



ÉDITO

Saisir sa chance et la garder

En raison du vieillissement de la population des dirigeants d'entreprises, le rythme des transmissions d'entreprises s'accélère (plus de 8000 prévues par an contre 5000 les années précédentes). Un vaste champ d'opportunités s'ouvre ainsi aux candidats à la reprise d'entreprises, motivés par l'intérêt de booster rapidement leur activité grâce à une croissance externe. Mais comment trouver la perle rare et mener à bien son projet de reprise ? Quelles sont les étapes à suivre et les bons interlocuteurs vers qui se tourner ? Le zoom de ce trimestre se propose de répondre à ces questions. La stratégie commerciale est un autre levier de croissance prioritaire pour les dirigeants de PME : répondre à la question de "savoir où l'on va et comment" est devenu une priorité, devant l'investissement ou l'innovation. La réduction de la visibilité économique liée à la conjoncture actuelle n'est sans doute pas étrangère au souhait de structurer son action commerciale au sens large.

Les opportunités de la reprise d'entreprise

ZOOM
ZOOM
ZOOM
ZOOM



Que ce soit pour se mettre à son compte sur des bases solides ou pour générer un relais de croissance externe, la reprise d'entreprise est une stratégie opportune. Mais il ne faut pas sous-estimer les difficultés : les "cibles" de qualité sont moins nombreuses qu'on ne le croit et le processus de reprise souvent long et complexe.

suite pages 2 et 3

Quelle stratégie en période de crise ?

Quand la marge de manœuvre se resserre, il faut miser sur les bons leviers pour conforter son développement.

suite page 3

Des bons d'achats pour motiver les salariés

Difficile d'augmenter les salaires en temps de crise. Un moyen de gratifier les collaborateurs consiste à leur offrir des bons d'achat.

suite page 4

Mener à bien son projet de reprise

La reprise d'entreprise est un processus de longue haleine, qui nécessite patience, rigueur et méthode. Pour mettre toutes les chances de son côté, il est essentiel de se faire accompagner.

Difficile d'évaluer précisément le nombre d'entreprises qui changent de main chaque année. Beaucoup d'opérations se font de gré à gré, hors marché, et aucune statistique officielle n'est disponible. Seule certitude, le chiffre réel est sans commune mesure avec celui des créations : 550 000 nouvelles entreprises ont été immatriculées en 2011, auto-entrepreneurs inclus, contre 50 000 à 60 000 reprises peut-être, selon les extrapolations. Pourtant, la reprise d'entreprise est une solution qui offre de solides avantages. Certes plus coûteuse qu'une création *ex nihilo* – au départ du moins –, elle permet de prendre les rênes d'une structure immédiatement opérationnelle, qui dispose d'une clientèle, de salariés formés, et jouit d'une



légitimité sur son marché. De quoi gagner un temps précieux, tout en limitant la prise de risque. A fortiori quand le contrat de cession est assorti d'une garantie de passif, ce qui est aujourd'hui la règle.

Marché dynamique

Depuis une dizaine d'années d'ailleurs, le marché de la reprise gagne du terrain. « La génération des dirigeants issus du baby-boom a commencé à prendre sa retraite, ce qui alimente le flux d'affaires à céder », explique Emmanuel Lucas-Leclin, responsable du domaine Banque d'affaires entreprises au Crédit Agricole.

En 2011 toutefois, après une année 2010 soutenue, le marché a marqué le pas. Selon le dernier baromètre de la transmission de PME réalisé par la Compagnie nationale des conseils en fusions et acquisitions (CNCFA), qui scrute les PME de 20 à 250 salariés (2 à 50 M€ de CA), le volume des opérations a chuté de 45 % sur les neuf premiers mois de l'année dernière.

La faute au manque de visibilité bien sûr. « Beaucoup de

chefs d'entreprises temporisent et se demandent si c'est le bon moment pour vendre », observe Emmanuel Lucas-Leclin. Même attentisme du côté des acheteurs, notamment étrangers. Il faudra donc attendre un peu – sans doute jusqu'au cap des élections au printemps prochain – pour voir si le regain de confiance enregistré en ce début d'année est à même de relancer la tendance.

Bien anticiper

Pour l'heure, rien n'empêche de se mettre à l'affût. Histoire de ne pas laisser passer une éventuelle opportunité. D'une part, ce tassement conjoncturel des opérations n'enlève rien aux avantages de la formule. D'autre part, la reprise est un processus de longue haleine, qui nécessite une solide anticipation en amont. La durée moyenne d'une opération s'échelonne, en général, sur une durée de 6 à 24 mois. Naturellement, la démarche ne s'improvise pas. Elle exige une méthodologie rigoureuse et un cheminement précis. La première étape consiste à cerner précisément les contours

de son projet. Motivations, objectifs, moyens engagés : tout doit être mis à plat. Une fois ce travail de cadrage effectué, la prospection peut commencer. Mieux vaut s'armer de patience ! Car les bonnes affaires, saines, solides et offrant du potentiel, sont rares. Entre les transmissions familiales de gré à gré et les affaires qui changent de main sans publicité préalable, plus des trois quarts des cibles potentielles échapperaient au "marché apparent", selon le CNCFA.

