

Le guide
Du cédant au repreneur

Guide proposé par les membres du Réseau Transmettre & Reprendre

AGENCE FRANCE ENTREPRENEUR

Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Assemblée Permanente

bpifrance

CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Conseil National des Barreaux – Les Avocats

Conseil Supérieur du Notariat

Ordre des Experts-Comptables

SE PRÉPARER À L'ENJEU



« Il n'est de vent favorable que pour qui sait où il va… ». **Que l'on cherche à céder ou à reprendre une affaire, il faut d'abord mûrir son projet. Ce n'est jamais du temps perdu. Ne sautez pas à pieds joints par-dessus une étape que vous jugez peut-être superflue, voire banale.**

1. Pourquoi se préparer ?

Cette phase préliminaire est indispensable : en donnant des bases solides et précises à votre projet, vous gagnerez en efficacité pour les étapes suivantes. Vous vous dites peut-être *« Pas besoin de tout ça, je sais ce que je veux »* ? Et si vous preniez quelques minutes pour le vérifier ?

Repreneur

- **Faites le tour de la question dès le départ**
  Cela vous libèrera l'esprit pour vous concentrer sur la recherche et vous verrez que vous serez plus serein au moment de prendre votre décision.
- **Soyez au clair avec vous-même et votre entourage**
  Cela vous donnera l'assurance indispensable pour convaincre vos interlocuteurs du sérieux de votre projet.
- **Précisez vos attentes pour cibler votre recherche**
  Vous saurez ainsi écarter rapidement les dossiers inadaptés.
- **Interrogez-vous sur vos compétences et sur vos faiblesses,** sur vos besoins en formation et en conseil.

« Au moment de signer le gros chèque de rachat de l'entreprise, je me suis dit : heureusement que j'ai bien pensé à tout avant ! »

Cédant

- **Anticipez !**
  Réfléchissez en amont aux différents aspects de la cession. Les préalables ayant été arrêtés, vous passerez plus facilement à l'action.

- **Recensez les questions à régler :** votre patrimoine (et éventuellement sa transmission), la préparation de l'entreprise, le changement d'associés et de direction de l'entreprise, cela fait beaucoup de choses. Ceci vous permettra de ne rien oublier, de planifier ce qu'il y a à faire et, surtout, de savoir dans quels domaines rechercher des conseils.

  « Se lancer tête baissée à la dernière minute c'est être sûr d'oublier quelque chose : j'ai pris mon temps pour penser à tout et ça a payé. »

2. Comment définir son projet ?

La réflexion doit précéder l'action : interrogez-vous sur le pourquoi et sur le comment, votre instinct n'en sera que plus aiguisé.

Repreneur

Analysez aussi objectivement que possible vos motivations, vos objectifs, vos forces et vos faiblesses. Posez-vous les bonnes questions.

- **Devenir patron, un rêve ?**
  Mettez au clair vos motivations. Interrogez-vous sur ce qui vous pousse à vouloir reprendre une entreprise : l'envie d'entreprendre sans partir de zéro ou d'exploiter un savoir-faire, un intérêt particulier pour un secteur ou une activité, la recherche d'autonomie et de responsabilités, la volonté de mettre en œuvre vos propres idées, la maîtrise de votre avenir professionnel, le souci d'investir et de rentabiliser un capital, l'attrait d'une région. Tout compte et tout peut vous servir à définir votre projet.

  « Pour ma femme et mes enfants, il n'était pas question de déménager. J'ai donc ciblé mes recherches dans ma région. »

- **Attention au stress…**
  Envisagez les contraintes. Etre motivé, c'est bien. Mais n'ignorez pas les « points noirs » qui risquent de surgir un jour ou l'autre. Etes-vous prêt à accepter, par exemple, un changement de statut social, un travail aux horaires envahissants, aux responsabilités stressantes, une moindre rémunération au départ, un changement complet d'habitudes, un déménagement ? Etes-vous sûr de l'adhésion familiale à votre projet ?

- **Le juridique, vous assurez ?**
  Documentez-vous sur le marché de la reprise d'entreprises, souvent plus étroit qu'on ne l'imagine, et sur le processus à suivre pour réaliser la transaction : il obéit à des règles précises dont vous trouverez l'essentiel dans ce livret.

Identifiez vos besoins éventuels d'information, voire de formation : vous vous sentirez plus à l'aise en maîtrisant mieux tel aspect juridique ou fiscal, encore un peu flou dans votre esprit.

Dans l'artisanat, par exemple, l'exercice de certaines activités nécessite une qualification professionnelle dès lors que la santé ou la sécurité des personnes est en jeu. La qualification se justifie par :

- un diplôme (au minimum un CAP *) ou un titre équivalent,
- ou une expérience professionnelle de 3 ans effective dans le métier.

** Brevet de maîtrise ou brevet professionnel obligatoire pour exercer une activité de salon de coiffure.*

L'exercice de l'activité doit être effectué par quelqu'un de qualifié qui peut-être le chef d'entreprise, un salarié ou toute autre personne exerçant un contrôle effectif et permanent sur l'activité de l'entreprise. Les métiers du bâtiment, de l'automobile, de la coiffure, des soins esthétiques, de l'alimentaire (boulanger, pâtissier, boucher, poissonnier, glacier, etc.), de maréchal-ferrant, de ramonage et les prothésistes dentaires sont concernés.

Par ailleurs, certaines activités nécessitent une autorisation préalable à leur exercice. Les métiers de taxi, de déménagement, d'ambulancier, de toilettage canin, de contrôle technique automobile et de thanatopraxie sont concernés.

Consulter le site de l'AFE www.afecreation.fr pour plus d'informations et consulter la liste des activités et des professions réglementées.

« C'est comme tout, il y a une méthode, des outils, il faut s'y mettre et chercher les bons professionnels. »

Cédant

Assurez-vous que vous êtes vraiment prêt à céder votre entreprise. Ce n'est pas toujours évident lorsque l'on y a investi une bonne partie de sa vie et de son énergie.

- **Bien sûr de vouloir partir ?**
  Faites le point de la situation. Pourquoi voulez-vous céder votre entreprise ? Quels sont vos projets pour après ? Avez-vous évalué vos besoins et vos revenus futurs ?

  « Ça ne sert à rien de commencer à prospecter si l'on n'est pas clair avec soi-même sur ce que l'on veut faire après. »

- **Prêt à tourner la page ?**
  Anticipez les difficultés. Accepterez-vous facilement d'abandonner votre entreprise, de quitter vos collaborateurs, de laisser les rênes à un repreneur qui aura ses idées à lui, éventuellement de céder à vos collaborateurs ? Êtes-vous sûr de l'adhésion de votre entourage à votre projet, surtout s'il s'agit d'une affaire familiale ?

■ **La fiscalité, vous connaissez ?**
Documentez-vous : des aménagements ont été apportés pour faciliter la transmission des entreprises, ce serait trop bête de ne pas profiter d'avantages fiscaux en s'y prenant mal ou trop tard.

3. Où s'informer ?

Ne restez pas isolé(e) ! N'abordez pas seul(e) un marché nouveau pour vous et qui a ses propres règles qui sont autant de pièges potentiels : sachez tirer parti des organisations professionnelles et des conseils spécialisés qui sont là pour éclairer vos décisions. Profitez-en, ne laissez rien au hasard.

En premier lieu, vous pouvez consulter le site de l'AFE : www.afetransmission.fr

Que vous soyez cédant ou repreneur, adressez-vous aux chambres de commerce et d'industrie (CCI), aux chambres de métiers et de l'artisanat (CMA), à l'association Cédants & Repreneurs d'Affaires (CRA) ; leurs conseils spécialisés en reprise-transmission connaissent bien le marché et les acteurs locaux. Ils sauront vous aiguiller en toute neutralité et confidentialité.

Certains organismes, syndicats professionnels et sectoriels (Capeb, Fédération Nationale de l'Habillement, etc.) se sont aussi emparés du sujet et peuvent vous proposer des services : renseignez-vous auprès d'eux.

■ **Si vous êtes repreneur :**
- Renseignez-vous : Apec, Pôle emploi, associations d'écoles (HEC Repreneurs), cellules d'essaimage, clubs professionnels, cabinets d'outplacement, etc.
- Constituez votre équipe : un expert-comptable et un conseil juridique (notaire, avocat) seront indispensables pour aboutir.

■ **Si vous vendez votre entreprise** : vous disposez déjà d'interlocuteurs privilégiés et incontournables auxquels vous avez eu l'occasion de faire appel (expert-comptable, notaire et avocat).

4. Se former ?

Des formations existent sur ces différents sujets, elles sont organisées par des opérateurs institutionnels ou privés, renseignez-vous !



Le guide
Du cédant au repreneur

Guide proposé par les membres du Réseau Transmettre & Reprendre

AGENCE FRANCE ENTREPRENEUR

Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Assemblée Permanente

bpifrance

CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Conseil National des Barreaux – Les Avocats

Conseil Supérieur du Notariat

Ordre des Experts-Comptables

PRENDRE CONSEIL



L'acquisition ou la cession d'une entreprise exigent des connaissances précises dans beaucoup de domaines – financier, administratif, juridique, social, fiscal, etc. – qui relèvent de spécialistes. Il ne s'agit pas de leur déléguer la décision, mais d'utiliser leurs compétences pour maîtriser tous les aspects du dossier. Vous restez le patron.

1. Qu'est-ce que ça coûte ?

Les conseils, déterminants pour assurer la sécurité et l'optimisation de vos investissements, ne coûtent cher qu'avant ! Mieux vaut prévenir que guérir, c'est-à dire payer des conseils avant pour éviter d'avoir de mauvaises surprises après, qui seraient beaucoup plus coûteuses. C'est un investissement de sécurité.

■ **Ça se négocie…**

Pour savoir où vous allez, demandez un devis avant de vous engager, quitte à comparer les prestations proposées par plusieurs conseils. Ce sera aussi l'occasion de vérifier leur adéquation avec vos besoins.

Certains accepteront qu'une partie de leurs honoraires soit liée à la bonne conclusion de l'affaire.

■ **Chacun le sien !**

La règle est que le repreneur et le cédant choisissent et paient chacun leurs propres conseils. Un conseil commun aux deux parties risquerait de se retrouver en conflit entre des intérêts souvent contradictoires : d'autant que la comptabilité, la finance et le droit ne sont pas des sciences exactes, mais soumises à interprétation. Par ailleurs, l'économie que l'on croit réaliser en « partageant » est un faux calcul.

■ **Les tarifs**

Ils sont libres, à l'exception de quelques actes réglementés (transmission à titre gratuit).

Le coût du recours à un conseil est largement compensé par des gains en efficacité, rapidité et sécurité de leur intervention.

A noter : au-delà de quelques heures, les interventions plus longues se négocient en général dans le cadre d'un forfait. Certains conseils peuvent être rémunérés par des honoraires au forfait et/ou au succès (success fees).

2. Qui consulter ?

Les conseils sont les mêmes pour le repreneur et pour le cédant, même si on ne leur pose pas tout à fait les mêmes questions.

Ces conseils peuvent être de nature différente :

- **Des réseaux d'accompagnement tels que les chambres consulaires et le CRA**. Le conseil avec lequel vous travaillerez sera votre partenaire extérieur au projet, depuis votre idée jusqu'à votre installation dans votre entreprise. Il vous servira de point de repère, de "décrypteur" et saura vous mettre en relation avec les experts adaptés à vos besoins.
- **Les conseils** (avocats, experts-comptables, notaires, spécialistes des normes, experts en marketing, etc.) apportent leur expertise technique en fonction de vos besoins.
- **Le conseil en fusions-acquisitions**, il peut jouer le rôle d'intermédiaire dans le cadre d'un mandat de cession capable de dérouler un processus de cession professionnel dans un laps de temps court. Son métier est encadré juridiquement (Conseil en investissements financiers).
- **Les acteurs du financement** (banquiers, Bpifrance, capital investisseurs), ils sont en mesure d'évaluer la viabilité financière de votre projet et de vous accompagner sur sa réalisation.

  Ces experts jouent un rôle complémentaire. Un travail d'équipe est nécessaire, car chacun joue un rôle essentiel et les missions se recouvrent parfois.

Cédant

En général, le cédant fait appel à ses conseils habituels. Toutefois, il peut être utile, si ceux de l'entreprise ne sont pas des spécialistes des opérations de cession, de s'entourer d'autres conseils.

Les principaux conseils du cédant sont :

- **Les chambres consulaires** pour définir la stratégie de cession la plus adaptée, planifier le projet, identifier les points faibles voire bloquants de l'entreprise à corriger rapidement, définir le profil du repreneur le plus adapté au projet et vous mettre en relation avec des repreneurs.
- **Les réseaux d'accompagnement** : le CRA par exemple.

- **L'expert-comptable** : pour préparer l'entreprise à la vente, procéder à son évaluation et constituer le dossier de présentation ; il peut vous accompagner tout au long du processus.
- **L'avocat** : pour conseil le vendeur sur les enjeux juridiques et fiscaux de l'opération, procéder à un audit juridique et fiscal préalable au bénéfice du vendeur, négocier et rédiger les actes liés à la cession ou à la transmission de l'entreprise ou du fonds de commerce.
- **Le notaire** : pour aborder l'aspect patrimonial et successoral de la transmission. C'est un point essentiel si votre entreprise représente une part importante de votre patrimoine et si la cession correspond à l'arrêt de votre activité professionnelle.
- **Le conseil en fusions-acquisitions** : il peut accompagner les cessions d'entreprise (sélection des repreneurs, négociations, etc.).

Repreneur

En général, le repreneur n'a pas son réseau de conseils. La Transmission - Reprise étant une spécialité très technique, il est important de vous entourer des bons experts.

Les principaux conseils du repreneur sont :

- **Les chambres consulaires** pour définir la stratégie de reprise la plus adaptée, vous former à la reprise si besoin, planifier le projet, définir le profil de l'entreprise à reprendre le plus adapté au projet et vous mettre en relation avec des cédants et un réseau d'experts.
- **Les réseaux d'accompagnement** : le CRA par exemple.
- **Le notaire** : pour savoir si votre projet exige de prendre des dispositions juridiques concernant votre famille, tels qu'un changement de contrat de mariage, la protection du patrimoine familial (par exemple la résidence familiale et les autres biens immobiliers), un testament, et mesurer les risques que vous prenez au travers des garanties que vous donnez.

  « Depuis que j'ai consulté mon notaire, je sais que je peux prendre des dispositions pour ma famille. Je dors tranquille et je sais où je vais ! »
- **L'expert-comptable** : pour participer à la présélection des cibles, mener l'audit d'acquisition et vous conseil sur le montage financier, juridique et fiscal.

  « Si je n'avais pas fait le point avec mon expert-comptable, j'aurais sûrement oublié de demander certaines précisions sur l'entreprise à reprendre, ça peut faire toute la différence ! »
- **L'avocat** : pour réaliser, au bénéfice du repreneur, un audit juridique et fiscal de l'entreprise ou du fonds de commerce cible, conseil le repreneur sur le montage

juridique et fiscal de l'opération pour sécuriser le début d'activité de l'entreprise ou du fonds repris, négocier et rédiger les actes de cession ou de transmission, rédiger les actes nécessaires à la constitution d'une société véhicule du rachat d'un fonds (statuts, pacte d'actionnaires, etc.).

« Mon avocat m'a aidé à bien connaître l'entreprise et à sécuriser sa reprise. Nous avons levé les zones d'ombres sur les divers risques (clients, salariés, fiscaux, sociaux...) et les actes d'acquisition prévoient les garanties nécessaires pour me protéger, c'est rassurant ! »

Attention : il ne s'agit pas de sous-traiter aveuglément le travail à ces spécialistes mais bien d'utiliser leurs compétences pour en apprendre plus sur l'entreprise et sécuriser votre démarche.

3. Comment choisir ses conseils ?

Le bon conseil est celui qui vous apporte le conseil qui vous convient, à la fois parce qu'il connaît vos objectifs et parce qu'il a une pratique régulière de ce type d'opération. La confiance y joue une grande part.

■ **Pour vous décider**, quelques éléments de réflexion :

- a-t-il cherché à comprendre votre situation et vos objectifs ?
- sa proposition (lettre de mission) est-elle cohérente avec vos besoins ?
- a-t-il une expérience large de situations similaires ?
- ses tarifs sont-ils transparents et sans contradiction avec vos intérêts ?

■ **Enfin, n'oubliez pas** de demander et de signer une lettre de mission précisant :

- son objectif et sa description,
- sa durée, ses délais,
- les obligations des signataires (vous et lui),
- la rémunération,
- le traitement des changements, la reconduction, la rupture et les litiges relatifs à la mission.

Les choses seront ainsi claires, pour vous comme pour lui, elles fixent un cadre précis à leurs missions. Vos conseils ont une obligation de confidentialité. Vous pouvez parler en confiance. Mieux ils connaîtront votre projet, mieux ils pourront vous conseil.



