protocole d'accord pour lequel il faut une valorisation et un premier arrêté des comptes. Avec l'expert-comptable, nous expliquons alors chacun des postes et nous iden-

tifions ceux qui peuvent poser problème, tels que les provisions. L'expert-comptable continue ensuite à avoir un rôle essentiel, jusqu'au bilan de référence.

Conseils : anticipation et confidentialité

La clé d'une transmission réussie, résume Hervé Chemouli, c'est d'anticiper trois à cinq ans à l'avance. Il faut aussi garder une vraie confidentialité pour « ne pas brûler l'objet ». Enfin, il faut présenter des comptes limpides, un ensemble de documents classés, répertoriés et compréhensibles. Là, le rôle des experts-comptables est essentiel. ■



Transmission, cession, reprise... les brèves !

Mes favoris « spécial transmission »

- ▶ www.entrepriseevaluation.com le site de l'Ordre dédié à l'évaluation d'entreprise
- ▶ www.entreprisetransmission.com le site de l'Ordre dédié à la transmission d'entreprise
- ▶ www.meo-ordres.net le site Rhône-Alpin regroupant trois ordres professionnels : experts-comptables, avocats et notaires pour mettre en relation cédants et repreneurs
- ▶ www.apce.com rubrique Repreneur, la nouvelle base repreneurs de l'APCE
- ▶ www.prediagapce.fr la rubrique du site de l'APCE proposant un kit, un autodiagnostic et un prédiagnostic
- ▶ www.reprendre-en-rhonealpes.fr le portail des offres de cession en Rhône-Alpes
- ▶ www.cession-entreprise.com/valentin le site du modèle Valentin
- ▶ www.bnoa.net, la bourse d'opportunités dédiée à la transmission des entreprises artisanales
- ▶ www.notaires.fr le site du Conseil Supérieur du Notariat rubrique votre entreprise/transmettre
- ▶ www.cnb.avocat.fr le site du Conseil national des barreaux
- ▶ www.capitalpme.oseo.fr une plate-forme en ligne qui facilite la rencontre entre les entreprises à la recherche de capitaux propres et les investisseurs, sur laquelle est accessible l'annuaire des experts-comptables en qualité d'accompagnateurs
- ▶ www.afic.asso.fr le site de l'association française

des investisseurs en capital
 ▶ www.franceangels.org le site de l'association France angels regroupant les business angels

Agenda de la transmission 2010/2011 des régions

- ▶ **Journées régionales de la création/reprise d'entreprise** 14 et 15 octobre 2010, 17 et 18 novembre 2010 en Bretagne
- ▶ **Salon des entrepreneurs de Nantes grand ouest** 17 et 18 novembre 2010
- ▶ **Journée de la transmission**, 22 novembre 2010 à Paris, en partenariat avec la CCIP
- ▶ **Semaine de la création-reprise**, du 18 au 25 novembre 2010 organisée par l'APCM et les Chambres de métiers (CMA)
- ▶ **Salon des entrepreneurs de Paris 2** et 3 février 2011
- ▶ **Salon des entrepreneurs Lyon Rhône-Alpes** - 15 et 16 juin 2011
- ▶ **Planète PME 2011**, 16 juin 2011 à Paris