Être accompagné

Raison de plus pour creuser les pistes disponibles. Notamment les salons spécialisés dans la création et la reprise d'entreprise, les clubs de repreneurs, les bases de données des CCI,



Le conseil
du CA

Vous envisagez de racheter une entreprise ? Le Crédit Agricole dispose en régions de pôles spécialisés en banque d'affaires, qui réunissent toutes les compétences et les expertises nécessaires au montage des opérations de transmission-reprise d'entreprises. Votre chargé d'affaires est à votre disposition pour vous les présenter et vous accompagner dans ce projet.

Plus d'infos sur www.e-ris.fr et www.sodica-midcaps.fr

des chambres de métiers, d'Oseo (voir "Plus d'info" ci-dessous). Sans oublier de mobiliser ses propres réseaux bien sûr: clubs de dirigeants, organisations patronales, experts comptables, avocats d'affaires, mais aussi son partenaire bancaire. Une fois la cible identifiée et le contact noué, il convient d'étudier le dossier en détail.

Élaborer un plan

Il est en effet indispensable d'analyser l'entreprise sous toutes ses coutures pour avoir une idée complète et réaliste de son potentiel de développement et de sa rentabilité réelle. Mais la partie ne s'arrête pas là. Reste alors à élaborer un plan de reprise viable et réaliste, à définir le montage juridique le plus

pertinent, à trouver les financements nécessaires, et à négocier le protocole d'accord qui mènera à la signature du contrat final. Durant tout ce processus, il est vivement conseillé de se faire assister par un spécialiste: expert

comptable, juriste d'affaires, cabinet de conseil en fusions-acquisitions, et partenaire bancaire. «*La reprise, comme la transmission d'entreprise, sous-tend pour les parties en présence des enjeux juridiques, financiers et patrimo-*

niaux importants», rappelle Emmanuel Lucas-Leclin. D'où la nécessité de mettre toutes les garanties de son côté. ■

Plus d'infos:
www.transmission.cci.fr
www.bnoa.net
www.reprise-entreprise.oseo.fr

Un marché en pleine évolution

Si l'image d'Épinal de la reprise d'entreprise – un dirigeant en âge de prendre sa retraite cédant le relais à un plus jeune – est toujours d'actualité, elle masque une autre réalité, qui gagne depuis quelques années du terrain. Celle des cessions d'entreprise à caractère technique ou stratégique. Autrement dit, des opérations émanant de groupes de PME, ou de sociétés holding, qui ajustent leur stratégie en réalisant des arbitrages parmi leurs filiales. Bref, qui achètent ou revendent en fonction de considérations toutes autres que celles de l'âge. Cette tendance représenterait aujourd'hui un tiers des opérations menées sur les petites et moyennes entreprises de 10 salariés et plus. Il va de soi que cette approche, plus rationnelle et moins affective que celle d'un dirigeant cédant "l'entreprise de sa vie", doit être prise en compte. Car elle sous-tend des motivations différentes, ce qui a son importance dans la manière d'appréhender le dossier.

La stratégie commerciale, priorité absolue des dirigeants

Pour gagner en performance, les dirigeants de PME mettent l'accent sur la stratégie commerciale. Plus que sur l'investissement, l'innovation, ou l'apport des nouvelles technologies.

Bonne nouvelle, les dirigeants de PME gardent confiance dans leur activité. C'est ce que confirme la 12^e édition de l'Observatoire de la performance des PME/ETI, réalisée en novembre-décembre 2011 par Opinion Way. Selon les 301 chefs d'entreprises interrogés à l'occasion de cette enquête, 72 % se disent confiants sur leurs perspectives pour le semestre en cours.

Trois priorités

Reste que sur le plan de la situation économique générale, tant française qu'étrangère, ils s'avouent tout de même inquiets. Comment, dans ce contexte incertain, consolider ses positions et poursuivre son développement? Pour une très large majorité de di-

rigents, le premier levier de croissance actionné est celui de la stratégie commerciale (88 %), le deuxième celui de l'amélioration de la productivité (69 %) le troisième celui des processus d'organisation interne (64 %). En revanche, l'innovation, l'investissement et l'utilisation des nouvelles technologies

ne sont pas considérés comme prioritaires. Ces trois leviers de développement reculent d'ailleurs de 6 à 10 points par rapport au précédent baromètre (respectivement à 58, 51 et 40 %). Du côté de la masse salariale enfin, c'est le statu quo. Les déclarations d'intention d'embauche ou de réduction des effectifs s'équilibrent mutuellement. Cette variable joue visiblement à la marge. Dernier enseignement: en cette période de crise, la plupart des dirigeants n'hésitent pas à recourir au financement. Ces deux dernières années, 59 % d'entre eux disent l'avoir fait, dont les trois quarts grâce à un crédit bancaire, les autres via une augmentation de capital réalisée en interne. Le recours aux fonds d'investissement, pourtant très répandu avant la crise, semble devenu marginal. ■