Le guide
Du cédant au repreneur

Guide proposé par les membres du Réseau Transmettre & Reprendre

AGENCE FRANCE ENTREPRENEUR

Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Assemblée Permanente

bpifrance

CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Conseil National des Barreaux – Les Avocats

Conseil Supérieur du Notariat

Ordre des Experts-Comptables

IDENTIFIER SON MARCHÉ



Avant « d'aller au marché », il vaut mieux savoir ce que l'on va y chercher, sous peine de gaspiller son temps et son énergie : un coup d'œil par ici, un petit tour par là… et le panier reste vide ou trop plein. De même lorsqu'on cherche à céder ou à reprendre une entreprise : c'est en ciblant sa recherche que l'on se donnera le maximum de chances de réussite. Une fois défini le marché visé, on s'attachera à comprendre son fonctionnement et à trouver les meilleures entrées.

■ Avez-vous une idée du marché ?

En France, 72 % des entreprises n'ont pas de salariés, 24 % ont de 1 à 9 salariés. Seules 4 % des entreprises emploient plus de 10 salariés. Cela se retrouve dans les 60 000 entreprises qui changent de main annuellement, dont la moitié (mais la moitié seulement) au moment du départ en retraite du dirigeant.

Environ 10 000 transactions portent sur des entreprises de plus de 5 salariés, parmi lesquelles environ 5 000 sont reprises par un repreneur individuel.

De ce fait, le marché est plus étroit qu'on ne l'imagine, en raison de sa composition éclatée et de son mode de fonctionnement :

- souterrain : cela s'explique par le souci de confidentialité du cédant, sa faible disponibilité et la part des ventes directes, qui conduisent à un filtrage des repreneurs,
- déstructuré : il est fragmenté et diffus. Internet a néanmoins permis de faire de gros progrès dans la mise en avant des dossiers,
- peu intermédié : ce terme signifie que beaucoup de transactions se font de gré à gré sans l'intervention d'un professionnel. Avec une rémunération au succès de 5 % maximum, les intermédiaires rentabilisent difficilement leur activité en-dessous d'une certaine taille d'entreprise,
- déséquilibré entre l'offre et la demande : les repreneurs sont plus urbains que ruraux et recherchent des sociétés de plus de 5 salariés, alors que le marché est composé en majorité d'entreprises de moins de 5 salariés.

En tout état de cause, en termes de marché il n'y a donc de réalité que territoriale : consultez les chambres consulaires pour le cerner.

Cédant

Première question à vous poser : à qui vendre votre entreprise ? Envisagez les différents types d'acquéreurs possibles.

Une reprise familiale est-elle envisageable ?

Souhaitez-vous transmettre votre affaire à un membre de votre famille : un enfant, un gendre ou une belle-fille ? La condition première, c'est qu'il (ou elle) ait la « fibre » de l'entreprise, l'envie et la capacité de prendre la suite. Si c'est le cas, parlez-en avec votre notaire, il pourra vous expliquer comment profiter des allègements fiscaux. Aujourd'hui, des solutions existent pour transmettre en douceur sans spolier les autres héritiers et en payant très peu d'impôt.

Pourquoi pas vos salariés ?

C'est une solution à considérer, car vos employés connaissent mieux l'entreprise qu'un nouveau venu. Mais encore faut-il que vous les jugiez capables de reprendre l'affaire : un bon employé ne deviendra pas forcément un bon patron, cela exige d'autres qualités.

Attention : il existe des obligations à l'égard de vos salariés.

Intéresser une autre entreprise ?

Passez en revue les atouts de votre entreprise : le chiffre d'affaires, les compétences de votre équipe, l'outil de production, l'emplacement, le réseau de distribution, la notoriété de la marque, etc. Ils peuvent intéresser différents profils d'acquéreurs : un confrère qui rêve de prendre votre part de marché ; un client ou un fournisseur étranger qui peut y voir l'opportunité de développer sa présence en France ; une entreprise d'un autre secteur qui cherche à se diversifier ou à exploiter des synergies, techniques ou commerciales. Ce ne sont pas les raisons qui manquent pour réaliser ce que l'on appelle une « croissance externe ».

Pour viser la bonne cible, il faut procéder à une analyse « stratégique » de votre entreprise, au besoin en vous faisant aider par un consultant en stratégie ou par un conseil en fusions-acquisitions. N'ayez pas peur du vocabulaire : stratégie n'est pas un gros mot, il s'agit simplement d'identifier les professionnels qui sont sur le marché en permanence, en connaissent les attentes ou savent comment les obtenir, et sont capables de les relier aux caractéristiques de votre entreprise pour déterminer pour qui elle a le plus de valeur, conjoncture comprise. Vos conseils habituels ont parfois cette activité ou sauront vous indiquer vers quels spécialistes vous tourner. Sur le plan financier, céder votre affaire à une autre entreprise est généralement la solution la plus intéressante, surtout si vous

pouvez faire jouer la concurrence entre plusieurs candidats pour vendre au plus offrant. Mais dans la mesure où ce rachat servira à l'acquéreur à développer des synergies, attendez-vous qu'interviennent après votre départ des chamboulements que vous n'aurez peut-être ni prévus, ni souhaités. Ce ne sera plus vous qui déciderez…

Vendre à une personne physique ?

Il existe un marché actif de repreneurs, autant en profiter. Sachez toutefois que lorsque le repreneur est une personne physique, il paie en général un peu moins cher qu'une entreprise et met plus de temps à se décider.

C'est normal : il doit d'abord bien connaître votre affaire, ensuite se demander s'il est bien l'homme (ou la femme) de la situation et, enfin, trouver le financement. Ne vous inquiétez pas s'il ne dispose pas de la totalité des fonds d'entrée de jeu : toutes les acquisitions se font par la mise en place d'un crédit pour au moins 60 % et jusqu'à 70 % du prix.

N'hésitez pas à lui poser des questions en profondeur sur ses motivations, sa formation et son projet pour l'entreprise, renseignez-vous auprès du CRA (Cédants & Repreneurs d'Affaires).

Repreneur

Si vous êtes une personne physique, vous avez des atouts personnels pour intéresser un vendeur, mais aussi des inconvénients à ses yeux par rapport à des entreprises en recherche de croissance externe. Dans la course à la reprise, vous ne partez pas forcément favori : raison de plus pour bien vous préparer et cibler votre recherche.

Soyez crédible !

Pour acheter, sachez vous vendre… et frapper à la bonne porte. Cherchez à identifier le type d'entreprises pour lesquelles vous serez le plus crédible.

En vous appuyant sur votre expérience, demandez-vous quels sont votre valeur ajoutée, vos points forts à mettre en avant : êtes-vous un professionnel de la distribution de chariots élévateurs, un spécialiste du marché des composants électroniques, un commercial export fin connaisseur des marchés émergents, un technicien hors pair en informatique, un cadre expérimenté du secteur de la mécanique, un homme de réseau très introduit, un homme de terrain apprécié, etc. En fonction de cet état des lieux personnel, vous vous tournerez vers les entreprises où votre profil trouvera le mieux à s'exprimer. Si vous êtes crédible pour le cédant, vous le serez aussi pour les professionnels et les financeurs.

Pas le droit à la fantaisie, alors ?

Si, bien sûr, surtout si c'est une passion. Mais ce qu'il faut éviter c'est le grand écart entre ce que vous savez faire, les milieux que vous avez fréquentés, les régions que vous connaissez et le profil de l'entreprise visée ou les talents particuliers nécessaires à sa direction. Le souci, dans ce cas, est que vous risquez de ne pas détecter les difficultés d'une affaire, de mal la valoriser et de perdre beaucoup de temps à apprendre comment elle fonctionne dans son marché.

Justement, qu'avez-vous envie de faire ?

Puisque vous avez la chance de pouvoir choisir : dans quel domaine souhaitez-vous investir votre temps et votre argent ? Avec quel type de produit, de clientèle, de salariés vous voyez vous travailler ? Dans quel environnement, dans quelle région, quel pays souhaitez-vous exercer votre activité ? Nourrissez-vous de toutes ces réflexions pour définir votre propre recherche.

Visez modeste

Le marché est étroit et, comme si ça ne suffisait pas, concurrencé ; les entreprises en quête de croissance externe sont les premières sur les rangs. Du fait des synergies et de leurs ressources, elles sont, de plus, capables de payer plus cher qu'un repreneur individuel. Donc ne visez pas trop haut, vous risqueriez de compromettre vos chances de réussite et de perdre beaucoup de temps pour rien. Si vous reprenez une petite entreprise dans de bonnes conditions, vous pourrez toujours la développer par la suite. Mais si votre stratégie est de reprendre une entreprise déjà structurée, appliquez la démarche la plus professionnelle possible pour mettre toutes les chances de votre côté.

« Je cherchais une entreprise informatique de 30 personnes en région parisienne. Jacques G., mon conseil à la Chambres de commerce et d'industrie du Mans, a été le premier à m'alerter et j'ai fini par comprendre que ce profil d'entreprise était rare. J'ai donc revu mon cahier des charges avec lui, pour finalement acheter une entreprise de négoce informatique de 6 personnes et je m'apprête à en acheter une autre. »



Le guide
Du cédant au repreneur

Guide proposé par les membres du Réseau Transmettre & Reprendre

AGENCE FRANCE ENTREPRENEUR

Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Assemblée Permanente

bpifrance

CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires

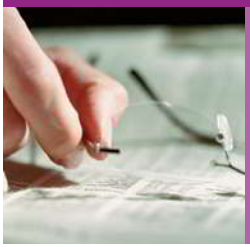
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Conseil National des Barreaux – Les Avocats

Conseil Supérieur du Notariat

Ordre des Experts-Comptables

DIAGNOSTIQUER ET ÉVALUER L'ENTREPRISE



Ne pensez pas que c'est seulement le rôle du repreneur d'examiner l'entreprise sous toutes ses coutures. C'est d'abord au vendeur de jouer : en dressant un état des lieux complet avant d'approcher le marché, il va gagner un temps précieux, professionnaliser sa démarche et augmenter ses atouts.

1. Le diagnostic côté vendeur

Vous n'êtes pas encore décidé ? Qu'à cela ne tienne, dites-vous qu'une opportunité de rachat de votre affaire peut se présenter à tout moment et qu'avoir une entreprise préparée est une bonne garantie pour en tirer le meilleur parti et choisir en toute liberté. Sans oublier que personne n'est à l'abri d'un coup du sort.

A quoi ça sert ?

Quand on a une entreprise à gérer au quotidien, tout ce travail de préparation paraît bien lourd. Pourtant, il est indispensable.

■ **Anticipez !**

Identifier et traiter les chantiers à mettre au clair demande un à deux ans en moyenne. C'est, par exemple, le temps nécessaire pour monter une société civile immobilière qui permettra de dissocier l'immobilier de votre exploitation. Autant vous y prendre à l'avance pour pouvoir le faire tranquillement et penser à tout. Agir en catastrophe, c'est courir le risque de négliger pendant ce temps-là la bonne marche de votre entreprise.

Pour vous en convaincre, voici un scénario catastrophe… mais pas irréaliste : *« J'ai mis mon affaire en vente et je me retrouve quelques mois plus tard en discussion avancée avec des repreneurs. Sûr de moi et de la qualité de mon entreprise, je n'ai rien préparé de particulier. Les discussions traînent, les repreneurs demandent beaucoup d'informations pour se décider, et préparer tout ça me prend un temps fou. Du coup, je n'ai plus le temps de voir mes clients et le carnet de commandes s'en ressent, mais ce n'est pas grave : demain, j'aurai vendu ! Il paraît que ça se sait et que mes concurrents en profitent pour me*

savonner la planche, mais ce n'est pas grave : demain, j'aurai vendu ! Je sens mon chef d'atelier inquiet, mais ce n'est pas grave : demain, j'aurai vendu ! Ça ne sera plus mon problème ! » Mais voilà que surgit une difficulté dans la négociation et la vente ne se réalise pas. Si cette difficulté avait été prévue et résolue en amont, ce gâchis aurait pu être évité ! Car cette négligence se traduit à la fois par une vente ratée et par une entreprise en perte de vitesse.

Voici un autre exemple : un repreneur était sur le point de conclure l'affaire. Mais l'audit d'acquisition révèle que l'implantation des bâtiments sur le terrain n'est pas conforme aux règles de sécurité. Il manque une bande d'accès pour les pompiers, qui existait bien à l'origine mais a été vendue entre-temps à l'entreprise voisine. Sans cette bande de terrain, la moindre visite de sécurité peut remettre en cause l'autorisation d'exploitation. La vente échoue, aucune solution n'étant viable à court terme. Si cette analyse avait été menée avant la mise en vente, des solutions auraient pu être trouvées et la vente sécurisée.

Pour vous éclairer, une liste de points à vérifier, loin d'être exhaustive :

- formalisation de l'accord des associés pour vendre,
- identification d'éventuelles menaces sur le chiffre d'affaires à court terme,
- inventaire des biens (immobilier, machines, marques, brevets, etc.) à inclure ou à exclure de la vente,
- liste du personnel et des pratiques salariales,
- propriété et protection des marques et brevets,
- mise à jour des contrats (baux, fournisseurs, clients, licences, etc.),
- documents sociaux de l'entreprise,
- inventaire des cautions à dénouer et éventuellement à transférer,
- litiges en cours et estimation des risques,
- respect des dispositions règlementaires (hygiène et sécurité, affichage, normes d'accessibilité des locaux, environnement, etc.).

Le point de vue du notaire

« Attention à l'immobilier : les titres d'une société ou son fonds de commerce se financent par un emprunt à 7 ans, alors que l'immobilier se finance plutôt sur 15 ans. Si l'immobilier n'est pas dissocié de la société, sa valeur risque d'être impossible à financer sur 7 ans pour le repreneur. Pour le vendre à son bon prix, il est donc parfois indispensable de l'isoler dans une SCI. Vous pourrez éventuellement en conserver les parts, en échange d'un loyer qui vous procurera un complément de revenu, et vendre cette SCI au repreneur dans quelques années. Tout cela prend du temps donc… anticipez ! »

■ **Présentez-vous sous votre meilleur jour**

Tout le travail de préparation doit servir à détecter ce qui pourrait faire perdre de la valeur à votre entreprise, voire empêcher la vente. Un diagnostic sans complaisance vous permettra de vérifier s'il n'y a pas un petit défaut ici, une difficulté là, auxquels vous pourriez remédier facilement. Traquez le grain de sable qui pourrait enrayer la machine. Ce peut être pour vous un détail, que vous ne voyez même plus, mais qui risque de mal disposer un repreneur. Mettez-vous dans la peau de celui qui veut vendre sa maison : présentez l'image la plus séduisante possible. Certains « liftings » sont d'ordre matériel : rafraîchir les bâtiments, donner un coup de peinture, écouler les stocks et se débarrasser de ce qui ne se vendra plus. D'autres aménagements sont d'ordre juridique : isoler l'immobilier dans une SCI, racheter les parts d'actionnaires minoritaires, faire entrer ses enfants dans le tour de table, etc.

D'autres chantiers enfin concernent directement la gestion de l'entreprise : y a-t-il un contrat à renouveler ? Un client important à sécuriser ? Une nouvelle gamme à lancer ? Cette rétrospective prendra du temps, prévoyez des délais.

> *« Comme j'avais un repreneur très intéressé par mon entreprise de luminaires contemporains, je n'avais pas jugé utile d'investir dans une nouvelle collection pour l'année suivante. Je pensais que ce serait à lui de le faire. Les négociations ont duré plus longtemps que prévu. L'affaire allait être conclue, quand il m'a demandé de lui montrer les modèles de la prochaine collection… qui n'existaient pas. La vente ne s'est pas faite. »*

■ **Ne levez pas le pied !**

A partir du moment où vous avez décidé de vendre votre entreprise, il est tentant de limiter les dépenses, histoire d'améliorer les résultats et la trésorerie. Surtout que l'énergie pour tenir tout ça à bout de bras finit par manquer. Mais c'est un mauvais calcul, d'autant que si la vente ne se réalise pas ou traîne en longueur, cela va se retourner contre vous. Il faut continuer à investir pour présenter à un repreneur une affaire en pleine santé, des machines performantes, une gamme renouvelée et des projets !

Qu'est-ce qu'on va me demander ?

Tout ! Attendez-vous à ce qu'un repreneur potentiel vous pose des tas de questions, parfois imprévues, qu'il vous demande quantité d'informations, de dossiers, de chiffres, etc. C'est normal, il a besoin de savoir ce qu'il achète, vous en feriez autant. Il ne connaît pas l'entreprise comme vous, il la découvre. Il doit d'abord se rassurer : est-il l'homme (ou la femme) de la situation ? Il devra ensuite en convaincre un tour de table. Cette démarche d'investigation comportera au moins deux passages obligés. S'il est sérieux - et ça vaut mieux ! - vous n'y couperez pas.

- **L'audit d'acquisition** : c'est un contrôle effectué par les conseils du repreneur, mandatés et payés par lui. Ils vérifient, chacun dans leur spécialité (juridique, sociale, fiscale, comptable, etc.), que l'entreprise est bien conforme à la description qui lui en a été faite. Ils ne contrôleront peut-être pas tout, mais ce serait dangereux et surtout dommage de laisser traîner un élément douteux que vous auriez pu régler avant.

- **La garantie d'actif et de passif (ou GAP)** : c'est un document qui fait partie intégrante de l'acte de cession de titres et qui se fonde sur les résultats de l'audit d'acquisition. Il est souvent annexé, sous forme de modèle, dans les protocoles d'accord. Il sert à garantir la réalité d'un certain nombre d'éléments au repreneur. Par ce document, vous vous engagerez à l'indemniser en cas de non-conformité ou de non dénouement d'opérations conformément aux prévisions de coûts financiers liés à votre gestion passée (contrôle Urssaf ou fiscal, créances clients non encaissées, contentieux prud'homaux, etc.).

