

SPECIAL RETRAITE

Retraite : comment s'y



Avec l'entrée en vigueur, le 1^{er} juillet, de la réforme des régimes complémentaires obligatoires, les Français peuvent avoir une idée précise de ce qu'ils percevront.

DOSSIER REALISE PAR CAROLE PAPAZIAN ET GHISLAIN DE MONTALEMBERT
AVEC ANNE BODESCOT, DANIELE GUINOT ET JEAN-BERNARD LITZLER.

Les Français n'ont qu'une très vague idée de ce qui les attend à l'issue de leur carrière professionnelle, et cela les angoisse. Selon une étude internationale de la banque HSBC, plus d'un Français sur trois (38 %) ignore quelle sera sa principale source de revenus à la retraite. C'est le score le plus élevé dans le monde (17 % sont dans ce cas au Royaume-Uni, 9 % en Inde). Preuve supplémentaire de ce flou, les Français sont aussi

sentir mal préparés pour leur retraite (50 % contre 41 % en moyenne dans les 17 pays évalués). Assez logiquement, ces incertitudes génèrent des craintes : pour la première fois depuis 2005 (date de lancement de cette étude annuelle), la sécurité financière a rattrapé la bonne santé comme condition essentielle pour vivre une retraite heureuse. Et ils sont 69 % à penser que leur situation sera dégradée par rapport à celle de leurs aînés. « *L'ascenseur social entre les générations n'est pas cassé, mais il a perdu de sa vitesse*, estime le socio-

préparer ?



JACQUES ALEXANDRE / AGE FOTOSTOCK

69 % des Français estiment que leur situation sera moins bonne que celle de leurs aînés.

logue Jean-Philippe Viriot Durandal. *Les classes moyennes, notamment, craignent le déclassement et se sentent de moins en moins protégées des effets de la mondialisation.* » Malgré ces craintes, les nouvelles règles de la retraite sont désormais claires. Après la réforme de la retraite de base, adoptée en octobre dernier, l'avenir des régimes complémentaires obligatoires restait en suspens. Une inconnue de taille puisque les régimes Agirc (cadres) et Arrco (pour tous les salariés du privé) représentent en moyenne 57 % de la pension des cadres contre 31 % de la pension des non-cadres.

L'accord signé par les partenaires sociaux le 18 mars dernier (même si la CFE-CGC, non signataire, s'oppose à ce texte) s'applique aux retraites complémentaires dès le 1^{er} juillet. Rapide panorama des principales modifications.

A quel âge va-t-on partir ?

Jusqu'ici, pour toucher une pension complémentaire sans décote, deux possibilités : soit attendre 65 ans, soit liquider sa retraite au plus tôt à 60 ans et avoir tous ses trimestres au régime de base (163 pour les assurés nés en 1951, 164 pour ceux nés en 1952, 165 pour les classes 1953 et suivantes). Les négociateurs Agirc-Arrco ont décidé de décliner « toute la réforme, rien que la réforme » du régime de base : ces deux bornes seront progressivement relevées, pour atteindre 62 ans et 67 ans à partir de la génération 1956. La première étape intervient dès ce 1^{er} juillet, avec le passage à 60 ans et 4 mois pour les personnes nées à partir du 1^{er} juillet 1951. Dans certaines conditions (carrières longues, pénibilité, mères d'au moins trois enfants nées avant 1956, travailleurs handicapés), les départs anticipés restent possibles. Et il est possible de liquider sa retraite Agirc-Arrco cinq ans avant l'âge légal appliqué au

régime de base (soit 55 ans aujourd'hui et 57 à l'avenir), mais au prix d'une forte amputation de la pension.

Le dispositif actuel finançant le coût des retraites avant 65 ans pour les régimes complémentaires s'appuie sur l'AGFF (Association pour la gestion des fonds de financement de l'Arrco et Agirc). Il est reconduit jusqu'en 2018. Une bonne nouvelle pour les assurés car par le passé, le Medef a parfois menacé de ne pas prolonger ce système, ce qui aurait amputé les retraites de façon sensible. D'un point de vue pratique, les pensions Agirc-Arrco seront désormais versées chaque mois et non plus de façon trimestrielle à compter de 2014. Quant au rendement, c'est-à-dire le rapport entre cotisations versées et pensions reçues, il va continuer de reculer à l'Arrco en 2011 et 2012. Il baissera plus vite encore à l'Agirc pour être aligné sur celui de l'Arrco. Jusqu'ici, pour 100 euros cotisés pendant la carrière, la pension annuelle s'élève à 6,59 euros à l'Arrco et 6,70 euros à l'Agirc. Mais ensuite, de 2013 à 2015, ce rendement sera stabilisé.

