

Les as de la cession

Ils s'appellent Jean-Michel Gliner, Jean Clochet, André Farjon, Bernard Castelain... Ces dirigeants de notre région ont choisi de vendre leur affaire et ont réussi à "sortir par le haut" et à assurer la pérennité de l'activité, en choisissant le bon moment, en misant sur des acheteurs de confiance. Ils témoignent.

Vendre la chocolaterie ? J'y pensais déjà quand je l'ai créée, en 1995, j'avais alors 50 ans". L'homme qui parle s'appelle Bernard Castelain. Il a vendu en 2011 l'entreprise éponyme qu'il avait fondée à Châteauneuf-du-Pape puis étendue sur Althen-des-Paluds. Dans sa jolie maison d'Avignon, il savoure sa nouvelle vie. Il raconte : "Vers 62 ans, j'ai commencé à organiser la vente. J'étais en bonne santé, je le suis toujours, mais ma priorité était de transmettre un outil performant, sans risquer de le dévaluer en raison d'un souci de santé. J'ai eu le choix des repreneurs : sur les rangs, il y avait des financiers, un grand groupe, et deux individuels qui étaient du métier, Lionel Dosne et Serge Edouard. Je les ai choisis. J'étais en confiance". Un élément capital, d'autant qu'en cédant la marque Bernard Castelain, il vendait son nom. Encore fallait-il conforter l'assise financière des deux acquéreurs. "Financièrement, ils se sont associés avec une personne que je connaissais, ce qui renforçait la confiance", note l'ex-patron. Quant au prix, il reste confidentiel. "J'aurais pu mieux valoriser la vente si j'avais plus développé l'aspect commercial pour faire du chiffre, je n'ai pas eu le temps, j'ai cédé un outil à développer", qui représentait à l'époque deux millions d'euros de chiffre d'affaires pour 20 salariés. "Savoir vendre, c'est choisir le



Ne pas trop attendre pour vendre, anticiper : c'est ce qu'a fait Bernard Castelain, fondateur de la chocolaterie du même nom, qu'il a vendue en 2011. Il veut maintenant se lancer dans le tourisme gourmand. Photo Carina ISTRE

bon moment, et souvent ne pas trop attendre. Il y a une part d'affectif, surtout chez ceux qui ont fondé leur propre affaire. L'une des principales difficultés est psychologique : il faut accepter de vendre assez tôt, savoir anticiper, tenir compte de l'âge, avant que l'entreprise ne se dévalue parce que sa rentabilité ou son image s'est dégradée", observe Odile Bonneau-Mouralis, qui accompagne les cédants, clients du cabinet Synthèse Finance, à Avignon. Il y a un attachement du patron à son entreprise, surtout quand il l'a créée. C'est pourquoi nombre de cédants ne coupent pas complètement les ponts. Bernard Castelain, après avoir passé le relais pendant six mois, intervient maintenant comme consultant pour la chocolaterie, tandis que Laurence, sa fille, est restée dans l'entreprise. Sortir "par le haut", récupérer ses billes, valoriser le fruit d'années de travail n'est pas facile en ces temps de crise.

Tout le monde ne décroche pas le pactole comme l'ont fait en 2004 Pierre Chappaz et ses associés, les fondateurs grenoblois du comparateur de prix Kelkoo, vendu pour 475 millions d'euros à Yahoo !

"DE NOS JOURS, BIEN VENDRE EST MAL VU"

Rares sont ceux aujourd'hui qui rendent public le montant de leur transaction. "De nos jours, bien vendre est mal vu, on rase les murs. Par ailleurs, les taux d'imposition sont devenus exorbitants", confie un chef d'entreprise qui a cédé l'affaire familiale dans de très bonnes conditions il y a quelques années mais souhaite garder l'anonymat. Faire une bonne affaire reste pourtant possible. "En ce moment, il y a une fenêtre fiscale très intéressante pour les cédants qui veulent prendre leur retraite", note Olivier Loridon, conseiller à la CCI Nord Isère. Vendre s'avère souvent une

sage décision pour une PME confrontée à un cap de croissance comme le spécialiste ardéchois des cosmétiques bio Melvita (lire ci-contre), ou quand le patron n'est plus en phase avec les évolutions de son domaine d'activité. À l'image d'André Farjon dans le secteur du négoce en vin, en vendant en 2002 la société familiale Raphaël Michel basée à Piolenc (84). "J'ai géré l'entreprise pendant 31 ans. Les conditions de distribution ont changé complètement dans les années 1995-2000. Le nouveau type de commercialisation ne me convenait guère. À 60 ans, j'ai décidé de vendre. J'ai cherché d'abord dans l'environnement local, deux repreneurs étaient intéressés mais le prix demandé ne correspondait pas à leurs possibilités. J'ai publié des offres dans la presse spécialisée, et par l'intermédiaire d'une banque j'ai eu une proposition venant de Grenoble, celle de Guillaume Ryckwaert et de