Mon entreprise, je la connais par cœur…

Sans doute, mais jusqu'où ? Avez-vous creusé suffisamment ? Vous êtes-vous posé les bonnes questions ? Et regarde-t-on de la même façon une entreprise dans laquelle on vient tous les jours et une entreprise que l'on va vendre ? Par exemple, une entreprise organisée exclusivement autour de vous - qui allez partir - sera-t-elle rassurante pour un repreneur ? Ne faut-il pas étayer la structure ? Si ce n'est pas envisageable, faut-il prévoir dès à présent un « service après-vente » sous la forme d'un accompagnement du repreneur ? N'y a-t-il pas des modifications à apporter afin de faciliter le financement de l'acquisition et vendre au mieux de vos intérêts ? Cet examen très précis permet aussi de s'interroger sur les candidats à la reprise : mon entreprise peut-elle attirer des acheteurs « naturels » ? Est-t-elle viable pour un repreneur individuel ? Quelles compétences devra-t-il avoir ?

Pour pouvoir répondre à toutes les questions qu'un acquéreur ne manquera pas de vous poser, prenez du recul et examinez votre entreprise sous tous les angles :

- actionnariat : qui est propriétaire des actions ? Qui doit donner l'autorisation pour une cession à 100 % ?
- activité : que produit et vend l'entreprise ? Sur quels marchés ? Avec quels concurrents ?
- clientèle : combien y a-t-il de clients ? Qui sont-ils ? Depuis combien de temps ? Sur quels produits ?
- savoir-faire : qui détient les principaux savoirs de l'entreprise ? Imaginez que votre meilleur technicien parte à la retraite dans 6 mois, a-t-il formé un successeur ?

- moyens : de quels moyens l'entreprise dispose-t-elle ? Financiers, techniques, commerciaux, unités de production, locaux, points de vente ?
- immobilier : est-il détenu par vous, directement ou via une SCI, par l'entreprise, par un autre membre de la famille, par un tiers ?
- organisation : comment fonctionne l'entreprise ? Qui fait les devis ? Qui suit les clients ? Qui gère la production, les chantiers ?
- aspects juridiques : êtes-vous au clair avec les statuts, les contrats, les marques, les brevets ?
- éléments chiffrés : chiffre d'affaires, rentabilité, trésorerie, investissement, endettement, passif social (indemnités de fin de carrière - IFC, compte personnel de formation - CPF).

Comment m'y prendre ?

Le but est de donner une vision claire, précise et bien documentée de votre entreprise à un repreneur.

■ A faire vous-même

Vous pouvez faire seul une partie de cet état des lieux : caractériser votre entreprise, son activité, ses clients, sa stratégie, ses moyens. Bien sûr, vous connaissez tout ça, mais si vous faites l'effort de le formaliser, vous serez plus à l'aise pour répondre aux innombrables questions que vous posera le repreneur.

Pour vous guider dans ce travail, vous pouvez prendre rendez-vous auprès d'un conseil de la chambre de commerce et d'industrie ou de la chambre de métiers et de l'artisanat, qui peuvent aussi vous aider dans la phase de diagnostic. Vous trouverez aussi les documents nécessaires et des services auprès de votre expert-comptable.

Faites signer à votre repreneur potentiel un engagement de confidentialité.

Renseignez-vous auprès du CRA (Cédants & Repreneurs d'Affaires).

Enfin, vous pouvez vous faire aider par un expert en fusions-acquisitions, qui se servira de ce document pour attirer les acheteurs lors des premiers contacts sérieux.

■ A faire avec des spécialistes

Toute une partie de ce travail demande le concours de spécialistes habitués à évaluer des entreprises. Certains sont incontournables :

- notaire, avocat, pour analyser la dimension juridique de votre entreprise (statuts, contrats, risques, assurances, litiges en cours, vie sociale, etc.),
- expert-comptable, pour déterminer les points forts et les faiblesses de l'entreprise à partir de diagnostics, valoriser au mieux tous les actifs, exploités ou

non, mettre en relief les éléments comptables significatifs (changements de périmètre, fusion, cession partielle d'activité en cours d'exercice),

- conseil en droit fiscal ou conseil en gestion du patrimoine pour anticiper les impacts de la cession de votre entreprise sur votre fiscalité personnelle.

A vous de voir si vous devez consulter d'autres spécialistes sur des aspects spécifiques de votre entreprise, touchant par exemple à l'environnement et aux réglementations qui s'y rapportent. Dans tous les cas, quel que soit l'expert, établissez une lettre de mission qui expose clairement ce que vous attendez de lui. Exigez un rapport écrit, que vous pourrez transmettre à un repreneur. Entre un dirigeant capable de présenter un document précis réalisé par un expert extérieur et un autre mal préparé, apportant des réponses vagues, pensez-vous qu'un repreneur hésitera ?

« Dans mon cas, tout est allé très vite. J'ai fait diagnostiquer mon entreprise par un conseil économique de la chambre de métiers et de l'artisanat. Il m'a ensuite mis en relation avec un repreneur qu'il avait lui-même sélectionné, avec qui le feeling est tout de suite passé, et l'affaire s'est conclue rapidement. »

2. Le diagnostic côté repreneur

Si vous vous apprêtez à acheter une voiture de seconde main, avant de vous décider, vous en ferez le tour pour voir s'il n'y a pas de rayures ou de traces de chocs, vous vérifierez le kilométrage, l'état des pneus, vous demanderez la carte grise, le certificat de non-gage, le carnet d'entretien, les factures de révisions et de réparations, etc. Pour reprendre une entreprise, c'est la même chose, sauf que le plus grand nombre de zéros à inscrire sur le chèque doit vous rendre encore plus vigilant.

Vous avez le droit de savoir

Votre demande d'informations sur l'entreprise est tout à fait légitime : vous avez le droit de savoir ! Mais ce droit n'est pas automatique, ni gratuit. Vous devez d'abord donner l'image d'un repreneur sérieux. Imaginez votre réaction si quelqu'un vous demandait dès le premier contact l'organigramme de votre entreprise, la liste de vos clients, le détail de vos bilans, etc. Vous avez donc à montrer patte blanche et à graduer votre demande, au fur et à mesure que vous progresserez dans la connaissance de l'entreprise et dans la confiance de votre interlocuteur. Il arrivera sans doute un moment où il vous demandera de vous engager par une lettre d'intention qui concrétisera votre intérêt et fixera un calendrier.

Si on vous refuse une information, essayez d'en comprendre la raison. Le vendeur peut être réticent à vous communiquer un élément à caractère confidentiel au stade où vous en êtes de vos discussions. S'il s'agit d'un point de détail, non

déterminant à ce stade de votre analyse, indiquez que vous poursuivez mais que vous devrez obtenir réponse à cette question avant de vous décider. Ne tombez pas dans des arguties inutiles qui retardent les négociations. En revanche, si vous estimez qu'il s'agit d'une information essentielle, dîtes clairement que vous vous mettez en stand-by le temps qu'il y réfléchisse. Autrement dit, que vous laisserez tomber le dossier si vous n'obtenez pas l'information demandée. Les financiers représentent dans ce cas un excellent moyen de pression : vous avez besoin de toutes les informations nécessaires pour leur présenter un dossier très complet. Sinon, pas de financement, et donc pas de vente.

Ne pas confondre diagnostic et audit

Le diagnostic consiste à s'informer progressivement sur l'entreprise, à rassembler les informations nécessaires pour prendre une décision puis définir le business plan et le montage juridique et financier.

L'audit (appelé aussi *due diligence* ou *due dil'* pour les initiés) intervient plus tard, entre la signature du protocole d'accord (ou compromis de vente) et la cession proprement dite ou entre la lettre d'intention et le protocole. Cet audit a deux objectifs : vérifier, dans le détail et avec l'aide de conseils (experts-comptables, conseils juridiques, etc.), qu'il n'y a pas d'écart entre votre diagnostic (basé sur les informations que l'on vous a données) et la réalité de l'entreprise et, secondairement, rédiger la garantie d'actif et de passif.

Procédez par étapes

Devant l'ampleur du chantier, vous vous demandez par où commencer… Voici quelques conseils pour une progression logique et efficace.

■ **Eliminez vite les dossiers sans intérêt pour vous**

Paradoxalement, lorsque vous étudiez le dossier d'une entreprise, vous devez d'abord chercher les raisons de l'éliminer et non celles de la reprendre ! Vous éviterez ainsi de gaspiller votre temps et votre crédibilité. Si vous vous êtes préparé sérieusement, vous avez une idée assez précise de ce que vous cherchez ! Vous avez déjà défini vos critères de choix : type d'activité, région, taille, clientèle, etc. Si un dossier n'entre pas dans le cadre que vous vous êtes fixé, ou si un obstacle vous bloque, n'insistez pas, abandonnez. Consacrez plutôt votre temps à la recherche d'autres entreprises.

Plus vous verrez passer de dossiers, plus rapidement vous deviendrez sélectif et plus vous aurez de chances d'en trouver une qui vous convienne. C'est la seule stratégie payante à terme.

■ **Séduisez le vendeur**

Si une affaire vous intéresse, dites-vous que vous n'êtes jamais le seul repreneur dans la course. Pour vous positionner, adoptez une attitude humble : vous n'êtes pas là pour en mettre plein la vue avec vos réalisations passées, ni pour juger le travail qui a été fait, mais pour découvrir l'entreprise en étant à l'écoute et en posant les bonnes questions. Vous devez inspirer confiance au vendeur pour qu'il ait envie de vous céder son affaire.

■ **Explorez l'entreprise**

Chaussez vos lunettes, prenez votre calculatrice et lancez-vous dans l'étude de l'entreprise. Vous ne saurez pas tout dès le premier contact, et même après, avancez par étapes.

Cherchez d'abord à bien comprendre l'activité et le marché de l'entreprise, ses clients, c'est primordial.

Ensuite, comprenez son organisation, sur qui elle s'appuie, les hommes (effectifs, qualifications, etc.) et sur quoi, les matériels (locaux, machines, flotte de véhicules, etc.), les savoir-faire. Enfin, venez-en aux chiffres-clés : le chiffre d'affaires et son évolution, la concentration de la clientèle, la rentabilité, la situation financière. Dans cette première approche, appréhendez les grandes lignes de l'entreprise, sans forcément demander de documents à ce stade : la parole suffit, même si les écrits permettent d'être plus précis et évitent les quiproquos. Ayez toujours en tête de détecter une raison d'en rester là, et non de conclure… sans devenir paranoïaque ! Vous verrez, ce n'est pas toujours facile. Si votre impression est positive et si vous avez envie d'aller plus loin, proposez un calendrier pour poursuivre les contacts et approfondir votre connaissance de l'entreprise. Il sera temps alors d'entrer dans le détail et de demander exhaustivement les documents nécessaires.

■ **Passez le dossier au crible**

Une check-list peut vous aider à ne rien oublier. Faites le tour de l'entreprise à 360°, sous tous les angles, en commençant par le chiffre d'affaires. Dans « chiffre d'affaires » ce n'est pas « chiffre » qui est nécessairement le plus important, c'est « affaires » : vous devez comprendre ligne à ligne, **client par client, comment et d'où est venu chaque euro de chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années**. Et par où il est passé dans l'entreprise (quel commercial, quel ligne de produit, quelle technologie, quelles machines, quel atelier, quelle équipe). Cela vous semble excessif ? On ne compte plus les découvertes intéressantes que l'on y fait. Et, de toute façon, c'est ce qui vous préparera le mieux à bâtir votre propre business plan. Au-delà du CA, balayez absolument tous les aspects : la production, la logistique, l'organisation, le personnel, la comptabilité, les achats, l'immobilier, les machines. C'est en les croisant que vous pourrez déceler d'éventuelles incohérences. En tout cas, autant de questions à poser pour comprendre l'entreprise.

Des incontournables ?

- L'état du marché et de la concurrence
- Les fournisseurs déterminants
- Les obligations réglementaires (environnement, RGPD, accessibilité, hygiène et sécurité, affichage, etc.)
- Le portefeuille-client et son éventuelle concentration
- La pyramide des âges et les personnes-clés
- L'état du matériel de production
- Le bail commercial pour un magasin, les contrats commerciaux ou de distribution pour une entreprise industrielle
- L'environnement (pollution)
- L'état du système informatique

Comment savoir si c'est une bonne affaire ?

S'il y a parfois des clignotants qui s'allument en rouge, sachez que les clignotants verts sont à chercher plus souvent chez vous que dans l'entreprise. Si vous répondez oui aux questions suivantes, l'essentiel y est.

■ **Vous vous y voyez ?**

C'est la première question à vous poser. Vous seul détenez la réponse, car elle est personnelle et subjective : vous pouvez achopper par exemple sur des déplacements fréquents à l'étranger alors qu'un autre sera ravi de voyager. Avez-vous envie de travailler dans cette entreprise ? Vous imaginez-vous vivre au quotidien avec son personnel ? Vous y sentirez-vous à l'aise, dans vos contacts humains comme dans vos compétences professionnelles ? Quelle est votre légitimité pour la diriger ? Qu'apporterez-vous par rapport au dirigeant actuel ?

■ **Tout est-il bien clair ?**

Votre analyse approfondie du dossier doit vous permettre de répondre à cette question de manière objective. Avez-vous bien saisi comment marche cette entreprise ? Avez-vous compris comment elle gagne ses clients jour après jour ? Quel est le poids du dirigeant actuel dans son fonctionnement ? Comment se présente son marché ? Etes-vous tout à fait à l'aise avec ce modèle ? Entrevoyez-vous déjà des axes de développement, de réforme, de diversification ?

■ **En avez-vous fait le tour ?**

Avez-vous été assez méthodique ? Avez-vous bien tout examiné ? Ne subsiste-t-il pas de zone d'ombre, de doute, d'imprécision ? Êtes-vous en confiance avec le vendeur ? C'est le moment où jamais de tout mettre à plat, de tout verrouiller pour vous décider en pleine connaissance de cause. Vous devez avoir repéré même - surtout ! - les défauts.

■ **Et le prix ?**

Au risque de vous surprendre, même si c'est un point évidemment important, il est secondaire dans votre prise de décision par rapport à votre motivation personnelle et à l'adéquation indispensable entre vous et l'entreprise. Faire une bonne affaire, c'est d'abord reprendre une entreprise qui vous va bien et, inversement, il est des caractéristiques et des défauts que le prix ne peut pas compenser. Pas de raison pour autant de payer trop cher : renseignez-vous sur ce qui fait le prix.

Qu'est-ce qu'un feu rouge ?

C'est d'abord un feu rouge chez vous : « jamais je n'irai habiter là », « je n'aime pas cette activité », « je n'y comprends rien », « je n'aime pas l'ambiance ». C'est ensuite un feu rouge dans l'entreprise : concentration de la clientèle, dépendance forte d'un client ou d'un fournisseur, détention du savoir-faire par un quasi-retraité, existence d'un contentieux majeur, etc.

3. L'évaluation d'une entreprise

Combien vaut l'entreprise ? Cette question se pose pour envisager le prix de vente souhaité par le cédant ou le prix d'acquisition par l'acquéreur.

« Le prix est ce que vous payez, la valeur est ce que vous avez » (selon Warren Buffet).

Quelques repères...

■ **Pourquoi faire une évaluation ?**

En tant que cédant, il vous faut bien fixer le prix que vous souhaitez retirer de la cession de votre entreprise.

Vous pouvez être tenté d'évaluer chèrement votre entreprise, compte tenu des efforts que vous avez consentis pour la mener là où elle en est ou par rapport à vos besoins financiers. Fixer un prix trop haut risque d'éloigner les acquéreurs potentiels et réduire vos chances de cession.

En tant que repreneur, le prix demandé par le cédant doit faire l'objet d'un examen par vous pour apprécier si cette valeur vous semble convenable, si vous disposez des moyens suffisants pour l'acquérir. Le prix du cédant et de l'acquéreur ne s'inscrivent pas dans la même temporalité.

Votre évaluation doit intégrer votre projet d'entreprise, votre approche de son évolution, car si vous n'avez pas à payer les résultats futurs de votre projet et de votre travail, votre approche doit prendre en compte la façon dont vous ferez évoluer l'entreprise, en lui apportant une certaine valeur ajoutée.

■ **Quand réaliser l'évaluation ?**

Pour le cédant, assez tôt, dans le cadre de la constitution de votre dossier de présentation. Prenez en compte le fait que l'évaluation peut vous inspirer des changements dans l'organisation pour la renforcer et que le dossier d'évaluation pourra vous être demandé par l'acquéreur potentiel.

Pour le repreneur, l'examen du mode d'évaluation par le cédant vous concerne, sachant que le prix n'est pas "tout". Dans une cession, il y a le prix, mais aussi les modalités de paiement, les garanties, l'accompagnement, etc. En tout état de cause, il est utile que le repreneur fasse "son" évaluation, afin d'avoir une négociation convenable, argumentée, avant la conclusion d'un protocole d'accord.

■ **Qui peut réaliser l'évaluation ?**

L'expert-comptable est le professionnel expérimenté en la matière. Son évaluation doit être neutre et non pas chercher à confirmer le souhait du cédant ou du repreneur. L'évaluation objective doit intégrer toutes les dimensions de l'entreprise : marché, concurrence, clientèle, organisation, spécificités, moyens matériels, personnel, immobilier, etc.