La nouvelle règle concernant les parents d'au moins trois enfants est unique : un bonus de 10 % pour l'ensemble des retraites complémentaires, comme dans les régimes de base. L'avantage serait plafonné à 1 000 euros par an à l'Arrco et autant à l'Agirc. Ce bonus remplace les 5 % proposés par l'Agirc auxquels s'ajoutaient, pour les cadres, 8 % pour les parents de trois enfants, 12 % pour quatre enfants, 16 % pour ceux qui en ont cinq, 20 % pour six et 24 % au-delà. Ces nouvelles règles devraient avantager une très vaste majorité de cotisants et désavantager certains cadres à très hauts revenus et/ou parents d'au moins quatre enfants. La réforme s'appliquera aux droits et aux retraites obtenus à compter du 1^{er} janvier 2012, pour les retraites liquidées après cette date ; l'ancienne règle s'appliquant jusqu'à la fin de l'année. La majoration Arrco pour chaque enfant encore à charge pendant la retraite (5 % non plafonnés) avait pour sa part bien failli disparaître. Elle est finalement étendue à l'Agirc.

JEAN-BERNARD LITZLER

Financer la dépendance

Le financement de la perte d'autonomie est aujourd'hui en débat. Le gouvernement présentera ses arbitrages en juillet. En attendant, les seniors sont de plus en plus sensibles au problème. La dépendance est d'ailleurs la première motivation d'épargne des retraités,

selon un sondage CSA réalisé pour le Cercle des épargnants. Certains souscrivent des contrats d'assurance spécifiques, qui leur permettront le jour venu de compenser les aides publiques souvent insuffisantes pour financer une maison de retraite médicalisée par exemple. Quelque

5,5 millions de personnes sont aujourd'hui couvertes, ce qui place la France à l'avant-garde des grands pays. Comment choisir un contrat ? La tâche n'est pas toujours aisée, puisque les garanties et les couvertures proposées varient d'un contrat à l'autre. D'après l'UFC Que Choisir, sur huit contrats, « l'assuré n'est pas en mesure de savoir à quoi il s'engage et ce qu'il obtiendra une fois dépendant ». A suivre. **D. G.**



JACQUES ALEXANDRE / AGE FOTOSTOCK

Internet est devenu
un outil précieux
pour s'informer

Sur quels revenus compter ?

Plusieurs organismes, publics ou privés, vous aident à évaluer le montant de votre pension et l'âge optimal de cessation d'activité.

Est-ce que vous posez plutôt vos questions au bon endroit ? », suggère en ce moment un spot télévisé de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav) au ton humoristique. A quelques jours de l'entrée en vigueur de la réforme des retraites (le 1^{er} juillet, lire page précédente), les pouvoirs publics expliquent aux Français qu'ils disposent de plusieurs interlocuteurs susceptibles de répondre aux questions qu'ils ne manqueront pas de se poser sur leur retraite future. Conseillers par téléphone (39 60), sites internet (pédagogiques et pratiques), simulateur de retraite (m@rel), relevé de situation de carrière : les sources d'information sur la retraite se sont multipliées ces dernières années. Elles sont aussi de plus en plus personnalisées.

Ainsi, le groupement d'intérêt public (GIP) Info Retraite, qui coordonne 35 régimes de retraite obligatoires, adresse tous les cinq ans à partir de l'âge de 35 ans, un relevé de « situation individuelle » (les personnes nées en 1951, 1956,

1961, 1966, 1971 et 1976 recevront leur relevé cette année). Celui-ci liste l'ensemble des régimes dans lesquels l'assuré a acquis des droits, avec les périodes correspondantes, la rémunération prise en compte pour le calcul de la pension, la durée d'assurance ou le nombre de points acquis, les périodes ou les événements susceptibles d'influencer l'âge de départ ou le montant de la pension (service militaire...). Un document purement informatif.

