

Bien transmettre son entre

La génération du baby-boom d'après guerre est devenue celle du papy-boom aujourd'hui. Parmi elle, de nombreux entrepreneurs sans successeur cherchent aujourd'hui à transmettre leur entreprise. Spécialisé dans la mise en relation de l'offre et de la demande dans le secteur industriel, un consultant répond aux questions de Mach'Pro à ce sujet.



Jean-Paul Garnaud, spécialiste de la transmission d'entreprises industrielles, répond aux questions de Mach'Pro à ce sujet.

Jean-Paul Garnaud a créé et anime le cabinet **JPF Consulting** spécialisé dans l'évaluation et la transmission des entreprises industrielles. Agissant sur toute la France, il analyse ici les tenants et aboutissants d'une telle démarche.

Machines Production : Comment se déroule l'évaluation d'une entreprise et quels en sont les points les plus importants ?

Monsieur Garnaud : Mon premier contact, souvent, se fait avec le cédant. Il a déjà pensé à son départ de sa société, il y a tellement pensé d'ailleurs qu'il en a oublié les années qui passaient !... Plus cette cession est préparée tôt, mieux cela vaut ! J'en suis même parfois à me demander s'il ne faudrait pas y penser lors de la création même de l'Entreprise ! Je rencontre le cédant durant plusieurs heures. Nous élaborons ensemble une stratégie dans la plus grande discrétion... C'est fondamental tout au long de la démarche. Les phases à mettre en ordre de marche sont toujours approximativement les mêmes : Bilan des forces et des faiblesses, analyse financière, outils de production, réorganisation éventuelle administrative, industrielle ou commerciale, établissement du « portait robot » du repreneur idéal. Cela me permet de monter un dossier de présentation aussi complet que possible... Ce dossier étayé et bien documenté devient rapidement indispensable. Il

reprend l'explication approfondie du métier, une vue circonstanciée du marché, les concurrents et les atouts de l'Entreprise. S'il existe des litiges en cours, il convient de les régler. De même, il faut vérifier tous les contrats, éliminer toute clause d'intuitu personae pouvant poser problème après la transmission. Surtout, ne pas oublier d'apprécier l'environnement familial pour l'intégrer dans la négociation. Dans le même ordre d'idées, nous faisons un inventaire exhaustif des engagements personnels du chef d'Entreprise, notamment des cautions, parfois données depuis longtemps et tombées dans les oubliettes... Ensuite vient le moment fatidique, celui qui est craint, espéré et redouté, celui de l'évaluation. Il existe de nombreuses méthodes pour évaluer une entreprise.

MP : Quels en sont les valeurs principales ?

JPG : Tout d'abord, il s'agit des valeurs **patrimoniales**, basées, comme leur nom l'indique sur le patrimoine de l'entreprise. On peut ouvrir ici une parenthèse importante pour conseiller de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier et de sortir l'actif immobilier d'une société. Il est ainsi protégé et cela favorise sa transmission familiale, en assurant des revenus financiers à l'entrepreneur et à sa famille. Enfin, cela facilite la transmission de l'Entreprise « proprement dite » à des tiers. Il s'agit ensuite de déterminer les valeurs en fonction de la **rentabilité**

d'exploitation, basées sur des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, le résultat ou l'excédent brut d'exploitation, les flux financiers, l'endettement... on pourrait en citer bien d'autres... La valeur de l'entreprise est aussi déterminée en fonction de la capitalisation du bénéfice, donc, d'une certaine façon, des **capitaux propres**. La **capacité de remboursement des emprunts** occasionnés par l'acquisition doit aussi être prise en compte. Cette notion mérite qu'on s'y attarde un peu car elle est souvent déterminante. En effet, c'est la banque, la plupart du temps, qui détient « les cordons de la bourse » et qui juge si son client, l'acquéreur, pourra rembourser sa dette. Les banques sont souvent décriées, à tort ou à raison, mais leur avis est souvent pertinent et de toute façon incontournable. Certes, elles se protègent contre des risques d'insolvabilité, mais elles protègent aussi, par là même, l'acquéreur trop impétueux. La valeur des actifs nets comptables doivent aussi être cités ici, mais il semble inutile de se noyer dans les chiffres et les conjectures, car, en définitive, **une entreprise ne vaut que ce qu'un acquéreur voudra bien en proposer**. Bien sûr, je pratique l'ensemble des méthodes, qui sont ensuite pondérées en fonction de l'importance relative que l'on veut leur donner. Pour ce faire, on dispose des trois ou cinq derniers bilans. Sans cet « historique », il serait impossible de jauger l'évolution de l'exploitation, donc d'évaluer l'entreprise de façon partielle.