■ **Si l'évaluation ne vous convient pas ?**

L'évaluation va intégrer plusieurs méthodes et aboutir généralement à une fourchette de prix. Vous pouvez l'estimer insuffisante, car vous y intégrez une dimension affective. Attention à ne pas proposer un prix trop élevé, car vous ferez fuir les acquéreurs potentiels. Il est légitime que le cédant bénéficie du prix de son entreprise, en intégrant la pérennité potentielle que l'acquéreur semble pouvoir apporter à "son" entreprise, vis-à-vis du personnel, des clients, des fournisseurs, etc.

Quelles sont les méthodes d'évaluation ?

Les méthodes applicables à une entreprise en création seront très différentes de celles applicables à une entreprise en difficulté qui peut faire l'objet d'une phase de retournement adaptée.

Par ailleurs, l'évaluation d'une entreprise est également différente lorsqu'il s'agit d'évaluer la valeur d'une participation, minoritaire ou majoritaire, de la cession de la totalité d'une entreprise. C'est bien évidement dans ce deuxième cas de figure que nous nous situons.

Concentrons-nous maintenant sur la valeur de l'entreprise. Il existe quatre grandes approches pour évaluer une entreprise :

- L'entreprise vaut ce qu'elle possède : c'est l'approche patrimoniale.
- L'entreprise vaut ce que valent les autres : c'est l'approche comparative.
- L'entreprise vaut ce qu'elle rapportera : c'est l'approche économique.
- L'entreprise vaut ce qu'elle peut rembourser.

Aucune de ces méthodes n'est supérieure aux autres et bien souvent l'évaluation résultera d'une moyenne ou mieux encore d'une fourchette entre ces différentes méthodes.

■ **L'utilisation des barèmes**

Dans le commerce (salons de coiffure, boulangerie, hôtellerie, etc.), l'artisanat (maçonnerie, serrurerie, etc.) ou certains services, l'approche par comparaison sur la base de barèmes de fonds de commerce est souvent la référence principale parce qu'il s'agit d'activités relativement « normalisées ». Une boulangerie réalisant tel chiffre d'affaires devrait permettre de dégager tel résultat et doit donc valoir tel prix.

L'intérêt principal de cette méthode est de fournir rapidement une fourchette d'évaluation. Les inconvénients sont, par contre, nombreux ; le principal étant la largeur de la fourchette !

Ainsi, pour reprendre l'exemple de la boulangerie-pâtisserie, celle-ci s'évalue entre 60 % et 110 % du chiffre d'affaires hors taxes annuel selon les barèmes disponibles… une valeur qui varie de plus du simple au double !

Il existe aussi des barèmes sectoriels connus des spécialistes des transactions de fonds de commerce. Ces intermédiaires pourront non seulement trouver le fonds de commerce ou l'acquéreur, mais leur expérience et l'importance des transactions qu'ils réalisent leur permettent de procéder à une évaluation par comparaison souvent pertinente et relativement fine.

■ **Mon entreprise vaut ce qu'elle possède (1re approche)**

Une approche basée sur le patrimoine de l'entreprise nécessite de disposer de son bilan qui recense, à une date donnée, ses actifs (tout ce qu'elle possède) et ses passifs (tout ce qu'elle doit). La différence apparaît en haut à droite du bilan : ce sont les capitaux propres, également dénommée situation nette, qui contiennent le capital, les réserves et le bénéfice non encore affecté.

• ***L'évaluation des actifs de l'entreprise***

Le total des actifs de l'entreprise est tout ce qu'elle possède. Détaillons-les :

- **Le fonds de commerce** : il est inscrit pour son coût d'acquisition. Il n'est pas amortissable et sa valeur n'a pas non plus été réévaluée. Il va donc falloir évaluer le fonds de commerce à un moment et donc recourir à d'autres méthodes… Il est également possible que le fonds de commerce soit inscrit pour zéro s'il a été créé. Là aussi, il conviendra d'évaluer sa valeur en s'appuyant sur d'autres méthodes.

- **Les actifs corporels** : ce poste regroupe tous les investissements qui ont été réalisés par l'entreprise. Sur ces postes, il est calculé chaque année un amortissement sur la durée d'utilisation probable. La valeur nette comptable de ses actifs corporels n'est pas nécessairement la bonne valeur. Un matériel parfaitement entretenu pourrait valoir plus, alors qu'un usage très intensif des

matériels pourrait au contraire leur donner une valeur moindre. La valeur comptable inscrite au bilan peut donc être différente de la valeur vénale. Il va donc falloir procéder à leur réévaluation.

- **Les actifs financiers** : il s'agit généralement, soit des dépôts de garantie qui ont été versés, par exemple pour le local occupé, soit de participations dans des sociétés filiales.

Un autre poste pourrait être présent dans les comptes : les actifs incorporels qui ne sont pas des fonds de commerce. Ce poste peut regrouper des logiciels qui ont été acquis ou des logiciels qui ont été créés et qui sont amortis mais aussi des marques, des brevets, des droits incorporels, etc. Là encore, une évaluation détaillée devra être réalisée sur ces actifs.

Le travail d'évaluation porte principalement, si ce n'est essentiellement, sur l'actif immobilisé de l'entreprise. En effet, si la comptabilité est bien tenue, les autres postes sont inscrits aux valeurs comptables qui sont égales aux valeurs vénales.

L'approche patrimoniale consistera donc à :

- évaluer par une approche directe les actifs corporels,
- soustraire des capitaux propres la valeur du fonds de commerce qui devra faire l'objet d'une évaluation séparée,
- rajouter ce solde, les capitaux propres réévalués nets de la valeur d'acquisition du fonds de commerce, à la valeur du fonds de commerce.

- ***Valeur du fonds de commerce et valeur de l'entreprise***

L'évaluation patrimoniale nécessite la prise en compte de la valeur du fonds de commerce, mais aussi une date déterminée. En effet, la valeur de l'entreprise peut être différente au 31 décembre ou au 31 mars, car il aura peut-être été réalisé des pertes qui réduiront la valeur de l'entreprise ou, au contraire, réalisé des bénéfices qui l'augmenteront.

En général, il convient donc de fixer la valeur du fonds de commerce puis de déterminer une date d'arrêté des comptes qui sera la plus proche de la date de signature de la vente, habituellement appelé le *closing*.

Pour les opérations les plus importantes, il arrive parfois qu'une situation comptable prévisionnelle soit établie 15 jours avant la date du closing puis que celle-ci soit ensuite revue par l'acquéreur dans les jours qui suivent pour arrêter définitivement le prix de cession au jour exact de la vente.

- ***La cession du seul fonds de commerce***

L'avantage de cette solution est sa simplicité dans le processus de vente : en cédant uniquement le fonds de commerce, on conserve l'ensemble des autres actifs et des passifs. Les clients jusqu'au jour de la cession régleront la société et non l'acquéreur, la société réglera les dettes et, dans l'hypothèse d'un rappel fiscal ou social, c'est la société qui en sera redevable.

Dans l'hypothèse d'une cession de fonds de commerce, il n'est pas besoin de donner à l'acquéreur de garantie d'actif et de passif puisque ceux-ci sont conservés.

Il n'est pas non plus nécessaire pour l'acquéreur de faire un audit des comptes. Il devra par contre examiner attentivement ce qu'il achète et notamment : les clients et les contrats, le personnel qu'il devra obligatoirement reprendre et qui devra obligatoirement suivre l'acquéreur, le bail commercial. Il devra également apprécier la rentabilité de l'affaire, ce qu'il a déjà dû faire pour fixer la valeur du fonds de commerce.

Les inconvénients de cette situation sont par contre réels, notamment au plan juridique (dissolution, à terme de la société) et fiscal.

En pratique, on retient l'hypothèse d'une cession de fonds de commerce lorsque la clientèle est principalement constituée de l'achalandage, c'est-à-dire qu'il s'agit des clients qui passent devant le commerce ou la boutique. Ils ne savent généralement pas qui est la société qui exploite réellement le fonds de commerce…

■ **Mon entreprise vaut ce que valent les autres (2e approche)**

Une autre méthode consiste à retenir des multiples du chiffre d'affaires, du résultat d'exploitation, de l'excédent brut d'exploitation ou parfois du résultat net.

Il convient en effet de classer la technique des multiples dans les méthodes par comparaisons : retenir x fois l'EBE ou x % du chiffre d'affaires par exemple dépendra du secteur dans lequel évolue l'entreprise. Les multiples sont donc directement fonction des valorisations existantes pour des entreprises comparables.

La première précaution à prendre consiste à retraiter le compte de résultat des éléments exceptionnels, non récurrents ou encore amenés à disparaître du fait de la cession, c'est pourquoi un évaluateur présentera souvent un compte de résultat "normatif". Imaginons qu'il soit envisagé de céder l'entreprise à une entreprise plus grande : faut-il conserver les locaux actuels ? Le personnel administratif doit-il être conservé ? La rémunération de la direction sera-t-elle la même avec un dirigeant salarié ?

On peut alors présenter un compte de résultat normatif après cession qui reprendra uniquement les charges que supportera l'acquéreur.

Bien évidemment, les correctifs seront différents si l'acquéreur est une personne physique : il devra se rémunérer et conserver les locaux. Il arrive parfois que seule la rémunération du dirigeant fasse alors l'objet d'un retraitement pour fixer celle-ci à un montant plus raisonnable.

Une fois ce travail effectué, il convient alors de retenir les bons multiples : soit par des comparables boursiers, soit par la méthode des transactions comparables. Aucune de ces méthodes n'est simple à utiliser en pratique…

Bref, là encore, il n'existe pas de règles précises et le travail des experts qui seront en charge de l'évaluation de l'entreprise sera de déterminer ces multiples en référence à leur expérience de transactions passés et leur savoir-faire.

En outre, les bons évaluateurs disposent d'accès à des bases de données qui coûtent parfois très cher.

■ **Mon entreprise vaut ce qu'elle rapportera (3e approche)**

La principale technique utilisée pour approcher la valeur de l'entreprise avec cette méthode est celle des DCF, les *Discounted Cash-Flows*, soit les *cash-flow*s actualisés.

Là encore, l'utilisation de cette technique nécessite certaines options, et notamment :

- l'établissement de prévisionnels fiables sur une durée à définir,
- le choix du taux d'actualisation,
- la valeur terminale à l'issue des prévisions.

L'intérêt principal de cette technique est de présenter à l'acquéreur des prévisions d'activité ce qui implique de partager avec lui la vision du futur de l'entreprise. L'acquéreur pourra alors valider ou infirmer ces prévisions et en débattre avec le cédant.

Dans la méthode des DCF, la valeur obtenue est une valeur globale. Seul l'endettement et la trésorerie sont à rajouter ou à déduire.

■ **Mon entreprise vaut ce qu'elle peut rembourser (4e approche)**

Cette dernière approche n'est pas très orthodoxe mais est bien souvent, en pratique, celle qui fixera la limite supérieure pour l'acheteur d'une petite entreprise.

En effet, il convient de s'accorder avec l'acquéreur sur le montant des *cash-flows* prévisionnels, sachant qu'en général, le banquier ne regardera les *cash-flows* des trois dernières années.

Cette approche entérine le fait qu'en pratique, c'est toujours l'entreprise qui finance le coût de sa transmission, qu'il s'agisse d'une transmission à titre onéreux, dans le cas d'une cession, ou d'une transmission à titre gratuit, dans le cas d'une donation familiale.

Bien évidemment, cette approche sommaire ne tient pas compte :

- de l'éventuelle rareté de l'entreprise et de l'effort que serait prêt à faire un acquéreur pour la diriger,
- des éventuels multiples existant sur le marché qui peuvent donner une valeur supérieure,
- de l'hypothèse d'une cession à une autre entreprise qui imagine pouvoir réaliser des synergies en rachetant la vôtre (le fameux 1 + 1 = 3 qui devient parfois 1 + 1 = 1,5 !).

En revanche, en fixant une valeur à 6 fois les *cash-flows* moyens des trois dernières années majorée ou diminuée de la trésorerie, il sera non seulement possible de trouver un acheteur qui pourra financer l'acquisition, mais les chances de survie de l'entreprise après la cession en seront augmentées, en évitant de lui faire supporter une dette senior trop lourde.



Le guide
Du cédant au repreneur

Guide proposé par les membres du Réseau Transmettre & Reprendre

AGENCE FRANCE ENTREPRENEUR

Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Assemblée Permanente

bpifrance

CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Conseil National des Barreaux – Les Avocats

Conseil Supérieur du Notariat

Ordre des Experts-Comptables

MONTER SON DOSSIER



Monter le dossier va consister à trouver les réponses appropriées à ces trois questions :

- Qu'est-ce qui est racheté ?

- Sous quelle forme juridique ?

- Comment trouver le financement ?

1. Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Pour bien comprendre comment cela fonctionne, revenons un peu sur ce qu'est une entreprise. Qu'est-ce qu'il y a dans la « boîte » ? Il faut distinguer le contenant : le cadre juridique de l'entreprise, et le contenu : le fonds, qui regroupe les éléments nécessaires à l'exercice de son activité.

L'entreprise

Elle peut avoir le statut d'entreprise individuelle ou de société.

■ **Dans l'entreprise individuelle**, l'entreprise et l'entrepreneur ne forment qu'une seule et même personne. Toutefois, il est possible d'opter pour le régime de l'EIRL, qui permet de distinguer le patrimoine personnel du patrimoine affecté à l'activité.

L'immatriculation au Registre du commerce et des sociétés (pour les commerçants), au Répertoire des métiers (pour les artisans) ou la déclaration à l'Urssaf (pour les professions libérales) est faite au nom du dirigeant.

Par conséquent :

- les patrimoines professionnel et personnel de l'entrepreneur sont confondus (sauf cas de l'EIRL) : l'entrepreneur est légalement propriétaire des actifs affectés à l'activité de l'entreprise et il est responsable des dettes sur l'ensemble de ses biens,
- la « structure » même ne peut être cédée, puisqu'il s'agit d'une personne physique. La transaction porte sur les actifs de l'entreprise (ce qu'elle possède) ou sur son fonds de commerce.

■ **Dans la société**, l'entreprise et ses associés sont des personnes juridiques distinctes. Les associés sont propriétaires des parts ou actions, mais n'ont, à titre personnel,

aucun droit de propriété sur les actifs. L'entreprise dispose de son propre patrimoine. Les associés ont la possibilité de prêter de l'argent à la société. Ces sommes (restituables et productives d'intérêts) figurent au passif du bilan de la société, dans les « comptes-courants d'associés ». Les associés peuvent céder leurs titres. La société, quant à elle, peut céder ses actifs et notamment son fonds de commerce.

Le fonds de commerce

Le fonds de commerce correspond à l'ensemble des biens, corporels et incorporels, qui permettent d'exploiter l'activité commerciale ou artisanale, que l'on soit en entreprise individuelle ou en société.

Les éléments corporels comprennent : le matériel, l'outillage, les véhicules, le mobilier, les agencements, etc.

Les éléments incorporels comprennent : la clientèle, le nom commercial et l'enseigne, le bail, les licences, etc.

La structure juridique est le contenant (entreprise individuelle ou société) et le fonds est le contenu.

Contenant :	**Cadre juridique :** **Entreprise individuelle ou société**
Contenu :	**Eléments nécessaires à l'exercice de l'activité**
	Eléments corporels : - immeubles - matériel - outillage - véhicules - mobilier - agencements, etc.
	Eléments incorporels : - clientèle - nom commercial, enseigne - liens contractuels - droit au bail - licences - savoir-faire - brevets, marques, modèles, etc.
	Stocks : - marchandises - matières premières

2. Quelle est la fiscalité du vendeur ?

La fiscalité de la cession est un sujet en soi car elle varie fortement selon qu'il s'agit d'une entreprise individuelle ou d'une société, qu'elle s'effectue à titre onéreux ou gratuit. N'improvisez pas, mais consacrez plutôt le temps nécessaire à faire les meilleurs arbitrages : des dispositifs d'exonération ont été mis en place pour alléger le coût de la transmission et notamment de la transmission familiale, ne passez pas à côté. Agissez avant plutôt que de subir après.

■ L'impôt sur la fortune immobilière (IFI)

L'ISF a disparu depuis le 1er janvier 2018 et a été remplacé par l'IFI qui taxe l'immobilier.

Une réflexion est à mener par le vendeur avec ses conseils suite à la cession pour :

- réinvestir dans une autre activité professionnelle,
- transmettre totalement ou partiellement ce patrimoine, en pleine propriété ou en usufruit,
- exploiter ou non des avantages fiscaux pour limiter l'impôt payé (réinvestissements immobiliers ou non).

■ La fiscalité des plus-values

Vendre son entreprise conduit souvent à constater une plus-value (différence favorable entre la valeur comptable du fonds ou des titres et le prix de vente). Il existe différents dispositifs d'exonération d'impôt sur la plus-value.

NB : pour toute information concernant la fiscalité, et pour connaître les taux en vigueur, vous pouvez consulter le site de l'AFE (www.afetransmission.fr) ou vous rapprocher de votre conseil.