A partir de 55 ans, la donne change

Les assurés reçoivent en plus de ce relevé une « estimation indicative globale » (dans les régimes de base et complémentaires), ainsi que l'âge d'ouverture des droits. Très utile, ce document permet de connaître exactement le nombre de trimestres acquis et surtout de se faire une idée précise du montant de la pension qu'on touchera, si on repousse son départ à la retraite. « Généralement, ces bilans sont exhaustifs et bien faits. Ils comportent assez peu d'erreurs », estime Pascal Mignery, président de France Retraite. Les erreurs sont parfois le fait de la société employeuse, qui n'a pas transmis toutes les informations collectées à l'époque où l'informatique n'existait pas. « Mais attention, ces relevés ne mentionnent pas la majoration de pension pour famille d'au moins trois enfants et les périodes d'expatriation », souligne-t-il.

En plus de ces deux dispositifs, la loi sur la réforme des retraites a introduit un point d'étape retraite à 45 ans (celui-ci entrera en application en janvier 2012). « Chaque assuré pourra demander un entretien individuel portant sur les droits qu'il s'est constitués dans les régimes de retraite obligatoires », précise la Cnav.

Ce qui permettra à certains de prendre conscience de la nécessité d'épargner en prévision de leur retraite encore lointaine. « Cela sera aussi très utile pour les expatriés, qui ne savent pas toujours qu'ils peuvent cotiser à des caisses françaises tout en étant à l'étranger », avance Pascale Gauthier chez Novelvy.

Toujours à partir de l'an prochain, les plus jeunes seront eux aussi sensibilisés aux problèmes de retraite. Après deux trimestres de travail (validés), ils recevront une lettre d'information sur le régime de retraite par répartition.

Si vous souhaitez connaître exactement le montant de votre retraite, vous pourrez utiliser le simulateur m@rel (www.marel.fr). Celui-ci vous permettra aussi de savoir à quel âge vous pourrez prétendre à une pension à taux plein et de connaître les conséquences financières d'un départ anticipé. Petit bémol, vous devrez entrer vous-mêmes toutes les informations vous concernant. De plus, ce simulateur ne prend pas encore en compte les modalités de la réforme des retraites.

Ceux qui ont eu une carrière plus complexe, ponctuée de nombreux changements (d'employeur ou de statut par exemple) pourront frapper à la porte d'un cabinet spécialisé qui les aidera à y voir plus clair (à quel âge partir, quels sont les bénéfices du cumul emploi-retraite...). « Nous aidons les salariés à ne pas commettre d'erreur en partant trois mois trop tôt par exemple. Nous sommes aussi beaucoup sollicités par des quadragénaires qui envisagent de changer de statut professionnel et souhaitent comprendre les incidences que cela aura sur leur retraite future », explique Pascal Mignery. Le prix d'un tel service ? Entre 1 000 et 5 000 euros en moyenne, selon les cabinets.

DANIELÉ GUINOT





Placements Les solutions pour préparer l'avenir

L'assurance-vie et l'immobilier sont les deux placements fétiches des Français qui investissent pour leurs vieux jours. Savent-ils en tirer le meilleur parti ?

Déçus par la Bourse, inquiets de la baisse des rendements de l'assurance-vie, parfois découragés aussi par la hausse sans fin des prix de l'immobilier, les Français ont de bonnes raisons d'être perplexes au moment de choisir une stratégie patrimoniale pour leur retraite. Les recettes qui ont fonctionné dans le passé seront-elles aussi pertinentes demain ? « Sur de très longues périodes, personne ne maîtrise ce qui peut se pas-

ser. Le seul conseil à donner est de diversifier son patrimoine et de s'assurer de rester maître de son épargne pour pouvoir ajuster sa stratégie au fil du temps », rappelle Florence Kuboj, chez W Finance.

C'est sans doute parce qu'il n'offre pas cette liberté que le Perp, placement retraite au long cours, n'a jusqu'à présent rencontré qu'un succès limité, en dépit de son attrait fiscal pour les contribuables les plus lourdement taxés (les sommes versées sont déductibles du revenu imposable). Le Perp bloque en effet l'épargne jusqu'à l'heure de la retraite, et donne alors droit à une rente viagère imposable comme une pension. La réforme des retraites a simplement autorisé aussi une sortie en capital limitée à 20 % à cette échéance. « En raison de ces contraintes, nous ne le conseillons que pour une petite partie de l'effort d'épargne en prévision de la retraite », ajoute Florence Kuboj.

