

▶▶▶ certains cas la cession n'aboutit pas simplement parce que la structure n'est pas en état d'être cédée. L'erreur de certains dirigeants sur le point de partir à la retraite est souvent de négliger le développement de leur entreprise. "Quand ils savent qu'ils vont partir, certains cessent d'investir, explique Jean-Paul Benoît. Ils ne vont plus renouveler par exemple le matériel devenu obsolète, ils ne vont plus chercher de nouveaux marchés ou vont commencer par en perdre, etc." Il en résulte une dégradation progressive des indicateurs économiques de la structure. Or, pour un repreneur potentiel, les bilans des dernières années d'exercice constituent l'un des principaux facteurs décisifs à la reprise. Outre le bilan, l'effectif peut être révélateur du potentiel de rentabilité de la structure. "Quelqu'un qui travaille tout seul avec une camionnette intéressera difficilement un repreneur", affirme Léonard Delcourt. Et Jean-Paul Benoît d'ajouter : "Ce n'est pas évident pour les structures qui sont du tout-venant. Un carreleur qui a juste trois règles, quatre brouettes, une petite camionnette trouvera difficilement un repreneur. Les entreprises facilement transmissibles, ce sont celles qui ont une technicité affirmée et reconnue dans un domaine donné." Intervient là un autre facteur clé de la reprise : la maîtrise d'un métier ou d'un savoir-faire. "Un marbrier qui a un savoir-faire particulier va vendre assez aisément. De même pour un électricien qui sait monter des alarmes, un chauffagiste qui a développé une technologie particulière..." Mais encore faut-il que le savoir-faire soit maîtrisé par les salariés et que le candidat à la reprise ne soit com-

plètement pas néophyte. Car ce facteur "maîtrise de savoir-faire" peut jouer à *contrario*. "Il y a des repreneurs qui n'appartiennent pas au métier dans lequel ils reprennent, explique Léonard Delcourt. Mais ils doivent avoir un minimum de langage métier. S'ils ne l'ont pas, ça peut poser problème avec leurs équipes. C'est pourquoi nous, à la Capeb, nous orientons ce type de repreneurs vers les organismes qui assurent des formations de base." Il arrive, et c'est rare, que le cédant qui accorde à sa structure une certaine valeur affective soit réticent à la transmettre à un repreneur ignorant complètement le métier. André Knapik, par exemple, dit s'être assuré que Bruno Wozniak, repreneur de son entreprise, "a déjà été conducteur de travaux à la ville de Lens".

Reprise par un salarié ou un parent. Pour autant, la Chambre de métiers n'est pas défaitiste face au faible taux de reprise dans le bâtiment. Son objectif est de porter ce taux de 10 à 25% dans les années à venir, au travers notamment du PRDA. L'une des solutions souvent préconisée est d'encourager les transmissions en

interne au sein des entreprises par les salariés ou au sein de la famille du dirigeant. Ce dernier doit alors préparer cinq ou six ans à l'avance le parent ou le salarié qui doit lui succéder.

L'expertise de la Chambre n'est pas négligeable au niveau de la transmission dans le secteur des services où une transmission sur deux aboutit. Là encore la difficulté est liée au métier. "Le métier de services est lié à la personne qu'est le dirigeant et à son savoir-faire, explique un expert de la Chambre de métiers. Si on prend un coiffeur qui a une renommée personnelle parce qu'il est très fort dans les coiffures de mariage par exemple, il n'est pas dit que le repreneur aura la même compétence. Donc ce n'est pas garanti que les clients vont suivre." Si l'institut de beauté repris l'an dernier à Fretin par Dominique Ravelomanantsoa a pu garder sa clientèle, c'est aussi parce que la repreneuse est une professionnelle de longue date de l'esthétique et enseigne cette discipline dans des centres de formation. "Nous avons même gagné de nouveaux clients et d'autres qui ne venaient plus à l'institut

reviennent", affirme Dominique Ravelomanantsoa.

Fonds de commerce et habitation. L'autre entrave à la transmission dans le secteur des services est d'un tout autre ordre. "Il y a quelquefois confusion entre le fonds de commerce et l'habitation de l'artisan, indique Jean-Paul Benoît. Un salon de coiffure, par exemple, peut être aussi l'habitation du coiffeur." Une difficulté qui se retrouve aussi dans le secteur des métiers de bouche (boulangeries, pâtisseries, etc.). Même dans ce dernier secteur où la culture de la transmission est développée, les choses ne sont pas toujours simples. Selon Jacques Timmerman, dirigeant d'un cabinet villeneuvois spécialiste de la transmission de boulangeries et de pâtisseries, les difficultés apparaissent de ce que les fonds de commerce dans les métiers de bouche sont trop souvent surévalués. "Aujourd'hui un repreneur sur cinq dans la boulangerie-pâtisserie rencontre de sérieuses difficultés financières, se terminant souvent par un dépôt de bilan parce que les prix de cession sont trop élevés et que le remboursement devient difficile", affirme-t-il.

▶ **LOGISTIQUE • Dometrans déménage à Lesquin et change de directeur général**

EN BREF

Entreprise de logistique du marketing opérationnel, Dometrans s'est implantée au CRT 3 de Lesquin le 1^{er} juin 2009. Actrice majeure dans son domaine depuis 20 ans, cette société ne cesse de se développer. En cinq ans, son CA a augmenté de plus de 50%, passant de près de 2,9 à 4,4 M€, avec une double implantation logistique en Ile-de-France et dans le Nord. Passant du port fluvial de Lille au CRT 3 de Lesquin, Dometrans bénéficie désormais d'une surface de 5 000 m² et d'une capacité de stockage de 6 000 palettes, de neuf quais et d'une gestion informatisée des commandes par code barre et wifi. Ce changement de localisation s'accompagne d'un changement dans la direction. En effet, depuis ce 1^{er} juillet, Pascal Boufflers est directeur général de Dometrans. Ayant travaillé pendant 20 ans dans le transport, Pascal Boufflers est arrivé en 2006 comme responsable du site de Lille pour ensuite prendre la responsabilité des deux sites, Lille et Paris, dès l'année suivante.