En dehors de ces exonérations, il faut retenir que :

- lorsqu'un entrepreneur est en entreprise individuelle (ou dans une société de personnes comme une EURL ou une SARL ayant opté pour l'impôt sur le revenu), la vente d'actifs immobilisés (fonds de commerce) sera soumise au régime des plus-values professionnelles. Le taux d'imposition variera selon que la plus-value est à long terme ou à court terme (élément cédé détenu depuis plus ou moins 2 ans) et s'il s'agit d'un élément amortissable (outils, machines, etc.) ou non (terrain nu, fonds de commerce, etc.),
- lorsqu'un dirigeant de société soumise à l'impôt sur les sociétés (SAS, SARL, etc.), cède ses actions ou parts sociales, il est imposé sur la plus-value réalisée à l'occasion de la vente,
- lorsque c'est la société elle-même, imposée à l'impôt sur les sociétés, qui cède un élément d'actif immobilisé (hors cas de la cession de titres de participation), il n'est pas fait de distinction entre plus-value à court terme et plus-value à long terme. La plus-value est alors comprise pour sa totalité dans le résultat de l'exercice en cours lors de sa réalisation.

La fiscalité du vendeur est un sujet important car elle détermine la façon dont il va chercher à vendre son entreprise. Fonds de commerce ? Titres ? Immobilier ? Dans les faits, c'est le vendeur qui organise le schéma qui lui est le plus favorable.

3. Qu'est-ce que vous rachetez ?

C'est quoi, au juste, « racheter une boîte » ? Il y a trois façons principales de reprendre une affaire.

Vous rachetez des actifs, c'est-à-dire des équipements, des contrats, des stocks, une marque, appartenant à l'entreprise, dont vous allez vous servir pour lancer votre propre activité. Aucune formalité à remplir, un chèque suffit.

Attention : assurez-vous qu'il s'agit bien d'une vente d'actifs et non d'activité. L'administration fiscale va naturellement se poser la question pour savoir si vous ne lui devez pas des droits de mutation. Sans compter les créanciers du vendeur, qui peuvent s'estimer lésés (à commencer par les banques, surtout si le matériel vendu était gagé !).

Vous rachetez un fonds de commerce, c'est-à-dire une activité avec tous les éléments nécessaires pour la mener. Les contrats noués par l'entreprise tombent sauf accord exprès du cocontractant et certains contrats qui sont automatiquement transférés :

- les contrats de travail avec tous les avantages attachés (droit à congés payés, compte personnel de formation, ancienneté, éventuels contentieux prud'homaux, etc.),
- le bail commercial,
- les contrats d'assurance.

Attention : l'article L.1224-1 du code du travail est clair et confirmé par une jurisprudence constante : en cas de cession du fonds de commerce, donc de l'activité, les contrats de travail et tout ce qui s'y rattache suivent l'activité.

Le stock est à racheter à part, du fait du traitement de la TVA. La trésorerie dégagée par la vente du stock et du fonds de commerce va servir à l'entreprise à rembourser les dettes dont elle a conservé la responsabilité (fournisseurs, fisc, banques).

Dans cette forme de rachat, il y a discontinuité de la personne morale : les conséquences juridiques du passé de l'entreprise, qu'elles soient positives ou négatives, ne rattraperont pas le repreneur. Il faut toutefois respecter certaines formalités et utiliser le séquestre, qui permet de bloquer l'argent de la vente chez un tiers de confiance, un notaire ou un avocat, pendant 5 mois, le temps de régler les créances susceptibles de recours (les créances fiscales notamment).

Vous rachetez des titres, c'est-à-dire les actions ou les parts de la société cible. Il y a alors substitution du vendeur par le repreneur dans la possession des titres et donc des droits attachés.

Dans cette forme de rachat, **il y a continuité de la personne morale** : le nouveau propriétaire des titres devra supporter les conséquences futures du passé de l'entreprise, positives et négatives. Pour se protéger de certaines conséquences, une garantie d'actif et de passif (GAP) est en général exigée par le repreneur.

En plus de ces trois formes de reprise les plus courantes, vous pouvez également envisager **d'autres solutions** :

- la location-gérance du fonds de commerce,
- des opérations sur le capital, pouvant conduire à une situation semblable à celle d'un rachat de titres (augmentation importante de capital, éventuellement « coup d'accordéon * », fusion-absorption de la société par une autre société).

** Le coup d'accordéon consiste en une réduction de capital social immédiatement suivie d'une augmentation de celui-ci (ou, à l'inverse, en une augmentation de capital suivie d'une réduction).*

Un conseil pourra vous proposer ces solutions au cas par cas.

Racheter des titres ou un fonds de commerce, quelle est la meilleure solution ? On oppose parfois ces deux formes de rachat, en trouvant toutes les vertus à l'une et tous les défauts à l'autre. En fait, les deux présentent les avantages de leurs inconvénients (et réciproquement), résumés dans le tableau ci-dessous. Dans les faits, c'est le vendeur qui organise le schéma qui est le plus intéressant pour lui sur le plan fiscal, car il dispose du temps et de toutes les clés pour le faire, et qui l'impose ensuite au repreneur.

	Avantages	Inconvénients
Fonds de commerce	**Vendeur** Pas de garantie de passif à donner	**Vendeur** • Blocage des fonds en séquestre 5 mois le temps de purger les dettes fiscales (délai légal de consignation) • Nécessité pour le vendeur de procéder au remboursement des emprunts, solde des comptes clients et fournisseurs, clôture des comptes bancaires et fiscaux • Si le vendeur est une société : taxation de la plus-value plus élevée (taux d'IS) et taxation supplémentaire si la société doit être liquidée
	Repreneur • Pas de répercussions de la gestion du prédécesseur • Choix possible de la structure d'exploitation	**Repreneur** • Droits de mutation plus élevés • Perte de la continuité des relations (contrats avec les fournisseurs, antériorité bancaire)

	Avantages	Inconvénients
Titres	**Vendeur** • Réception immédiate du produit de la vente • Pas de gestion ultérieure **Repreneur** Poursuite des relations contractuelles nouées par l'entreprise (fournisseurs, banques, clients)	**Vendeur** Nécessité pour le vendeur de donner une garantie d'actif et de passif au repreneur **Repreneur** La société peut notamment se voir réclamer des dettes fiscales et sociales après la vente, au titre de la gestion par le prédécesseur

Pour toute information concernant les droits de mutation et/ou d'enregistrement vous pouvez consulter le site de l'AFE (www.afetransmission.fr) ou vous rapprocher de votre conseil.

4. Sous quelle forme juridique ?

■ **S'il s'agit d'un fonds de commerce**, le repreneur a deux solutions :

- le racheter en direct et s'installer en entreprise individuelle,
- créer une société qui va se porter acquéreur de ce fonds de commerce.

■ **S'il s'agit de titres**, le repreneur peut les racheter :

- en direct,
- à travers une société holding.

Le tableau ci-après compare les formes les plus courantes de rachat. Comment choisir ?

Bien souvent le choix n'existe pas : la situation s'impose au cédant comme au repreneur, notamment si le cédant s'y prend au dernier moment. D'où l'intérêt pour lui d'anticiper dès le début de ses réflexions, pour construire le chemin optimum avec l'aide de ses conseils.

Le repreneur en fera autant pour déterminer en conséquence le montage qui répond le mieux à sa situation.

■ **Qu'est-ce qu'une holding ?**

Le repreneur peut créer une société dite holding (de l'anglais to hold : tenir/détenir) dont la principale activité sera de détenir les titres de la société rachetée. Pour cela, les actionnaires de la holding vont la doter en fonds propres et elle va ensuite rechercher auprès des banques l'emprunt nécessaire pour boucler le financement de l'acquisition visée. Par la suite, ce seront les dividendes remontés par la société acquise qui permettront de rembourser cette dette d'acquisition et d'en payer les intérêts.

	Description	Avantages	Inconvénients
Cédant : Entreprise Individuelle **Repreneur : Entreprise Individuelle**	Le repreneur rachète un fonds de commerce à une entreprise individuelle et s'installe en entreprise individuelle	• Processus simple • Adapté aux petites structures • Garantie possible directement sur le fonds pour la banque qui finance	Fiscalité moins avantageuse pour les montants importants
Cédant : Entreprise Individuelle **Repreneur : société**	Le repreneur crée une société qui rachète le fonds de commerce du cédant	• Simple et optimal fiscalement • Garantie possible directement sur le fonds pour la banque qui finance	
Cédant : société **Repreneur : Entreprise Individuelle**	Le repreneur rachète le fonds de commerce détenu par la société du cédant	• Processus simple • Adapté aux petites structures • Garantie possible directement sur le fonds pour la banque qui finance	Fiscalité moins avantageuse pour les montants importants, notamment si le cédant doit ensuite liquider sa société
Cédant : société **Repreneur en direct**	Le repreneur rachète les titres détenus par le cédant	• Simple • Déduction fiscale	• Fiscalité du repreneur moins attractive que la holding pour des montants importants : prélèvements sociaux sur les dividendes • Faible valeur de la garantie intrinsèque (titres de la société) pour la banque prêteuse • Nécessité de constater du résultat pour permettre la remontée de dividendes • Décalage de trésorerie entre résultat et dividende
Cédant : société **Repreneur en holding**	Le repreneur crée une holding qui rachète les titres du cédant	• Optimal fiscalement pour des montants importants • Possibilité de rassembler des actionnaires sans perdre le contrôle • Permet des acquisitions ultérieures	• Moindre valeur des garanties (nantissement des titres) pour la banque • Coût d'entretien (juridique et comptable) • Nécessité de constater du résultat pour permettre la remontée de dividendes • Décalage de trésorerie entre résultat et dividende

■ **Alternative à la holding ?**

Un repreneur personne physique peut déduire directement de ses impôts un pourcentage des intérêts de l'emprunt d'acquisition de titres de sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés (IS), avec un plafond (pour connaître le plafond en vigueur vous pouvez consulter le site de l'AFE (www.afetransmission.fr) ou vous rapprocher de votre conseil).

Sachant qu'une holding génère des frais de fonctionnement qui peuvent atteindre plusieurs milliers d'euros par an (comptabilité, tenue du dossier juridique et fiscal, compte bancaire), faites vos calculs.

■ **A quoi sert une holding ?**

Intérêt juridique : une holding est donc une « société » comme une autre, qui permet de rassembler et d'organiser les intérêts financiers et juridiques de plusieurs associés. Si votre projet consiste à reprendre plusieurs affaires sous un délai de quelques mois à quelques années, elle pourra servir de base à vos acquisitions successives.

Elle constitue en outre un outil de protection du patrimoine personnel du fait de la responsabilité qui lui est associée.

Intérêt fiscal : le régime « mère-fille » (à partir d'un taux de détention de 5 %) permet de remonter les dividendes en franchise d'impôts et l'intégration fiscale (à partir d'un taux de détention de 95 %) permet de réduire l'impôt payé, en faisant entrer les frais financiers dans le résultat fiscal consolidé de la holding et de sa « fille » (soit un gain correspondant à environ 1/3 des frais financiers).

5. Comment trouver le financement ?

La très grande majorité des rachats d'entreprise se financent par emprunt, couramment à hauteur de 70 % du prix d'acquisition. Il n'y a donc rien d'inquiétant pour le cédant si le repreneur ne dispose pas dès le départ de la totalité des fonds nécessaires, c'est même habituel.

Voici la marche à suivre pour monter le financement dans les meilleures conditions.

■ **Préparez un dossier solide**

Pour convaincre des financiers, il faut pouvoir leur prouver que vous êtes un repreneur sérieux, à travers :

- une analyse rigoureuse de l'entreprise, dont vous avez apprécié tous les rouages au cours d'un diagnostic complet,
- l'affirmation de votre légitimité à reprendre cette entreprise et à faire au moins aussi bien que votre prédécesseur,
- un business plan où vous expliquez votre stratégie pour l'entreprise et sa traduction financière,
- un dossier papier qui en rende compte précisément.

■ **Recherchez vos financements dans l'ordre !**

Informez-vous sur le financement de votre opération dès que possible, ne serait-ce que pour comprendre quelle taille d'entreprise vous pouvez raisonnablement viser. Ensuite, lorsque vous devrez solliciter vos financements, faites-le dans l'ordre : vous devez progresser du plus proche de vous au plus éloigné, chaque « étage » confortant aux yeux du suivant la confiance dans votre projet. On dit ainsi qu'un euro de prêt d'honneur « déclenche » six euros de crédit.

Attention, il n'y a pas que le prix à financer

Le prix n'est pas tout. Etablissez un plan de financement détaillé prenant aussi en compte :

- Les frais d'acquisition (vos conseils, les droits d'enregistrement) ;
- Le financement de l'entreprise :
  - reconstitution de la trésorerie (notamment en cas de reprise par rachat du fonds de commerce),
  - investissements nécessaires à court terme,
  - coûts de mise aux normes ou en conformité.

■ **Vous et votre entourage**

Pour rassembler les fonds nécessaires à l'acquisition, mobilisez d'abord vos propres fonds : on ne prête rien à celui qui n'est pas prêt à risquer son propre argent.

Ensuite, tournez-vous vers votre entourage familial, pour qu'il vous prête un peu d'argent à investir dans l'affaire.

Conseil

Par respect pour vos proches, préférez du cash à une caution, car vous ne savez pas de quoi demain sera fait.

Ainsi, leur risque sera limité au prêt qu'ils acceptent de vous faire.

■ **Les prêts d'honneur**

Ces prêts vous sont accordés à titre personnel et sans contrepartie sous forme de garantie. Ils peuvent aller jusqu'à 50 000 euros. Vous pouvez les demander par deux canaux principaux : les PFIL (Plates-formes d'initiative locale) du réseau Initiative France et le réseau Entreprendre. Vous devrez préparer un dossier et le défendre devant une commission qui décidera, ou non, de vous suivre.

■ **Les fonds de capital-investissement**

Pour des montants d'opération dépassant plusieurs centaines de milliers d'euros, vous devrez vous tourner vers les acteurs régionaux du capital-investissement.

Dans une opération de type « LBO », ils prendront une participation dans la holding qui sera créée et deviendront ainsi vos coactionnaires.

Leur objectif financier est de réaliser une plus-value, à l'horizon de 5 ans, par la revente de leur participation, ce qui aura forcément une influence sur votre stratégie de repreneur. Ce sont des actionnaires exigeants en termes d'information. En contrepartie, ils apportent un réseau et un support financier indéniable si vous voulez procéder à des croissances externes.

■ **Les banques**

L'apport des banques peut représenter jusqu'à 70 % du coût d'acquisition, ce sont donc des acteurs incontournables dans un projet de reprise. Pourtant ce sont les interlocuteurs à solliciter en dernier !

Pourquoi ?

Les critères sur lesquels les banques se basent sont relativement normés, ce qui fait que leurs réponses sont souvent assez voisines. Autrement dit, ce que l'une va accepter de faire, d'autres l'accepteront.

Ce que l'une va refuser de faire, il est probable que d'autres vont le refuser aussi. Vous devez donc préparer un plan de financement acceptable de leur point de vue et vous assurer, avant d'aller les solliciter pour leur partie de financement, que tous les autres financements sont acquis ou en passe de l'être.

C'est pourquoi il est important de bien comprendre ce qu'elles jugent acceptable. L'endettement qui sera contracté se fera sur 7 ans (norme internationale). Les banques sollicitées étudieront le dossier sous deux angles, d'une part l'existant : l'entreprise, d'autre part le futur : le repreneur. Le montant qu'elles sont prêtes à financer répond à des critères de prudence.

Vis-à-vis de l'entreprise : le remboursement de l'emprunt ne doit pas représenter plus de 70 % de ses résultats. Ainsi, il reste une marge de manœuvre pour financer de nouveaux investissements et l'emprunt reste remboursable si jamais les résultats viennent à baisser.

Vis-à-vis du repreneur : les banques ne souhaitent pas couvrir plus de 70 % du prix d'acquisition. C'est une façon de s'assurer que le repreneur est bien impliqué dans l'opération et motivé à la faire réussir.

La conjonction de ces deux critères peut donner une enveloppe du prix jugé acceptable par les financiers.

Plus l'entreprise est à même de dégager de façon récurrente un résultat élevé et prélevable (en cash, que le repreneur peut utiliser pour rembourser la dette), plus le prix pourra être élevé.

Le courtier en crédit

Depuis quelques temps, des sociétés spécialisées offrent à des repreneurs de rechercher pour eux leurs financements bancaires, moyennant une rémunération au succès.

Ces sociétés connaissent les techniques financières et ont identifié au sein de chaque banque l'instance où se prend la décision. Elles permettent aux banques de recevoir des dossiers bien préparés et « digestes » et offrent au repreneur une démarche sécurisée.

■ Le crédit-vendeur

C'est un crédit à la marge, accordé par le vendeur à son repreneur, sous forme d'un paiement différé d'une partie du prix de cession. Cette modalité est présentée souvent comme une marque de confiance du vendeur dans les qualités du repreneur. Attention toutefois, ce crédit doit rester modeste et ne constituer qu'une aide au bouclage du plan de financement.

■ L'intervention de Bpifrance

Bpifrance accompagne les entreprises pour voir plus grand et plus loin et faire émerger les champions de demain.