Ces dernières années, le placement financier préféré des Français soucieux de préserver l'avenir est donc resté l'assurance-vie, et, surtout, le fonds en euros, qui garantit le capital. Mais avec un rendement moyen de 3,40 % en 2010 (hors prélèvements sociaux et fiscalité), les supports en euros perdent de leur aura, face à une inflation qui, elle, remonte (2,1 % sur un an en avril dernier).

Assurance-vie : de nouvelles pistes

« L'assurance-vie en euros a été le meilleur placement ces vingt dernières années. Mais elle ne le sera pas autant à l'avenir, surtout si l'inflation accélère. Car les fonds en euros sont principalement investis en obligations. Or, dans les années 1940 à 1970, avec l'inflation, les investisseurs qui détenaient des obligations ont perdu 65 % de leur pouvoir d'achat », avertit Cyril Lureau, directeur général délégué d'Avenir Finance.

Dans leur contrat d'assurance-vie, les Français ne sont certes pas obligés de se contenter du support en euros. Des sicav en actions leur sont aussi proposées. Mais les

épargnants ont aujourd'hui peu de goût pour les investissements boursiers. Les fonds « spécial retraite » gérés en fonction de l'âge des souscripteurs sont aujourd'hui critiqués car le poids des actions est réduit progressivement pour sécuriser le capital sur des obligations, à mesure qu'approchent les 65 ans fatidiques. Ce mode de gestion contraint parfois le gestionnaire à vendre les actions au pire moment. « A 65 ans, l'espérance de vie est encore d'une vingtaine d'années. Être investi seulement en obligations ne permettra pas de protéger son pouvoir d'achat. Il faut conserver une part d'actions », conseille Cyril Lureau.

Les atouts des fonds flexibles

Les établissements financiers cherchent donc de nouvelles solutions. Amundi, société de gestion du Crédit agricole, a, par exemple, imaginé Parcours Retraite, des fonds qui utilisent des techniques financières sophistiquées pour garantir à une date donnée (en 2012, 2026 ou 2031) le capital investi, et même la plus belle performance atteinte par le placement depuis la souscription. Le portefeuille (actions, obligations...) est piloté en fonction de l'évolution des marchés boursiers. Le souscripteur peut retirer sa mise à tout moment, mais la garantie en capital n'est assurée qu'à l'échéance du fonds. Autre solution : utiliser dans certains contrats comme substitut au support en euros un fonds « flexible ». Celui-ci dose le poids des actions et des obligations en fonction des anticipations du gérant sur les marchés, à l'instar des fonds Carmignac Patrimoine (Carmignac Gestion) ou Elan Club (Rothschild & Cie Gestion). « Cette gestion active peut protéger le capital retraite à la fois de l'inflation et des aléas des marchés boursiers », estime Cyril Lureau.

Des établissements de plus en plus nombreux mettent aussi en avant une autre forme d'assurance-vie dédiée à la retraite : les

Les Français devraient mieux s'informer sur les possibilités de l'épargne salariale

contrats à annuités variables. Ces contrats garantissent dès la souscription un revenu complémentaire minimal, qui sera versé à vie lorsque le souscripteur prendra sa retraite. Ce minimum peut être réévalué en cours de route si les performances du placement (en partie seulement investi en actions) le permettent. Et cela n'empêche nullement le client de faire des retraits quand il le souhaite. Allianz, Axa et AG2R La Mondiale sont les trois assureurs français qui gèrent ces nouveaux contrats. Mais d'autres établissements en proposent, en partenariat avec eux : Oddo avec AG2R La Mondiale, LCL Banque privée, BNP Paribas Wealth Management ou la Banque Palatine, par exemple, avec Axa. Actuellement, le contrat Allianz Retraite Invest4Life garantit un revenu minimal égal à 4 % du montant investi.

Mais l'assurance-vie n'est pas la seule piste à explorer. Les Français qui ont accès dans leur entreprise à un Perco (plan d'épargne pour la retraite collectif) devraient parfois s'y intéresser davantage. L'épargne y est certes, sauf cas particuliers, bloquée jusqu'à la retraite, mais elle pourra à cette date être récupérée en franchise d'impôt (hors prélèvements sociaux) en une fois ou progressivement. « Et, surtout, les entreprises commencent à abonder plus généreusement ce plan, ce qui le rend très intéressant. Si le sa-

larié place 100 euros, l'entreprise peut verser elle aussi 100 euros par exemple. Dans ce cas, la rentabilité immédiate de l'investissement est de 100 % », rappelle Philippe Gourion, directeur épargne retraite chez GMC Services, un spécialiste de la protection sociale.