MP : Après cette évaluation, que se passe-t-il ?

JPG : Le prix de cession n'est pas nécessairement celui qu'on souhaite. Tout cédant considère son « bébé » comme étant une merveille, naturellement, même s'il lui arrive d'être conscient que le bébé en question est parfois bien fragile !!! La difficulté de l'intermédiaire est souvent de raisonner le chef d'entreprise pour lui faire accepter un prix de négociation rationnel. Parfois, il faut bien le dire, nous rencontrons des dirigeants qui se

prise, selon JPF Consulting

découragent et qui préfèrent rester dans leur entreprise, pensant que ça ira mieux demain. C'est souvent une erreur, car les problèmes ne peuvent être anticipés. Les crises passeront toutes, nous le savons bien. « *Les moments de crise produisent un redoublement de vie chez les hommes.* » disait déjà Chateaubriand. Il convient de ne pas omettre non plus d'optimiser la structure juridique pour faciliter la transmission... Par exemple, l'apport d'une entreprise individuelle à une société permet la séparation du patrimoine privé et du patrimoine professionnel, ou la transformation d'une SARL en SA ou en SAS autorise des droits d'enregistrement plus faibles pour l'acquéreur.

MP : *Quelles sont les évolutions actuelles dans la transmission d'entreprise ?*

JPG : Bien sûr, dans ce domaine comme dans les autres, tout évolue... Depuis peu apparaissent des cédants d'un autre type. Le cadre-dirigeant aujourd'hui, pour construire sa carrière, n'hésite pas à changer d'employeur. Ce qui était autrefois souvent considéré comme un manque de stabi-

lité devient à présent un atout majeur pour réussir. De même aujourd'hui, un chef d'entreprise peut vendre sa société pour créer une nouvelle activité dans un autre secteur jugé plus intéressant pour lui ou plus profitable. Ainsi, j'ai eu à traiter le cas d'un patron quadragénaire, passionné d'automobiles et de compétition, céder son affaire prospère de mécanique de précision pour se lancer dans l'exploitation d'un circuit de karts. Tout s'est très bien passé et il est heureux, plongé dans son élément aujourd'hui ! Ainsi, mon métier n'a peut-être pas de nom, mais il est passionnant. Le cédant, avant même peut-être de se décider réellement, ne devrait pas hésiter à se faire accompagner par un spécialiste des fusions-acquisitions. En ce qui me concerne, je travaille en concertation étroite avec l'avocat et l'expert-comptable, chacun apportant sa pierre à l'édifice.

MP : *Et comment définiriez-vous votre rôle dans une telle transaction ?*

JPG : Un de mes rôles majeurs consiste, bien entendu, à trouver l'acquéreur idéal, qu'il soit un particulier

voulant entreprendre ou une société d'une même activité ou d'une activité complémentaire désirant réaliser un développement externe. Je rencontre, je juge les chances de réussite, je sélectionne et je présente enfin les deux parties l'une à l'autre. Je suis ensuite un élément de souplesse dans la négociation, parfois longue et difficile. Un autre rôle, tout aussi important, et qui m'échoit souvent consiste à rechercher des **financements**, qu'ils soient bancaires ou par l'intermédiaire d'investisseurs. C'est une autre démarche qui est parfois d'ailleurs totalement indépendante de la transmission. Beaucoup d'entreprises, en effet, surtout depuis ces dernières années particulièrement difficiles, ont une trésorerie fragile. Pourquoi ne pas ouvrir leur capital ? Des solutions sont souvent possibles, encore faut-il en prendre conscience et frapper aux bonnes portes... Finalement, mon premier rôle consiste à ouvrir toutes les portes de la transmission que l'entrepreneur connaît mal ou pas du tout.

*Propos recueillis par
Michel Pech*

Salon des matériels et techniques laser pour l'industrie

**ESPACE
LASER**
Paris



4, 5, 6 octobre 2011
Paris expo
Porte de Versailles

www.mesuroptovision.com

Même lieu, mêmes dates