La transmission est une étape critique de la vie d'une entreprise pour laquelle Bpifrance met en œuvre, aux côtés des banques et des investisseurs partenaires d'une acquisition, quatre types de solutions :

- la garantie des prêts bancaires, seule ou conjointement avec les régions (5 400 transmissions financées en 2017 contre 5 000 en 2016, soit une progression de 8 %. Pour information 5 900 en 2014) ;
- le cofinancement à travers des prêts patients, sans garantie et comportant un différé d'amortissement du capital de deux ans comme le Contrat de Développement Transmission, adossé à des fonds de garantie régionaux, ou, sur les territoires éligibles, le prêt participatif SOFiRED PME Défense ;
- la garantie des apports en fonds propres réalisés par les sociétés de capital-investissement ;
- l'investissement minoritaire (sauf exception) en fonds propres ou quasi-fonds propres.

En complément, Bpifrance donne aux repreneurs une vision la plus large possible du marché grâce à un service en ligne gratuit permettant de trouver des entreprises à reprendre : la Bourse Transmission.

Pour contacter Bpifrance de votre région : bpifrance.fr

■ Les sociétés de caution mutuelle

Tous les crédits bancaires font l'objet d'une garantie réelle ou personnelle (caution) : s'adresser à une société de caution mutuelle limite la prise de garanties personnelles.

Il existe une spécificité par secteur d'activité de l'entreprise à garantir et par réseau bancaire. Certaines sociétés de caution mutuelle sont susceptibles d'être mobilisées par toutes les banques, à l'exemple de la SIAGI.

La SIAGI, société de caution mutuelle de l'artisanat et des activités de proximité (www.siagi.com), intervient en garantie, après une étude personnalisée, pour la transmission d'entreprises de moins de 50 personnes et réalisant moins de 10 millions d'euros de chiffres d'affaires. Le montant des crédits (d'investissement, de trésorerie et besoins en fonds de roulement) peut s'élever de 5 000 euros jusqu'à 4 millions d'euros, pour une quotité de garantie accordée allant de 20 % à 70 % (80 % dans le cadre d'une EIRL).

On peut également citer comme société de caution mutuelle la SOCAMA pour les clients des Banques populaires.



Le guide
Du cédant au repreneur

Guide proposé par les membres du Réseau Transmettre & Reprendre

AGENCE FRANCE ENTREPRENEUR

Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Assemblée Permanente

bpifrance

CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires

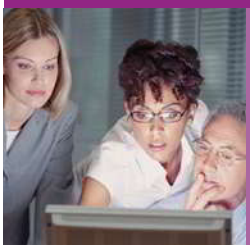
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Conseil National des Barreaux – Les Avocats

Conseil Supérieur du Notariat

Ordre des Experts-Comptables

APPROCHER LE MARCHÉ



Pour le cédant, il s'agit de rechercher un acquéreur et pour le repreneur, de trouver une entreprise à racheter. Tous deux explorent le même marché, mais avec des règles du jeu un peu différentes.

Cédant

Si vous avez fait un bon travail de préparation en amont, vous savez quel profil d'acheteur vous avez le plus de chances d'intéresser. Vous devez alors, comme pour une offre commerciale, identifier le canal de diffusion qui vous mettra, dans le laps de temps le plus court possible, en contact avec le maximum de candidats sérieux.

Vous avez le choix entre :

- les bourses d'annonces, en format papier ou internet,
- les revues spécialisées de votre secteur d'activité,
- l'approche directe d'une autre entreprise (concurrent, client, fournisseur),
- l'approche directe d'une bourse de candidats repreneurs,
- le bouche-à-oreille.

Gérez la confidentialité

C'est un aspect important, mais dont il ne faut pas non plus exagérer l'importance. C'est vrai qu'apprendre que vous êtes en discussion avec des acheteurs peut déstabiliser votre entreprise, vos salariés, vos clients et vos fournisseurs. Le tout est de le gérer. Sachez que cela finira par se savoir, et qu'il vaut mieux que ce soit par vous, à un moment choisi. De toute façon, vous êtes bien obligé d'en parler pour que des repreneurs se manifestent.

Diffusez votre offre

Quel canal choisir ?

- Les bourses d'opportunités sont nombreuses et il est difficile de s'y retrouver.

Cela dit, en creusant un peu et en discutant avec vos conseils, vous verrez que quelques-unes répondent plus particulièrement à votre profil. Elles constituent un bon vecteur pour faire connaître votre affaire au public ciblé.

- L'approche directe de quelques candidats peut avoir du sens, notamment si vous avez identifié des acheteurs « naturels ». S'il s'agit de vos concurrents, l'approche doit être très professionnelle pour éviter les contrecoups si votre démarche n'aboutit pas.
- Les banques de données de repreneurs sont encore rares mais se développent : là ce sera à vous de « faire votre marché » et d'identifier les candidats adaptés.

L'importance du bouche-à-oreille

Chaque individu connaît 200 personnes (du collègue à la boulangère) qui connaissent 200 personnes qui connaissent… A vous donc de structurer un document de communication sur votre projet pour pouvoir le diffuser largement. Nombreux sont les cas de repreneurs qui ont trouvé leur bonheur par leurs anciennes relations professionnelles, par leurs connaissances…

Comment rédiger l'annonce ?

Afin d'attirer les bons candidats, votre annonce doit être assez complète pour donner au lecteur une bonne idée de l'activité et des caractéristiques de votre entreprise.

Quelques photos peuvent aller dans ce sens (si la confidentialité le permet). Plus vous serez flou, plus vous risquerez de passer à côté des bons repreneurs et de perdre du temps avec des candidats qui ne donneront pas suite.

Faut-il activer le bouche-à-oreille ?

Pour le repreneur, la diffusion de son projet tous azimuts est la règle. Pour vous cédant, un choix est à faire.

Le bouche-à-oreille n'est pas à rejeter, mais il a un inconvénient : vous ne maîtrisez pas le rythme auquel les acheteurs viennent vers vous, alors que l'idéal est de les voir se manifester en même temps, de gérer la compétition entre eux et de conclure rapidement avec l'un d'eux. Assurez-vous que c'est la bonne méthode pour vendre votre affaire. Ne le faites pas par défaut, faute d'une autre solution, mais après y avoir réfléchi. Si vous y avez recours, faites la liste des personnes à qui vous voulez en parler et mettez les toutes au courant en même temps.

Trouvez le bon timing

Surtout, aller vite

C'est une des clés pour préserver la confidentialité : dans l'idéal, contactez tous les acheteurs en même temps, recevez-les à un rythme soutenu, donnez-leur

rapidement les informations qu'ils demandent et concluez l'affaire avec celui que vous préférez. Car, tôt ou tard, on saura que votre entreprise est à vendre. L'important est d'aller vite et de maîtriser autant que possible le moment où vous informerez les proches de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs).

Quand en parler aux salariés ?

Les salariés sont parfois les repreneurs les plus naturels et les plus légitimes. Le succès des reprises est là pour en attester.

Afin de faciliter ce mode de transmission, un droit d'information préalable des salariés a été créé par la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) pour les entreprises de moins de 250 salariés.

Cette information doit être transmise par le cédant aux salariés au plus tard 2 mois avant la cession. Ce délai a été instauré pour leur permettre de formuler, s'ils le souhaitent, une offre de rachat de l'entreprise. Cette obligation ne concerne toutefois ni les transmissions familiales, ni les entreprises en cours de procédure de conciliation, sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire.

Dans le cas d'entreprises disposant d'institutions représentatives du personnel, l'information des salariés doit être réalisée au plus tard en même temps que celle du comité d'entreprise et/ou des délégués du personnel.

> *« Lorsqu'il a appris tardivement la vente, mon chef d'atelier a démissionné sur un coup de tête. En l'informant plus tôt, j'aurais pu facilement le mobiliser pour en faire un succès. »*

Soyez efficace !

Le recours à un professionnel

Vous pouvez orchestrer toutes ces démarches vous-même ou bien mandater un professionnel des fusions-acquisitions pour s'en charger. Bien sûr, ça coûte de l'argent, mais c'est aussi un investissement : il ira plus vite que vous et vous conserverez du temps pour votre affaire (ce n'est pas le moment de vous exposer à une baisse de régime).

Lorsque vous aurez à gérer plusieurs repreneurs puis à négocier avec eux, son rôle de filtre soulagera votre emploi du temps et vous évitera des confrontations directes.

L'intérêt d'avoir tout préparé

C'est à ce moment-là que vous allez engranger le bénéfice de tout le travail de préparation de l'entreprise.

Vos dossiers sont prêts, vous savez quelles informations le repreneur peut vous demander et il n'aura pas à attendre des semaines pour obtenir une réponse. De votre côté, vous pourrez aussi plus facilement tenir la dragée haute à plusieurs candidats en parallèle.

Rencontrez les repreneurs

Pour les informer

Les repreneurs individuels que vous allez rencontrer sont anxieux, c'est normal : ils vont prendre une décision lourde de conséquences pour leur patrimoine et leur vie professionnelle, et ils n'ont pas envie de se tromper. A vous de les rassurer pour les amener à vous faire leur meilleur offre. Il ne s'agit pas de vous dévoiler à la première rencontre, mais de comprendre et d'anticiper leur besoin d'information pour leur fournir la matière nécessaire à leur décision.

En contrepartie, vous leur demandez de formaliser leurs attentes, en termes de calendrier, de prix, d'informations-clés, sous forme d'une lettre d'intention.

> *« Quand le repreneur m'a remis une lettre d'intention de cinq pages, je me suis dit « Ouh la la ! Qu'est-ce que ça va être lorsqu'il faudra négocier un protocole d'accord ! ». Eh bien ce fut le contraire : comme les problèmes avaient été soulevés en amont, l'affaire s'est conclue rapidement. »*

Pour les sélectionner

Pas facile de sélectionner les candidats… mais si vous en êtes là, c'est le signe que votre entreprise est bien présentée et qu'elle fait envie ! L'avantage d'un processus rondement mené est de pouvoir justement mettre les candidats sur la même ligne et de se décider en toute connaissance de cause. Le temps passé avec les uns et les autres permet aussi de se faire une opinion plus claire de leur personnalité, de leurs valeurs, de la façon dont ils vont gérer l'entreprise après votre départ.

Plus vous arriverez à maintenir la compétition entre les repreneurs, plus vous aurez de chances d'obtenir une offre optimisée par rapport à vos souhaits. C'est le cas en particulier pour des acheteurs industriels (en croissance externe), où vous pourrez peut-être faire monter les enchères si votre affaire est rare ou si elle a une position-clé pour eux. C'est moins vrai pour les repreneurs personnes physiques, dont les moyens sont souvent similaires et la capacité d'endettement comparable (car basée essentiellement sur votre entreprise).

Repreneur

D'après les statistiques, pour aboutir, vous devrez prendre connaissance de 100 dossiers, en étudier environ 60, rencontrer 25 dirigeants, analyser 12 affaires, dont 6 en profondeur, et faire 3 offres pour conclure sur l'une d'entre elles. D'où la conclusion :

- il faut voir passer beaucoup de dossiers. Avoir le choix est la base d'une décision saine. On se fait plus rapidement une idée, on relativise les qualités et les défauts et, avec un peu d'entraînement, on finit par sélectionner rapidement un dossier,
- il faut faire vite, et éviter de perdre du temps sur des dossiers inutiles.

Ecartez vite les dossiers inadaptés

Votre premier dossier vient d'arriver. Motivé, vous vous installez à votre bureau, calculatrice en main, pour l'analyser en profondeur en y passant la journée.

Mauvaise idée... Si vous procédez ainsi, vous risquez d'étudier dossier sur dossier, sans jamais aboutir. Votre objectif doit être de le lire très rapidement pour voir si vous pouvez le rejeter sur des critères évidents. Si ce n'est pas le cas, poursuivez en demandant à rencontrer le dirigeant, classez-le pour le moment et cherchez-en d'autres !

Il y a deux erreurs à éviter :

- analyser trop de dossiers en profondeur les uns après les autres, au risque de perdre beaucoup de temps et d'énergie ;
- se focaliser sur un seul dossier, au risque de ne pas avoir d'autres opportunités et de repartir de zéro si l'affaire ne se fait pas.

Cultivez un état d'esprit critique. Avant d'engager du temps et de l'argent dans un dossier, posez-vous toujours la question : y-a-t-il une information facile à obtenir qui me permettrait d'éliminer ce dossier dès maintenant ?

Passez en revue les critères de sélection déjà évoqués

- L'adéquation avec votre projet personnel, premier critère à retenir pour éliminer un dossier : vous voyez-vous aux commandes de cette entreprise ?
- Les critères « pratiques » : la taille de l'entreprise, sa localisation, son secteur d'activité, la nature de sa clientèle, les technologies mises en œuvre, les savoir-faire indispensables.
- La concurrence d'autres repreneurs : le dossier permet-il d'imaginer des acheteurs « naturels », c'est-à-dire des acquéreurs pour lesquels l'entreprise constitue une cible évidente et qui disposent de meilleurs arguments que vous ? Dans ce cas, peut-être vaut-il mieux ne pas poursuivre.
- Les critères économiques ou sociaux : ils sont moins importants, et surtout, pas toujours faciles d'accès en raison de la confidentialité de certaines informations.

Assurez les bases

Avant de vous lancer, vérifiez que vous avez consolidé les fondements de la réussite du projet :

- validez l'adhésion de votre famille au projet, tant dans son principe que dans sa réalisation, qui peut prendre du temps (18 mois en moyenne pour une belle PME),

- ayez un projet clair et légitime,
- soyez conscient que vous devez déjà vous « vendre » en tant que futur dirigeant avant de penser à acheter l'entreprise,
- démarquez-vous des faux repreneurs par un comportement professionnel,
- prévoyez un budget pour explorer le marché (déplacements, hôtels, téléphone, ordinateur, etc.),
- ayez du temps devant vous : prospecter, trouver un premier dossier intéressant, le perdre, en retrouver un deuxième, le perdre à son tour, converger sur un troisième, l'analyser, conclure avec le dirigeant, trouver les financements, etc. vous êtes parti pour 18 mois,
- armez-vous de patience, de volonté et d'une énergie à toute épreuve !

Etes-vous prêt ?

Evitez les handicaps qui vous feraient prendre un mauvais départ :

- un projet mal ciblé, qui rend les recherches hasardeuses,
- une prospection menée sans règles ni priorité, qui fait perdre du temps,
- un projet incohérent, qui empêche la mobilisation des réseaux de la reprise,
- un plan de prospection inadapté, qui ne vous met pas en contact avec les bons intermédiaires,
- un repreneur « à mi-temps », qui cherche sans vraiment chercher et perd progressivement toute crédibilité,
- une dispersion entre 20 dossiers parmi lesquels vous n'avez pas su choisir,
- une concentration sur un seul dossier à la fois, qui dilue dans le temps votre efficacité.

Adoptez la bonne démarche

Il n'y a pas de chemin tout tracé, pas de martingale, mais mille façons de trouver une entreprise à reprendre. Il ne s'agit pas pour autant de faire n'importe quoi, mais d'adopter une méthode qui vous évitera les erreurs majeures.

■ Soyez méthodique

- Rédigez une fiche synthétique de votre projet que vous pourrez communiquer à l'occasion de toute rencontre.
- Communiquez votre projet à tout le monde, sans restrictions, inhibitions ou préjugés.
- Ne restez pas isolé, connectez-vous aux réseaux locaux de la reprise-transmission.
- Participez aux manifestations de ces réseaux.

- Rendez-vous dans les chambres consulaires des régions qui vous intéressent et faites-vous connaître auprès de leurs équipes reprise-transmission.
- Identifiez les supports (journaux, sites Internet, bulletins) qui correspondent le mieux à votre recherche (avec leur aide éventuellement) et mettez en place des alertes sur la base des critères balisant votre projet.
- Rejoignez les clubs de repreneurs, formels ou informels (anciens d'écoles, fédérations professionnelles, etc.). Explorez toutes les pistes.
- Repérez les intermédiaires et faites-vous introduire auprès d'eux (les attaquer en direct est difficile).
- Inscrivez-vous dans les banques de données qui vous permettront de mettre votre projet en avant (exemple : inscrivez-vous à l'une des bases de repreneurs des partenaires de Bpifrance : reprise-entreprise.bpifrance.fr.

« J'en avais parlé incidemment à mon professeur de tennis et c'est lui qui m'a trouvé l'affaire : il coachait le dirigeant d'une entreprise à vendre à deux pas de chez moi ! »

Soyez professionnel

Apprenez à dire non rapidement. Quand vous avez regardé un dossier, revenez vite vers vos interlocuteurs et soyez prêt à donner vos motifs. Agir ainsi est un excellent moyen de bâtir sa crédibilité et de démontrer son professionnalisme. Entre un repreneur qui met deux semaines à répondre et un autre moins de 48 heures, d'après vous, vers qui se tournera un professionnel lorsqu'un autre dossier sera en jeu…

Rencontrez le cédant

Lorsqu'un dossier vous intéresse - en clair : vous ne voyez pas de bonnes raisons de le laisser tomber - cherchez à rencontrer le dirigeant. Ce rendez-vous vous apportera de précieuses informations et vous permettra de « sentir » le dossier. A ce stade de prise de contact, c'est le moyen le plus rapide de progresser dans sa compréhension, surtout si la rencontre a lieu dans l'entreprise et pendant un jour de forte activité.