L'immobilier, toujours recherché

Pourtant, certains salariés n'investissent pas et se privent de cet abondement. D'autres se trompent de stratégie. « Ils cherchent avant tout la sécurité, ce qui les conduit à investir dans le Perco sur des fonds monétaires, sans risque certes, mais dont la rémunération est très faible », remarque Philippe Gourion. Pourtant, des fonds gérés en fonction de l'âge du futur retraité sont aussi systématiquement disponibles. Et certains Perco accueillent même les fonds les plus en vogue. Ceux proposés par Amundi comptent des fonds flexibles, et même une formule similaire à celle des fonds Parcours Retraite, baptisée Perco Intégral. L'autre pilier de la retraite, pour les Français, reste l'immobilier. Malgré les prix élevés de la pierre, beaucoup sont séduits par l'investissement locatif classique, qui génère des revenus réguliers et s'autofinance en partie s'il est souscrit à crédit (les loyers remboursant une partie des mensualités). Mais les spécialistes de la gestion de patrimoine leur conseillent parfois des solutions



Ces derniers mois, les épargnants ont boudé l'assurance-vie. Pourtant, celle-ci garde des atouts.

plus originales. « Il est possible aujourd'hui d'acheter seulement la nue-propriété d'un bien, l'usufruit revenant pour quinze ans à un bailleur social, par exemple. Cela permet d'acquérir un logement avec une décote d'environ 40 % et de ne pas supporter l'impôt sur les revenus locatifs pendant ces quinze ans. L'usufruitier étant seul redevable de l'ISF, le nu-propriétaire n'aura pas non plus à supporter cet impôt », explique Jean-Pierre Quatrhomme, directeur de la gestion privée chez Allianz. Au terme de cette période, l'investisseur récupère la pleine propriété du bien et est libre de le vendre ou de le louer pour en tirer des revenus complémentaires. « Si la nue-propriété est acquise à crédit, les intérêts d'emprunt sont déductibles des revenus fonciers que le contribuable perçoit éventuellement par ailleurs sur d'autres biens. S'il n'en reçoit pas, il est intéressant d'investir sur des SCPI, les sociétés civiles de placement immobilier, qui verseront des revenus locatifs peu fiscalisés puisque les intérêts du prêt en seront déduits », ajoute Florence Kuboj.

ANNE BODESCOT



STOCK/AGE / AEF FOTOSTOCK

Transmission PME : passer la main dans les meilleures conditions

Les entrepreneurs peuvent céder ou donner leur entreprise à leurs enfants à moindre coût. La réforme du patrimoine en cours modifie légèrement la donne. Tour d'horizon.

Le marché est reparti. Depuis quelques mois, les cessions de sociétés se multiplient. Les entrepreneurs qui avaient différé leurs projets, au plus fort de la crise économique, profitent à présent de l'embellie pour passer la main. Dans certains cas, à un de leurs enfants. Mais la plupart du temps, ils vendent leur outil de travail, auquel ils ont souvent consacré une bonne partie de leur vie, à un acquéreur extérieur. Certains utiliseront le capital issu de la cession pour compléter leurs revenus de jeunes retraités. « Souvent, l'entreprise constitue l'essentiel du patrimoine du dirigeant », constate Stéphane Jacquin, directeur de l'ingénierie patrimoniale chez Lazard Frères Gestion. Dans d'autres cas, le dirigeant saisira l'occasion pour anticiper sa succession et protéger son conjoint.

Quel que soit le scénario, la cession d'une entreprise se pré-

pare de nombreux mois à l'avance, tant sur le plan financier que fiscal. « Il est préférable de réfléchir à l'avance aux différentes façons d'optimiser la cession. Ce qui permettra, le cas échéant, de ne pas faire valoir ses droits à la retraite trop tôt ou de bien anticiper les conséquences de la cession sur l'ISF, puisque l'entreprise ne sera plus considérée comme un outil de travail », souligne Sophie Breuil, directeur de l'ingénierie patrimoniale chez Neulize OBC. « De plus, au moment où l'opération se concrétise, les dirigeants sont totalement absorbés par le processus de cession lui-même et ne peuvent pas se consacrer à autre chose », poursuit-elle.