son associé. Nous sommes entrés en négociation, cela a pris du temps, et j'ai vendu au prix auquel je souhaitais vendre. La société employait alors dix personnes et commercialisait 150 000 à 200 000 hectolitres de vin. Aujourd'hui, elle compte vingt salariés. Je suis resté deux ans encore dans la société et je me suis retiré. Je suis assez satisfait d'être sorti du circuit, et j'ai créé une nouvelle société qui fait de la mise en bouteilles dans les propriétés viticoles." Comme lui, la plupart des cédants investissent dans une nouvelle entreprise. "Question de tempérament", conclut le Grenoblois Jean-Michel Gliner, qui a vendu il y a sept ans Silicom, l'entreprise qu'il avait créée au début des années 1980, à France Télécom.

Carina ISTRE

“J’ai pris un coach”

Jean Clochet, ancien PDG du groupe savoyard Routin, a cédé le numéro deux français des sirops à un consortium dirigé par Olivier Lecœur avec le fonds CM-CIC pour actionnaire de référence.

“À 66 ans, j’en avais un peu assez. Les crises de 2008 et 2011 avaient été dures. En octobre 2011, le prix du sucre a augmenté de 44 %, et la grande distribution nous a fait tirer la langue d’une façon terrible, nous avons réussi à sortir des chiffres encore positifs mais en baisse sur 2011, j’ai pris peur, j’ai décidé de vendre. Sept entreprises étaient sur les rangs, j’ai approfondi avec cinq et discuté jusqu’au bout avec deux. Nous leur avons fait subir un grand oral, la décision a penché en faveur d’un consortium financier en co-investissement avec les managers. Et comme on était assez sûr de cette entreprise, on a accepté un complément de prix différé, je garde des obligations dans l’entreprise convertibles sur cinq ans.” Pour affronter la cession, l’ex-patron a pris un coach. “Je ne l’ai pas regretté. La cession, c’est comme une épreuve sportive”, dit-il. “On a fait une bonne opération pour tout le monde, les résultats sont restés positifs en 2012. Quant au prix de vente, on cède à un prix mais on voudrait toujours un peu plus. D’autant qu’il y a des impôts colossaux à payer, environ un quart de ce que vous touchez.”



Jean Clochet. Photo DR

“J’ai vendu à un gros opérateur du même secteur”



Pierre-Laurent di Filippo. Photo DR

Pierre-Laurent di Filippo vient de céder Sens Nature, spécialisée dans l’e-commerce bio, qu’il avait créée il y a huit ans, à Vedène en Vaucluse.

“Je viens de céder Sens Nature, boutique en ligne de cosmétiques et compléments alimentaires bio. Je l’avais créée avec ma femme il y a huit ans,

en commençant dans notre garage, chez nous à Vedène (84). Cela a bien marché, nous avons 3 500 produits à notre catalogue, 650 000 euros de chiffre d’affaires, quatre employés, et 45 000 clients inscrits. J’ai décidé de vendre d’une part pour des raisons de santé, et d’autre part parce que le mouvement de concentration dans l’e-commerce est devenu inéluctable. Les petites structures sont condamnées à grossir ou se faire racheter. Nous avons été approchés par un repreneur qui fait la même chose mais en beaucoup plus grand, la holding Ibresens basée à Saint-Etienne, pilotée par une personne avec qui j’avais travaillé dans le passé. J’aurais pu vendre à de meilleures conditions mais il aurait fallu attendre qu’on sorte un peu de la crise. Je redéploie maintenant ma deuxième entreprise, Le coin bio, sur un nouveau créneau : je vais créer un magazine bio écolo en ligne et faire du conseil sur internet”

“Il y a un moment où il faut savoir dire oui”



“J’ai fait une bonne opération”, reconnaît Jean-Michel Gliner. Photo DR

En 2006, Jean-Michel Gliner a cédé à France Télécom le groupe spécialisé dans les solutions informatiques qu’il avait fondé à Montbonnot-Saint-Martin en 1983, Silicomp.