Tentez la candidature spontanée

Vous connaissez parfaitement un secteur et vous souhaitez vous y établir ? Vous avez une idée claire de ce que vous cherchez ? Préparez un mailing ciblé. Identifiez les 50 entreprises qui correspondent à votre recherche et envoyez-leur un courrier présentant votre projet. Raisonnez en vous mettant à la place du destinataire et visez l'obtention d'un rendez-vous : un dirigeant isolé dans ses inquiétudes verra d'un bon œil la perspective d'un entretien instructif et sans conséquences avec un professionnel de son marché. Les chambres de commerce et d'industrie offrent un service (payant) permettant d'envoyer ce courrier sous leur sigle, ce qui augmente vos chances de toucher vos interlocuteurs.

Il s'agira pour vous :

- d'identifier le cœur du métier, afin de savoir si cette affaire est faite pour vous,
- de sentir le degré d'urgence de la cession envisagée et les motivations profondes du cédant,
- de repérer les personnes importantes, les différentes parties prenantes.

L'ambiance des échanges, la facilité d'accès à l'information, l'implication du cédant seront autant d'indicateurs de son niveau d'engagement.

Ne vous faites pas éliminer

Le premier rendez-vous avec le cédant est capital : l'objectif prioritaire est de ne pas se faire écarter au profit de repreneurs concurrents. Le processus de reprise mobilise du temps du cédant, qui est aussi absorbé par la gestion au jour le jour de l'entreprise.

Même épaulé par un conseil, il limitera fatalement le nombre d'acquéreurs avec lesquels il est disposé à discuter.

Le second objectif est de s'enquérir des barrières évidentes à l'opération (secteur sans intérêt pour vous, nature de la clientèle peu en accord avec vos goûts, volonté peu crédible du vendeur de céder son affaire, acheteurs naturels dangereux, etc.). Si c'est le cas, sachez interrompre rapidement les discussions, en expliquant vos raisons : vous gagnerez en crédibilité auprès des interlocuteurs de votre réseau.

Entrez dans le dossier

Approfondir le dossier peut ensuite se faire par étapes, le cédant étant maître du calendrier et du rythme. Vous devez vous y adapter avec souplesse, tout en montrant que vous êtes vous-même sollicité par d'autres opportunités (d'où l'intérêt d'une prospection continue) et que le temps passe... Le jeu de la négociation commence au premier jour !

Préparez l'analyse

Prévoyez une liste de questions à poser au cédant et de sujets à aborder avec lui, au besoin en vous livrant à quelques recherches rapides sur l'entreprise et son secteur d'activité (Internet est une mine d'informations à portée de clic). Listez les constatations à faire sur les lieux mêmes de l'exploitation et les points particuliers à observer. Adoptez une attitude de réserve et de neutralité : votre rôle n'est pas de juger, mais de recueillir le maximum d'informations et de faire suffisamment bonne impression pour rester dans la course des repreneurs.

Sachez avancer

Au terme de quelques jours ou de quelques semaines, vous avez eu confirmation des (bonnes) raisons pour lesquelles vous aviez présélectionné l'entreprise et vous n'avez trouvé aucun motif d'abandonner :

- l'activité vous convient (vous vous y voyez),

- l'entreprise semble saine (ou du moins ses éventuelles difficultés vous semblent circonscrites),
- le marché n'apporte pas de soucis spécifiques,
- la reprise semble finançable,
- le cédant semble réellement vendeur,
- les informations vous ont été fournies sans trop de réticences.

L'objectif des rendez-vous suivants est de rendre possible la formulation d'une offre financée, c'est-à-dire d'enclencher le processus d'analyse de la faisabilité de l'opération. Vous devrez veiller à rendre l'acquisition possible tout en conservant toute votre lucidité sur l'apparition de signes négatifs. Cette fois, les rendez-vous devront avoir lieu impérativement dans l'entreprise, aux heures ouvrables, à « livres ouverts » quitte, le cas échéant, à vous présenter au personnel comme un prestataire de services.

Pour entrer dans cette phase de la négociation, le cédant peut souhaiter se voir remettre une offre écrite, encore très conditionnelle, qui permettra aux deux interlocuteurs de s'assurer qu'ils parlent bien de la même chose et que la négociation doit aboutir.

Le cédant est-il prêt ?

Si le cédant n'a pas réellement arrêté sa décision, s'il n'a pas préparé son entreprise à la cession, s'il dispose de très peu d'informations à vous communiquer, s'il met plusieurs jours à répondre à la moindre question, c'est mauvais signe.

Des échanges trop lents peuvent recouvrir un réel blocage de sa part, des difficultés qui le mobilisent dans son entreprise, la négociation d'un contrat important, à moins que ce ne soit la présence d'un repreneur concurrent ! Vous devrez apprendre à gérer ce genre d'incertitudes tout en avançant dans la concrétisation de votre projet.

Peut-être votre interlocuteur n'est-il pas prêt, consciemment ou non, à céder son entreprise. Parmi les facteurs de blocage les plus fréquents, figurent :

- le paiement de l'impôt sur les plus-values,
- le problème de la valorisation de l'entreprise,
- le besoin de conserver des revenus,
- l'absence de projet après la cession,
- la peur de la perte de statut social,
- le manque d'entente avec vous : question d'instinct !



Le guide
Du cédant au repreneur

Guide proposé par les membres du Réseau Transmettre & Reprendre

AGENCE FRANCE ENTREPRENEUR

Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Assemblée Permanente

bpifrance

CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Conseil National des Barreaux – Les Avocats

Conseil Supérieur du Notariat

Ordre des Experts-Comptables

CONCLURE L'AFFAIRE



Vient le moment tant attendu, espéré ou redouté : il faut conclure… Il ne s'agit pas seulement de signer un papier, mais de suivre un processus juridique très précis.

1. Un moment délicat

Cet engagement va conduire au changement de mains irréversible de l'entreprise. C'est un moment difficile pour tout le monde.

Cédant

Il est parfois déçu par le prix, qu'il estime insuffisant, par la personnalité du repreneur, moins « bien » qu'il ne le pensait, ou par la perspective angoissante de la fin de quelque chose. Une bonne préparation, des idées claires, des projets pour « après » l'aideront à passer ce cap. Mais lui, au moins, il sait ce qu'il quitte.

Repreneur

Il s'embarque pour l'aventure et engage une partie significative de son patrimoine. Il s'endette au-delà de sa propre capacité de remboursement et il est donc tenu au maintien des bons résultats de l'entreprise. Parfois il a dû abandonner une situation professionnelle confortable pour prendre des risques, obliger toute sa famille à déménager, etc.

Bien souvent, aucune expérience ne l'a préparé à prendre une décision aussi lourde de conséquences. Surtout qu'il reste toujours une part d'inconnu : aucun dossier n'est parfaitement noir ou blanc et il faut savoir apprécier les zones de gris. Autant il est possible d'éliminer un dossier sur des critères rationnels (la nature de l'activité, la taille, la localisation, etc.), autant il est impossible de décider rationnellement de plonger.

2. L'aboutissement d'un long cheminement

Retour sur image : il n'est pas inutile de récapituler les différentes étapes qui ont jalonné le processus de reprise, afin de fixer les idées.

■ L'accord de confidentialité

Rappelez-vous, tout a commencé par la signature d'un accord de confidentialité : une lettre signée du repreneur par laquelle il s'engageait à ne pas faire un mauvais usage des informations que vous, cédant, vous alliez lui dévoiler. En jargon du métier, on utilise parfois l'acronyme anglais « NDA » ou *Non disclosure agreement*.

■ Le dossier de présentation

La signature de l'accord de confidentialité a déclenché l'envoi d'un premier dossier de prise de contact, le dossier de présentation, parfois désigné sous son nom anglais d'*Information memorandum*, « Info mémo » dans le jargon. Ce dossier contenait une présentation de l'entreprise, de son activité, de sa clientèle, de ses moyens de production, de son organisation et de ses chiffres significatifs.

■ La première rencontre

Moment clé, la première rencontre entre les protagonistes a permis d'établir le contact. Ce fut l'occasion, pour le repreneur, de confirmer l'intérêt qu'il avait senti s'éveiller à la lecture de l'Info mémo.

■ La lettre d'intention

Après une seconde rencontre et quelques échanges visant à clarifier les interrogations du repreneur, le cédant a souhaité recevoir une lettre d'intention ou *Letter of intent*. Elle lui a permis de s'assurer d'un accord minimum avec le repreneur et de le maintenir dans le peloton des candidats acquéreurs sélectionnés.

Cette lettre d'intention précisait :

- la compréhension de l'activité de l'entreprise par le repreneur,
- ses caractéristiques principales,
- un ordre de grandeur du prix et une méthode pour son estimation,
- un calendrier prospectif (ce que le repreneur prévoyait de faire pour avancer et sous quels délais),
- les points essentiels sur lesquels le repreneur souhaitait mener son analyse.

Cette étape est parfois uniquement orale, et cela peut suffire s'il n'y a pas d'ambigüité. Il ne sert à rien de faire du papier pour le plaisir. Mais attention, comme on le dit souvent, « les paroles s'envolent, les écrits restent. »

Conseil au repreneur

Dès ce stade, ne signez rien sans la relecture préalable d'un homme de loi (notaire, avocat). Par sa rédaction, tout document peut déjà vous engager sans que vous vous en rendiez compte.

3. Le protocole d'accord

Attention, ce document n'est pas l'acte de cession à proprement parler, mais il le prépare dans le détail et constitue un engagement définitif dont les seules réserves sont des conditions clairement stipulées dans l'accord.

■ Le calendrier

Sur la base d'une lettre d'intention acceptée, le repreneur a rassemblé les informations nécessaires à sa compréhension de l'entreprise et à la préparation de son business plan. Progressivement, les discussions se sont précisées. Prêts pour la rédaction d'un protocole d'accord, vendeur et repreneur sont entrés en négociation active avec l'aide de leurs conseils. Le conseil juridique du repreneur a proposé un texte qui a servi de base de discussion. Entre la signature du protocole d'accord et celle de l'acte de cession proprement dit, il ne se passera que quelques semaines. C'est le temps nécessaire au repreneur, d'une part pour rassembler les capitaux (emprunt bancaire notamment), d'autre part pour réaliser l'audit de l'entreprise. Cet audit lui permettra de vérifier la réalité des informations qui lui ont été communiquées, bases de sa décision et de la construction de son business plan.

■ Rencontrer les salariés

Le cédant repousse souvent le plus tard possible la prise de contact avec le personnel de son entreprise, parfois au lendemain de la signature de la vente. C'est compréhensible de son point de vue : tant que ce n'est pas signé, pourquoi prendre le risque d'un contact qui peut se révéler déstabilisant, notamment si la vente ne se fait pas ? Parfois, le cédant préfère au contraire présenter rapidement le repreneur pour voir si le courant passe bien, avant de signer.

Pour le repreneur, en revanche, pas d'hésitation : c'est un aspect clé du dossier. Vous pourrez survivre à un prix un peu trop élevé ou à une garantie de passif mal négociée, mais pas à une incompatibilité avec les équipes en place. Si vous estimez, comme on l'entend souvent, que « la force d'une entreprise, c'est d'abord ses hommes », comment pourriez-vous racheter une affaire

dont vous n'avez jamais rencontré le personnel, sinon à l'occasion d'une visite éclair ? Faites tout pour rencontrer les salariés avant la signature du protocole d'accord.

■ **Le prix**

Il doit être déterminé (montant chiffré) ou déterminable, c'est-à-dire calculable le jour de la vente lorsque certains éléments seront précisés (trésorerie, situation intermédiaire, niveau de CA, etc.). Sont également fixées les modalités de paiement (crédit vendeur), ainsi que les compléments de prix à percevoir dans le futur sur la base d'hypothèses (appelés aussi *earn out*).

■ **Un contrat *intuitu personae***

En cas de cession de titres, il y a continuité de la personne morale que constitue la société. Les contrats signés par le cédant sont donc encore valables. Certains contrats peuvent toutefois comporter une clause *intuitu personae* ou de changement de contrôle : elle signifie que le contrat n'a été signé que parce que le dirigeant de la société était M. Untel en personne. Dans ce cas, il est nécessaire de prévoir le renouvellement du contrat, qui sera automatiquement caduc le jour de la vente.

Le sommaire typique du protocole d'accord

- L'identité du (des) vendeur(s) : qui signe ?
- L'identité de l'acquéreur : qui achète ?
- La description juridique de l'entreprise : qu'est-ce qui est racheté ?
- L'engagement de vendre pour l'un et d'acheter pour l'autre, au prix convenu.
- Les conditions suspensives à réaliser avant la vente, communément :
  - la réalisation d'un audit (avec des clauses permettant de définir lorsqu'il est acceptable),
  - l'obtention de son financement par le repreneur,
  - la réalisation de certains faits (atteinte d'un niveau de CA, signature d'un contrat en suspens, renouvellement d'une autorisation, etc.),
  - l'accord éventuel d'un tiers (franchiseur, fournisseur lié par un contrat *intuitu personae*).
- Le prix !
- Les clauses de réalisation (calendrier, organisation)

- Les clauses diverses :
  - la non-concurrence,
  - la collaboration du vendeur,
  - la démission des organes sociaux,
  - la gestion de l'entreprise entre la signature du protocole d'accord et la signature de l'acte de vente proprement dit,
  - l'engagement des ayants droit (côté vendeur et côté repreneur),
  - les substitutions de garanties (le repreneur prend la place du vendeur vis-à-vis de certaines garanties),
  - la clause de juridiction et la méthode de résolution des conflits.
- La garantie donnée au cédant en cas de défaillance du repreneur (non-paiement du prix).

■ La garantie d'actif et de passif

La garantie d'actif et de passif fait partie intégrante du protocole d'accord auquel elle est annexée.

Le document définitif sera mis à jour, signé et annexé à l'acte de vente. Il sert à délimiter ce que le cédant garantit au repreneur, et à fixer dans quelle mesure et de quelle façon il accepte de l'indemniser des conséquences éventuelles du passé de l'entreprise.

Les garanties données portent notamment sur :

- la consistance de la société : elle existe et a été valablement créée,
- les biens de la société (immeubles, matériels, marques, fonds, logiciels, etc.), les conditions générales de vente (CGV) et les contrats en cours,
- le respect des obligations administratives,
- le respect des normes (environnement, hygiène et sécurité, accessibilité, etc.),
- le bon usage et le bon fonctionnement des matériels,
- les engagements pris vis-à-vis du personnel,
- les déclarations fiscales et sociales et les paiements des cotisations, taxes et impôts,
- l'absence de litiges ou de risques de litiges.

Même si ce document peut paraître inquiétant au premier abord pour le cédant, il est sans conséquences majeures si le dossier a été bien préparé. Il indique simplement que vous, vendeur, vous devez supporter les conséquences futures

de certaines décisions (notamment fiscales) que vous avez prises : après tout, vous savez ce que vous avez fait. Réciproquement, le repreneur aurait tort de s'imaginer qu'un tel document le protège tout à fait : attention, une « bonne » garantie de passif ne rattrape pas un « mauvais » dossier, notamment un prix trop élevé ou une société bourrée de problèmes.

Le point de vue de l'avocat

« Une rédaction méticuleuse du protocole et de la garantie d'actif et de passif est primordiale pour contractualiser les accords et éviter les non-dits et malentendus entre les parties : elle évite bien des conflits par la suite. »

L'indemnisation liée à un passif plus élevé que prévu ou à une insuffisance d'actif : lorsque le prix a été fixé, il reposait sur certaines hypothèses de valeur de l'actif et du passif de l'entreprise. De façon générique, le cédant garantit au repreneur toutes variations futures à la hausse du passif ou à la baisse de l'actif, dont l'origine serait antérieure à la vente. Si un client facturé la veille du jour de la vente ne paie pas sa facture, le cédant doit indemniser le repreneur. De même si un passif non répertorié apparaissait après la vente. C'est pour cela que ce document doit être rédigé sur la base d'une situation intermédiaire établie le plus près possible de la date de signature de l'acte de cession et appelée **situation de référence**.

Cette garantie est partagée par les cédants, s'ils sont plusieurs. Elle est limitée dans sa durée (en général 3 ans et quelques mois pour couvrir la période de recours fiscal et social) et dans son montant (plafond). Ce plafond est souvent dégressif d'une année sur l'autre. La garantie comporte un seuil de déclenchement, fixé raisonnablement pour ne pas être activé pour des broutilles, voire une franchise au-dessous de laquelle l'indemnisation n'est pas requise. En cas de souci particulier, une garantie spécifique peut être mise en place à l'intérieur de la garantie de passif.

Des compensations peuvent s'opérer. Par exemple, entre un client qui ne paie pas et un client déjà passé en pertes et profits et qui finit par payer, ou un conflit prud'homal qui se conclut à moins cher que provisionné dans les comptes de référence (la situation de référence). L'impact fiscal est aussi pris en compte dans la détermination du montant à exiger en compensation.

Il existe enfin un arsenal de clauses bien rôdées permettant de fixer le détail du fonctionnement de cette garantie. Elles concernent notamment la façon dont elle est activée (comment le repreneur informe-t-il le cédant ?), la nature et la date de l'indemnisation du repreneur, l'implication du cédant dans la défense des intérêts de la société en cas de conflit avec un client ou un ancien salarié.