Les entrepreneurs ont à leur disposition plusieurs outils pour optimiser fiscalement le passage de témoin. A commencer par les pactes Dutreil, qui permettent de bénéficier d'une exonération de 75 % de la valeur des titres donnés (société industrielle, artisanale, agricole, commerciale ou libérale). A condition bien sûr de

respecter certaines règles. Le dirigeant donateur doit ainsi s'engager, au moment de la signature du pacte, à conserver ses titres pendant au moins deux ans. Cet « engagement collectif de conservation » doit aussi porter au moins sur 34 % des titres pour une société non cotée (20 % pour une société cotée). Ensuite, le donataire doit, lui, s'engager à titre individuel à conserver les titres reçus pendant quatre ans.

Plus-values exonérées

En outre, l'un des signataires du pacte doit exercer dans la société une fonction de direction pendant au moins cinq ans. Le projet de loi sur la réforme du patrimoine, qui est actuellement débattu au Parlement, prévoit d'assouplir le pacte Dutreil. A l'avenir, la sortie d'un membre du pacte ne remettra plus nécessairement en question le pacte.

Les patrons de PME qui vendent leur entreprise avant de prendre une retraite bien méritée peuvent dans certains cas bénéficier d'une exonération d'impôts sur les plus-values de cession. Les contributions sociales (12,3 %), elles, restent dues. Pour bénéficier de ce régime, il faut tout de même remplir certaines conditions : diriger une entreprise de moins de 250 salariés réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ; détenir ses titres depuis au moins huit ans et avoir exercé une fonction dirigeante pendant cinq ans. Enfin, la cession doit porter sur l'intégralité des titres ou sur la majorité des droits de vote si la cession n'est que partielle.

Le chef d'entreprise peut aussi réaliser une donation des actions de sa société avant cession. Dans ce cas, si la donation est en pleine propriété, il n'y a pas d'impôt sur la plus-value car la cession se fait au même prix que la donation. « Il peut être judi-

cieux de réaliser une donation simple ou une donation-partage à ses enfants. Cette stratégie fiscale est adaptée aux dirigeants qui n'ont pas besoin de revenus complémentaires une fois retraités. Mais attention, la donation doit précéder la cession. Les enfants ne seront pas taxés sur les plus-values ni redevables des prélèvements sociaux (12,3 %)», explique Christophe Chailet, directeur de l'ingénierie patrimoniale chez HSBC France.

Autre paramètre à intégrer : à l'avenir, les donations devraient être plus lourdement taxées à moins que les cessions d'entreprises bénéficient d'un régime spécial. La réforme prévoit de supprimer les réductions de droits de donation liées à l'âge du donateur (réduction de 50 % pour les donateurs ayant moins

Les donations devraient être taxées davantage

de 70 ans) et de relever le taux d'imposition des deux dernières tranches du barème (après abattement de 159 325 euros : taux d'imposition de 40 % entre 902 838 et 1 805 677 euros, 45 % au-delà de ce montant). « Certains chefs d'entreprise auront intérêt à accélérer le processus en réalisant des donations avant le mois de juillet et l'entrée en vigueur de la loi », estime Stéphane Jacquin.

Le donataire peut aussi demander le report des droits à payer pendant cinq ans. « Le bénéficiaire du report devra alors payer pendant toute la durée du crédit un intérêt au taux légal de 0,3 % sur le montant dû », précise Sophie Breuil. Un niveau historiquement bas. Le dispositif est donc intéressant. D'autant que le bénéficiaire du report aura ensuite dix ans pour payer les droits. **DANIÈLE GUINOT**

“Une cession, ça se prépare au moins deux ans à l'avance”

Alain Lunel, 66 ans, a cédé sa société aux cadres de son entreprise en 2009.

Sa société, il lui a consacré plus de quarante ans de sa vie et pourtant, il l'a cédée sans trop d'états d'âme. Alain Lunel est entré « tout en bas de l'échelle », en 1966, dans le Groupe Maine, une société spécialisée dans la transformation du plastique implantée à Ambrières (Mayenne). Exactement vingt ans plus tard, il rachetait l'entreprise avec neuf autres associés. Il s'agissait alors de l'un des premiers LBO (rachat d'une société en ayant recours à l'endettement bancaire) réalisé en France. « Pour valider l'opération, il fallait l'approbation du ministre des Finances de l'époque, à savoir Edouard Balladur », se souvient Alain Lunel. La greffe prend parfaitement puisque le Groupe Maine réalise plusieurs opérations de croissance externe et dispose de nombreux sites de production. L'entreprise compte aujourd'hui pas loin de 300 salariés.