“J’étais dans un métier qui avait perdu une partie de son intérêt. Les acheteurs avaient pris les pleins pouvoirs, on s’est mis à vendre uniquement sur le prix au mépris de la technicité, c’était sclérosant. J’ai eu envie de faire autre chose. Le côté positif, cela a été d’être approché par un repreneur qui offrait un prix supérieur au chiffre d’affaires. Il y a un moment où, pour les autres et pour soi-même, il faut savoir dire oui. Nous étions à une croisée des chemins, la société avait besoin d’être consolidée pour continuer à se développer.” Silicomp est alors un groupe en pleine santé, coté en bourse, qui réalise 125 millions d’euros de chiffre d’affaires et emploie 1 200 personnes. Jean-Michel Gliner vend à France Télécom, qui multiplie alors les acquisitions pour sa filiale Orange Business Services. Une transaction que chacun juge remarquable. “J’ai fait une bonne opération. C’était possible à l’époque, plus maintenant à cause des taux d’imposition”, dit-il. “J’ai fait un bon choix : contrairement à mes ex-confrères, j’ai gardé la même femme, et j’ai changé de métier. J’ai créé avec deux partenaires une start-up qui fait du capital-investissement industriel responsable.”

“J’ai accepté parce que c’était eux”



Bernard Chevilliat a aussi pris des parts dans L’Occitane. Photo C.I.

Bernard Chevilliat, fondateur de Melvita, spécialiste des cosmétiques bio à Lagorce en Ardèche, entré dans le giron du groupe L’Occitane, basé à Manosque, en 2008.

“Mon cas est un peu particulier, j’ai vendu Melvita à L’Occitane mais j’ai pris des parts dans L’Occitane, et je suis toujours président de Melvita. J’ai vendu pour assurer la pérennité des 300 emplois de cette société que j’ai créée en 1983, et lui permettre de se développer à l’international”, explique Bernard Chevilliat. “À l’époque, nous faisons un chiffre d’affaires de 25 à 30 millions d’euros. Il fallait du temps, des équipes, des moyens que nous n’avions pas pour aller à l’international, sur des marchés en plein essor. L’Occitane nous a approchés, je connaissais son fondateur de longue date, nous avons été associés dans une précédente entreprise. J’ai accepté parce que c’était eux. J’avais été sollicité auparavant par de nombreux repreneurs, et j’avais refusé. Là, il s’agissait de coopérer. Et cela correspondait à ce dont Melvita avait besoin : une entreprise avec une production industrielle, et une marque bio bien placée en France et à l’étranger. Je suis satisfait de cette cession, quant à savoir si j’ai fait une bonne affaire cela n’a pas de sens, je suis toujours partie prenante.”

EN CHIFFRES

60 000

C’est environ le nombre de cessions d’entreprises chaque année en France, selon une étude menée par les CCI-Entreprendre en France et la Société Générale publiée en décembre 2011. 89 % de ces entreprises ont entre 0 et 5 salariés.

103 000

C’est, en euros, le prix moyen de rachat d’un fonds de commerce, selon cette même étude. Sur l’ensemble des entreprises cédées chaque année en France, environ un tiers l’est par rachat de parts, et deux tiers par rachat d’un fonds de commerce.

200 000

C’est, en euros, le prix de vente médian d’une entreprise en France selon une étude menée en 2011 par Alain Tourdjman, directeur des études économiques et de la prospective de la BPCE.

14

C’est, en pourcentage, le taux de cessions intrafamiliales pour les entreprises en France.

28 000

C’est le nombre d’annonces de cessions mises en ligne sur la bourse de transmission Oséo.

5

C’est, en moyenne en France, le nombre de repreneurs pour un cédant, chiffre qui explique, selon l’étude CCI Entreprendre en France-Société Générale, que le prix de vente des entreprises n’ait pas baissé.

450 000

C’est, selon une étude prévisionnelle de l’Ifop publiée en 2008, le nombre de sociétés françaises qui devaient être cédées dans les dix années suivantes.

Les contacts utiles

1 Les réseaux consulaires, à commencer par les CCI, ont des conseillers à plein-temps capables de vous aiguiller et de faire de la mise en relation entre cédants et repreneurs dans la confidentialité. Les réseaux régionaux accompagnent aussi les repreneurs, comme Reprendre en Rhône-Alpes (www.reprendre-en-rhonealpes.fr) ou Transmet’RA qui fédère les acteurs de la transmission en Rhône-Alpes (www.transmetra.fr).

2 Les cabinets conseil et les coaches, professionnels qui connaissent bien les opportunités, peuvent aider à évaluer, rechercher des financements, prendre le temps nécessaire pour accompagner le cédant. Mieux vaut se renseigner auprès des réseaux pour bien le choisir.

3 Les bourses nationales d’opportunité en ligne, comme la bourse nationale de la transmission d’entreprises Oséo (www.reprise-entreprise.oseo.fr) ou le site Transmission-reprise géré par les chambres de commerce et d’industrie (www.transmission.cci.fr).