Un nouveau formulaire de déclaration des accidents du travail

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les employeurs doivent utiliser un nouveau formulaire pour déclarer les accidents du travail ou les accidents de trajet d'un salarié. Intitulé "déclaration d'accident du travail ou d'accident du trajet" (Cerfa n° 14463*01), ce formulaire mis à disposition des employeurs est plus complet que le précédent. Il comporte en particulier une nouvelle rubrique spécifique aux "réserves motivées" que l'employeur peut vouloir émettre quant au caractère professionnel de l'accident. En pratique, ce document peut notamment être obtenu auprès des caisses primaires d'assurance maladie ou téléchargé sur le site Internet www.ameli.fr. Il faut rappeler que la déclaration doit, sous peine d'amende, être faite dans un délai de 48 heures à compter du jour où l'employeur a eu connaissance de l'accident.

Arrêté du 13 décembre, JO du 17

la lettre du Crédit Agricole

Éditeur :
Uni-éditions, 22, rue Letellier,
75739 Paris Cedex 15



Directrice de la publication :
Véronique Faujour
Comité éditorial :
Laetitia Salmon-Denizanne
Rédactrice en chef :
Pascale Barlet
Rédaction :
Thibault Bertrand
Secrétaires de rédaction :
Véronique Péron
Assistante de la rédaction :
Céline Minot
Dépôt légal : mars 2012

Crédit photo: Thinkstock, Fotolia

Les bons d'achat, un outil de motivation performant

Les bons d'achat et chèques-cadeaux offerts par l'employeur aux salariés constituent un outil de motivation à la portée de toutes les entreprises. Ils présentent par ailleurs un avantage sur le plan fiscal.

Des perspectives économiques incertaines, une croissance en berne... Rien de tel pour jeter le doute dans l'esprit des chefs d'entreprises et renvoyer à des jours meilleurs les plans d'augmentation salariale. Pourtant, en attendant que les carnets de commandes se remplissent à nouveau et que la visibilité s'améliore, il existe une alternative pour récompenser le personnel de ses efforts à défaut d'augmenter les fiches de paie : ce sont les bons d'achat et chèques-cadeaux, financés par l'entreprise et offerts au personnel. Grâce à ces coupons, échangeables dans des enseignes comme la Fnac, Conforama, Go Sport, Club Med, les salariés peuvent faire leurs emplettes sans bourse délier, dans la limite de leur valeur faciale, bien sûr.

152 € exonérés

Cette formule est aussi avantageuse pour l'entreprise. Elle constitue un levier de motivation, directement convertible en pouvoir d'achat par les salariés, qui peut être actionné de manière souple et rapide, à l'occasion d'un concours de vente interne par exemple, ou pour récompenser l'ensemble du personnel des bons résultats enregistrés sur l'exercice. En outre, les bons d'achat et chèques-cadeaux bénéficient d'un cadre fiscal favorable. Ce qui les rend moins coûteux qu'une prime. Ils sont en

effet exonérés de cotisations et contributions sociales, à hauteur de 5% du plafond mensuel de la Sécurité sociale, chaque année. Soit 152 € par an et par salarié.

Conditions requises

Au-delà de ce montant, réévalué de manière périodique, l'exonération reste possible, mais plus de manière automatique. Pour en bénéficier, il faut remplir trois conditions. D'abord, attribuer les bons à l'occasion d'un événement donné – mariage, naissance, fêtes de Noël, fête des mères ou des pères, rentrée scolaire, départ à la retraite... (l'Urssaf prévoit 9 situations distinctes). Ensuite, réserver leur usage à un achat en relation avec la nature de l'événement concerné. Enfin, limiter la valeur faciale de chacun d'eux au fameux seuil des 5% du plafond mensuel de la Sécurité sociale, soit 152 €. Au-delà,



en effet, l'excédent est soumis à cotisations. Partant de là, une entreprise qui octroie, par exemple, quatre bons d'achat de 150 € à un salarié, tout en respectant ces conditions, est intégralement exonérée de cotisations sociales. Une opération tout bénéfique sur le plan comptable pour le destinataire, pour comme son employeur. Attention toutefois : les bons et chèques-cadeaux ne peuvent pas être utilisés pour acheter du carburant ou des denrées alimentaires (hors produits de luxe, tels que champagne et foie gras). ■

Bien choisir son prestataire

Plusieurs acteurs commercialisent des bons d'achats et chèques-cadeaux auprès des entreprises. Parmi les plus connus figurent Kadeos (groupe Accor), Tir groupé (Sodexo), ou encore la Fnac. Pour faire le bon choix, il est vivement conseillé de comparer leurs offres respectives. En particulier la liste des enseignes qui acceptent leurs bons. Plus elles sont connues et largement implantées sur le territoire, plus les salariés auront de latitude pour les utiliser. Il faut également s'informer sur les prestations proposées : modalités de livraison des bons, durée de validité, possibilité de personnaliser les chèques-cadeaux aux couleurs de l'entreprise, etc. Sans oublier un point essentiel : le montant des frais de gestion prélevés par le prestataire.