Pourtant, lorsque s'approche le cap de la soixantaine, Alain Lunel se penche rapidement sur la question de son départ et de la cession de ses parts. « Il était temps de passer la main, estime Alain Lunel. Je comptais bien profiter de ma retraite, d'autant que je n'ai pas d'enfants à qui transmettre le flambeau. » La décision est prise et ses idées sont déjà claires quant à l'équipe de cadres dirigeants actuels qui reprendraient les rênes. « Je savais déléguer de longue date et j'ai toujours expliqué qu'il ne servait à rien de me téléphoner lorsque j'étais absent de la société. »

Même si les grands choix sont faits, le cheminement n'est pas moins délicat. « Tout le monde parle de la retraite, propose des spécialistes pour vous renseigner mais finalement, vous vous retrouvez assez seul au moment de décider », estime le jeune retraité. Il a notamment eu du mal à organiser son temps, à valoriser ses parts au juste prix et à trouver les meilleurs montages juridiques et fiscaux. Quelques conseils ont finalement été déterminants : ceux d'une société



financière avec laquelle il travaillait, et ceux d'une association qu'il ne connaissait pas auparavant : le CRA (Cédants & Repreneurs d'affaires). Grâce à ces déclics, le montage finit par se faire et la société est cédée à l'équipe dirigeante dans le cadre d'une RES (reprise de l'entreprise par ses salariés). Alain Lunel conserve simplement un poste de président du conseil de surveillance pour garder un œil sur l'évolution de l'entreprise.

Depuis cette transition, Alain Lunel profite de sa vie de retraité dans son moulin de la région de Laval tout en restant impliqué au sein de la chambre de commerce de la Mayenne et surtout, en tant que délégué local du CRA. Il accompagne désormais ceux qui cèdent leur entreprise dans leur parcours. « Ils apprécient d'avoir en face d'eux quelqu'un qui a une approche d'entrepreneur et ne va pas réduire l'opération à des chiffres et des ratios financiers, estime-t-il. C'est un regard neutre, qui n'a aucun intérêt à défendre dans la cession : ils peuvent aussi me parler librement de questions de rémunération. »

Ses conseils à ceux qui souhaitent franchir le pas ? « D'abord, il ne faut pas avoir peur d'en parler : ça ne fait jamais mourir, contrairement à ce que certains ont l'air de penser. Ensuite, il faut se donner du temps pour mener l'opération à bien. Entre la préparation mentale et la mise en ordre de la société, il faut compter au minimum deux ans. Enfin, il faut savoir se montrer modeste sur la valorisation de sa société. »

JEAN-BERNARD LITZLER

Pour en savoir plus



Les Editions Francis Lefebvre et le groupe Monassier viennent de publier un mémento *Transmission d'entreprise*. « La cession

d'une entreprise de 2,5 millions d'euros génère entre 200 000 et 250 000 euros de droits si elle n'est pas préparée, mais seulement 30 000 euros si elle

l'est », explique Arlette Darmon, qui vient d'être élue présidente du groupe Monassier et a coordonné le travail des notaires sur cet ouvrage. **C. P.**



Bientôt le congrès des petits patrons

Comment aller chercher la croissance en 2012 ? Gagner en compétitivité ? Lever des freins au développement des PME ? Céder son entreprise dans les meilleures conditions ? Autant de thèmes qui seront abordés le 16 juin à l'occasion de Planète PME, le grand rendez-vous annuel des petites et moyennes entreprises. Parmi les invités : le Premier ministre François Fillon, la ministre de l'Économie Christine Lagarde, Xavier Bertrand, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, ou encore, pour disséquer les secrets du modèle allemand, Stephan Toscani, ministre de l'Intérieur et des Affaires européennes du Land de Sarre. Des parcours thématiques (innovation, international, financement, formation professionnelle...), des ateliers, des débats figurent au programme de cet événement organisé pour la neuvième année consécutive par la CGPME.

Planète PME, jeudi 16 juin de 8 h 30 à 19 h.
Palais des Congrès, 2, place de la Porte-Maillot, 75017 Paris (Inscriptions : www.planetepme.org).

3 questions à Jean-François Roubaud, président de la CGPME "700 000 entreprises à reprendre"

Le Figaro Magazine - Quelles sont les clés d'une transmission d'entreprise réussie ?

Jean-François Roubaud - En général, l'opération se passe bien. Selon Oséo, quatre entreprises sur cinq sont encore en activité six ans après leur transmission. L'une des règles d'or est de ne pas s'y prendre au dernier moment. Une transmission se prépare deux à quatre ans à l'avance. Ce n'est pas un acte anodin, sur le plan économique comme sur le plan psychologique ; le cédant se sépare de son outil de travail, qu'il a souvent créé et qui lui a permis de gravir les échelons de la société. La première démarche à entreprendre consiste souvent à se convaincre soi-même que l'on veut vendre son affaire.

Comment trouver un repreneur ?



C'est l'étape la plus délicate, d'autant qu'un patron qui s'appête à céder son entreprise ne souhaite pas, dans la plupart des cas, que cela se sache sur la place publique. Grâce au fichier Oséo, véritable Bourse nationale de la transmission d'entre-

prise sur internet, il peut demeurer relativement anonyme. Reste par la suite à évaluer, parmi les postulants, celui qui aura le meilleur « fit » avec les salariés, et affichera une vraie volonté de pérenniser l'entreprise.

Les candidats à la reprise sont-ils nombreux ?

Pas assez, malheureusement. C'est un vrai problème : dans les dix années à venir, 700 000 PME changeront de mains, dont 60 % à cause du départ à la retraite de leur dirigeant. Or ces derniers peinent à trouver des repreneurs au sein même de leur famille : selon une étude récente du cabinet KPMG, seulement 6 % des transmissions s'effectuent dans un cadre familial en France, contre 58 % en Allemagne et 72 % en Italie !

PROPOS RECUILLIS PAR GILS-LAINE DE MONTELEMBERT

Logement : les professionnels prennent date pour 2012

L'élection présidentielle aura lieu dans un peu moins d'un an. C'est à la fois peu et beaucoup. « Pour préparer les programmes, quels que soient les partis, c'est maintenant qu'il faut prendre position », expliquent les représentants des 33 associations de professionnels de l'habitat réunis à l'occasion des états généraux du logement. Ils ont décidé de prendre date : lors de cette manifestation, qui s'est tenue à Paris mercredi dernier, ils ont présenté quinze propositions afin de faire du logement une priorité nationale. Leur objectif est de « sensibiliser les formations politiques sur la nécessité de travailler à long terme sur des sujets comme le logement ». « On ne peut pas faire un bon travail en remettant en cause tous les six mois ou tous les ans les orientations qui ont été prises », a souligné Didier Ridoret, président de la Fédération française du bâtiment. Ils vont donc demander aux partis représentés au Parlement de prendre position par rapport à leurs propositions et notamment à celle de consacrer 2 % du PIB au logement.



AGE FOTOSTOCK

En 2010, les dépenses des différents agents économiques consacrées au logement ont atteint 460 milliards d'euros. La hausse des prix a alourdi la charge financière pour les ménages : elle est passée de 18 % du revenu disponible brut des Français en 1984 à 22 %.

Selon un sondage réalisé par TNS Sofres à l'occasion des états généraux du logement,

84 % des Français estiment qu'il est aujourd'hui difficile de trouver un logement en France. Et le logement est une préoccupation pour les parents : selon ce même sondage, 40 % des personnes interrogées craignent que leurs enfants aient des difficultés à se loger, c'est d'ailleurs leur troisième sujet de préoccupation (après l'emploi et le pouvoir d'achat).

Pour « renouveler la politique du logement », les professionnels proposent par exemple de « réaffirmer le rôle de l'Etat, garant de la solidarité nationale et de l'équité territoriale » ou encore de « mettre en place un système partagé d'observation des besoins et des demandes, des prix et des loyers ». Optimiser l'utilisation des sols, moduler les aides à l'investissement locatif privé en fonction de leur contrepartie sociale et environnementale, trouver des solutions pour le logement des jeunes sont quelques-unes des multiples propositions qui ont fait consensus.

■ CAROLE PAPAIZAN