« J'étais importateur exclusif pour la Bretagne. Mon contrat comportait une clause qui disait que si ma société changeait de main, il devenait caduc. C'est mon conseil juridique qui a attiré mon attention très tôt sur ce point. De cette façon, j'ai pu prévenir le fournisseur et négocier la reconduction du contrat avec mon repreneur. »

« J'avais prévenu mon repreneur que les deux machines du fond étaient à bout de souffle et ça figurait dans la garantie de passif. Lorsqu'elles sont tombées en panne, je n'ai pas eu à l'indemniser. »

■ La garantie de la garantie

Pour assurer le repreneur que le cédant exécutera correctement les obligations résultant de cette garantie d'actif et de passif, une « garantie de la garantie » est en général prévue. Elle peut prendre la forme d'une caution bancaire délivrée par le vendeur au bénéfice du repreneur. A noter que la banque se protège souvent en nantissant à son profit une partie du prix de vente, sous la forme de Sicav monétaires, de manière à ce que le vendeur ne perde pas le bénéfice du placement des fonds (le nantissement est un contrat par lequel un débiteur remet un bien incorporel à son créancier pour garantir sa dette).

Par un réflexe de défense naturel, le cédant est parfois tenté de tout « planquer » pour éviter d'effrayer le repreneur et obtenir le meilleur prix : c'est humain ! Mais si l'entreprise a été bien préparée, il ne devrait plus y avoir trop de mauvaises surprises. De plus, révéler les quelques défauts peut être une bonne tactique : s'ils sont intégrés dans la garantie d'actif et de passif, le cédant ne sera plus alors attaquable sur ces problèmes, réputés connus du repreneur.

■ Le séquestre

En cas de cession du fonds de commerce, le besoin d'une protection du repreneur est évident : il peut être tenu solidairement responsable des dettes du cédant dans la limite du prix du fonds (ce qui peut revenir à payer deux fois le prix d'achat). Cela peut concerner le paiement de l'impôt, de dettes d'exploitation (fournisseurs) et même de dettes hors exploitation (emprunts personnels). Pour prémunir le repreneur de ce risque, il est d'usage de séquestrer le prix pendant le délai d'opposition ouvert aux créanciers.

Le principe de fonctionnement est simple : par un acte juridique spécifique, le cédant accepte de geler l'argent de la vente auprès d'un tiers de confiance, qui est en général un notaire ou un avocat. Pendant une durée d'environ 5 mois,

ce tiers va purger les créances dues par le cédant, notamment fiscales. L'argent restant sera remis au cédant à la fin de cette période de séquestre.

Une véritable garantie de passif peut toutefois s'envisager dans le cas de la vente d'un fonds de commerce, par exemple pour protéger le repreneur des conséquences d'un conflit prud'homal en cours dont la conclusion n'est pas connue au moment de la vente. Sauf accord contraire, c'est le repreneur qui devra indemniser le salarié si une décision est prise dans ce sens. En effet, les contrats de travail et tout ce qui s'y rattache sont transférés avec le fonds de commerce (article L.1224-1 du code du travail).

4. La dernière ligne droite

Une fois tous ces documents signés, le repreneur dispose d'un délai de quelques semaines (environ deux mois) pour réaliser les audits prévus, rassembler les financements et monter la structure juridique adaptée.

Ce délai peut sembler long à première vue, mais en réalité le repreneur s'engage dans une véritable course contre la montre, souvent riche en péripéties.

■ Réaliser les audits

Vous devez piloter les audits au plus près : vous seul êtes suffisamment au fait du dossier pour détecter des incohérences. En tant que repreneur, c'est votre dernière chance de vous apercevoir de quelque chose qui cloche.

Les audits se réalisent sur la base d'une lettre de mission et conduisent à un rapport écrit. Certains contrats prévoient un rendez-vous formel à l'issue de l'audit pour lever les conditions suspensives du protocole d'accord qui sont attachées à un audit satIFlaisant.

Vous devez ensuite vous assurer que le notaire ou l'avocat intègre les résultats de cet audit dans la garantie de passif.

■ Rassembler les financements

Les financements se recherchent toujours en partant du plus proche au plus éloigné, de votre entourage à la banque. Bien sûr, le bouclage n'est assuré que lorsque la banque accepte de financer la part qui lui revient, souvent l'essentiel (70 %). Mais ceux qui interviennent en prêts d'honneur ou en capital-investissement sont habitués à délivrer des accords sous réserve du bouclage du plan de financement.

Vous saisirez donc les banques dès que vous serez en possession des accords nécessaires pour le reste des financements, ou en passe de les obtenir de façon certaine. Rappelez-vous qu'elles se décident sur la base de ratios comparables : cela ne sert à rien de leur demander ce qu'elles ne peuvent accorder.

Il leur faudra au moins trois semaines pour vous adresser une offre ferme, à partir du moment où elles sont en possession d'un dossier complet. Il faut compter avec leurs délais propres, liés à l'instruction du dossier, et avec les allers et retours avec Bpifrance, ou Siagi ou socama lorsque sa garantie est sollicitée. L'instruction et la décision ne sont pas traitées localement, elles dépendent d'équipes spécialisées, régionales voire nationales, que vous ne verrez jamais.

Un dossier complet comporte votre business plan et tous les documents de présentation de l'entreprise rachetée, le rapport d'évaluation lorsqu'il existe et les documents signés (protocole d'accord, garantie de passif). De plus en plus de banques demandent communication du rapport d'audit.

> *« On m'avait prévenu, mais les dernières semaines ont été terribles et pleines de rebondissements. Il a fallu que j'aie en main les courriers signés pour être sûr de mon coup. »*

Quand vous aurez reçu les offres de financement, vous devrez les comparer et négocier les dernières conditions. Sauf cas particulier, l'échéancier prévoit un remboursement sur sept ans, avec un différé de remboursement assez court. Les taux d'intérêt sont en général comparables et constituent rarement un enjeu stratégique.

Il n'en est pas de même pour les garanties, qui peuvent différer fortement d'une banque à une autre. Une chose est claire : si vous n'avez pas précisé au départ que vous ne donneriez pas de garanties personnelles (une caution, une hypothèque sur votre maison ou le nantissement d'un portefeuille de placements), elles intégreront cette possibilité dans leur offre. Si vous ne souhaitez pas donner de garanties personnelles, précisez-le d'entrée de jeu et soyez ferme sur ce point, mais tenez-en compte dans votre part de financement : on vous demandera logiquement de vous engager de façon plus significative.

■ Monter la structure nécessaire

En cas de rachat du fonds de commerce par une société ou de rachat des titres par une holding, le repreneur doit aussi créer cette société. Les formalités de création se sont simplifiées, mais il faut toujours compter quelques jours de délai pour recevoir le fameux formulaire Kbis qui établit définitivement la société aux yeux des tiers (forme juridique, n° d'immatriculation Siren, code APE, instances dirigeantes, etc.).

5. Le *closing*

Une fois l'audit réalisé, les financements accordés par écrit et la structure créée, il ne vous restera plus qu'à planifier la séance qui permettra la signature des documents et les mouvements de flux financiers.

Qu'il s'agisse de la cession d'un fonds de commerce ou d'une cession de titres, la présence d'un notaire dans sa mission d'autorité publique n'est pas obligatoire, la vente peut être constatée par acte dit « sous seing privé » ou bien par « acte contresigné par un avocat ».

Il semble par contre évident que les implications juridiques de l'opération rendent indispensable la présence de conseils juridiques professionnels (notaire ou avocat) auprès du repreneur et du vendeur, tout au long du processus. L'obligation de procéder par « acte authentique », c'est-à-dire devant notaire, figure parfois dans certains contrats de bail, ce que vos conseils ne manqueront pas de détecter lors de l'audit des documents si c'est le cas.

■ Quelques jours avant le *closing*

Il faudra réaliser une situation intermédiaire, c'est-à-dire un arrêté des comptes contradictoire entre votre expert-comptable et celui de la société. Il servira de base à l'exécution de la garantie d'actif et de passif et à l'éventuel « calage » des chiffres présentés dans l'acte de cession, à commencer éventuellement par le prix !

Lorsque le calendrier a été organisé dans ce sens, il peut s'agir de l'arrêté définitif des comptes : on signe le protocole d'accord, par exemple, en octobre/novembre et le *closing* a lieu en janvier.

■ Le jour du *closing*

Attendez-vous à signer de nombreux actes, en autant d'exemplaires que de signataires, dont la liste varie en fonction de la nature de l'opération (vente d'actions, de parts ou de fonds de commerce). De façon non exhaustive :

- l'acte de cession proprement dit (obligatoire en cas de cession de parts et de fonds de commerce),
- la vente du stock (cession de fonds de commerce),
- les ordres de mouvement des actions,
- l'acte de séquestre du prix de vente (cession de fonds de commerce),
- garantie d'actif et de passif adossée à une situation de référence,
- cautions, garanties,
- documents sociaux consécutifs au changement d'actionnaires / porteurs de parts (assemblée générale, nominations, etc.),

- déclarations et actes divers (agrément statutaire des nouveaux actionnaires ou porteurs de parts, pacte d'actionnaires, etc.).

Une fois tous ces documents signés, c'est le moment de déboucher le champagne ! Pour fêter l'heureuse conclusion d'une histoire… et le commencement d'une autre.

■ Au lendemain du *closing*

Une fois la vente signée, il restera encore un certain nombre de formalités à remplir. Elles dépendent de la nature de l'acquisition : fonds de commerce, parts de SARL ou actions de SA ou de SAS.

L'acte de cession d'un fonds de commerce doit contenir des mentions obligatoires :

- provenance détaillée du fonds (création ou acquisition, dans ce cas : date, nature et prix de l'acquisition précédente),
- état des inscriptions « grevant » le fonds (nantissements, privilèges),
- chiffres d'affaires et résultats d'exploitation des 3 dernières années,
- informations sur le bail commercial : date, durée, nom et coordonnées du bailleur et du vendeur.

■ Formalités de la cession du fonds de commerce

Cette cession est très réglementée du fait des risques qu'elle fait courir tant au cédant qu'au repreneur. Des formalités de publicité doivent être respectées pour permettre aux créanciers de s'opposer au paiement du prix et de réagir en cas de sous-évaluation du fonds cédé. En effet, le repreneur achète des actifs, mais ne prend pas en charge le passif de l'entreprise. Les créanciers doivent donc pouvoir contester cette vente tant que leurs créances ne sont pas réglées.

Voici les formalités obligatoires

- Sous 15 jours : enregistrement du contrat de vente auprès du service des impôts. La vente doit être publiée dans un journal d'annonces légales et au Bodacc ensuite (Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales), via le greffe du tribunal de commerce. Le délai d'opposition des créanciers (10 jours) commence à courir au jour de cette publication.

Certaines formalités complémentaires, liées à des éléments du fonds, peuvent être exigées. Par exemple :

- l'agrément des organisations professionnelles, ordres, ...

- l'acte de cession doit en principe être signifié au bailleur, le contrat de bail peut d'ailleurs prévoir des exigences particulières comme l'agrément du repreneur,
- la cession de marques ou de brevets doit faire l'objet d'une publicité auprès de l'INPI (Institut national de la propriété industrielle),
- la mutation de licence de débit de boissons alcoolisées,...

■ **Formalités de la cession de parts de SARL**

La reprise par rachat de parts de SARL entraîne un certain nombre de formalités obligatoires :

- agrément du projet de cession par la majorité des associés représentant au moins la moitié des parts sociales, à moins que les statuts prévoient une majorité plus forte,
- après la signature de l'acte de cession, modification des statuts en AGE (assemblée générale extraordinaire),
- enregistrement auprès du service des impôts de l'acte de cession et des nouveaux statuts,
- dépôt au greffe du tribunal de commerce du lieu du siège social de la société d'un exemplaire de l'acte de cession et des statuts modifiés,
- publicité au Bodacc (effectuée par le greffe).

La cession devient opposable à la société, soit :

- par le dépôt au siège social d'un original de l'acte contre remise par le gérant d'une attestation de dépôt pour transfert sur les registres de la société,
- par la signification de la vente à la société par acte d'huissier.

Lorsqu'elle est accomplie sous la forme d'un acte authentique (passé devant notaire), la cession est opposable à la société si le gérant, représentant la société, est intervenu à l'acte de cession.

Elle devient opposable aux tiers par le dépôt d'un original de l'acte de cession au greffe du tribunal de commerce, qui délivre un récépissé de dépôt.

Après cette séquence très juridique, le principal reste à faire pour chacun : réussir son entrée dans l'entreprise pour le repreneur et prendre un nouveau départ pour le cédant.

Délai légal	Délai usuel	Démarches à réaliser par le cédant	Démarches à réaliser par le repreneur
	J - 3 mois		Offre d'achat sous conditions suspensives . Finalisation de l'étude juridique du projet de reprise
J - 2 mois		Information des salariés sur le projet de cession (loi ESS) Notification de la déclaration d'intention d'aliéner un fonds de commerce soumis au droit de préemption de la mairie pour la sauvegarde du commerce et de l'artisanat	
	J - 2 ou 1 mois	Rédaction d'un protocole d'accord de cession des parts sociales précisant les modalités et conditions de réalisation de l'opération (projet d'acte, garantie de passif)	
			Information de son conjoint si les parts sociales sont acquises avec des deniers communs
		Information et consultation du comité d'entreprise de la société sur le projet de cession	Attention ! Pendant cette période, le repreneur doit veiller au bon déroulement des opérations et s'assurer de son agrément par les partenaires extérieurs à la société en cas de contrats conclus *intuitu personae*
		Notification du projet de cession à la société et à chacun des associés	
J - 15 jours au moins	J - 1 mois	Convocation par le gérant de la société de l'AGE (assemblée générale extraordinaire) pour agréer l'acheteur s'il s'agit d'une personne extérieure à la société	
	Jour J *closing*	Tenue de l'assemblée générale extraordinaire pour agréer le repreneur et nommer le nouveau gérant	
		Signature de l'acte de cession des parts sociales Signature des documents inhérents à la cession (garantie de bilan, conventions particulières) Intervention du conjoint du cédant le cas échéant	
			Notification de l'acte de cession à la société, soit par le dépôt au siège social d'un original de l'acte contre remise par le gérant d'une attestation de ce dépôt, soit par la signification à la société par acte d'huissier
J + 15 jours			Déclaration au centre de formalités des entreprises
			Insertion dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social si désignation d'un nouveau gérant Publicités dans un JAL et au BODACC dans les 15 jours à compter de la date de la vente du fonds de commerce (C. com., art. L. 141-12 modifié)
J + 1 mois au plus tard			Enregistrement de l'acte de cession et des nouveaux statuts au service des impôts Paiement des droits d'enregistrement
			Dépôt au greffe du tribunal de commerce du lieu du siège social de la société de différents documents, du procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire et des statuts modifiés (pour rendre l'acte opposable aux tiers).



Le guide
Du cédant au repreneur

Guide proposé par les membres du Réseau Transmettre & Reprendre

AGENCE FRANCE ENTREPRENEUR

Chambres de Métiers et de l'Artisanat – Assemblée Permanente

bpifrance

CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Conseil National des Barreaux – Les Avocats

Conseil Supérieur du Notariat

Ordre des Experts-Comptables

DÉMARRER DANS SA NOUVELLE VIE



La signature, ou *closing*, concrétise des mois d'efforts et des années de travail. Bravo à vous qui couronnez un parcours de chef d'entreprise par la cession réussie de votre affaire. Bravo à vous qui vous lancez sur ses traces. Mais ce n'est qu'une étape : le vendeur doit maintenant savoir se retirer de son entreprise, et le repreneur, réussir son entrée.

■ Passez-vous le relais

Souvent, un contrat d'accompagnement a été signé entre cédant et repreneur pour gérer ensemble des points-clés :

- la rencontre des clients et des fournisseurs principaux,
- l'établissement des devis,
- la maîtrise de certaines « recettes » du métier.

Cette période de collaboration n'est pas facile à vivre, conséquence parfois de négociations difficiles :

- des vendeurs qui se croient encore chez eux, interviennent directement auprès des salariés et utilisent le jeu de clés qu'ils ont gardé pour revenir dans l'entreprise le week-end,
- des repreneurs stressés qui rendent le cédant responsable de leurs difficultés et dénigrent ouvertement le travail de leur prédécesseur,
- des cédants qui, une fois la vente faite, font fi d'engagements concédés du bout des lèvres et qu'ils n'ont jamais eu l'intention de tenir.

Heureusement, on voit aussi des histoires s'écrire dans une certaine complicité : un dirigeant à la retraite participer encore plusieurs années après à l'arbre de Noël de l'entreprise, un repreneur consulter régulièrement son prédécesseur pour réfléchir à certains choix stratégiques, etc.

Cédant

Si vous avez préparé l'avenir, vous tournerez la page de façon dynamique avec de nouveaux projets. Par rapport à votre entreprise, sachez être présent de façon discrète et évitez les contacts directs avec les salariés, au moins le temps que le repreneur prenne sa place.

Réfléchissez à la gestion du patrimoine dégagé par la cession ou à sa réorientation vers une autre affaire.

« Je ne pensais pas que ce serait si dur au début de ne plus partir à mon bureau le matin. Heureusement que je m'y étais préparé. »

Repreneur

C'est maintenant vous le patron et cela doit être clair pour tout le monde : les salariés en priorité, les clients et les fournisseurs.

Appuyez-vous si possible sur l'ancien dirigeant, mais prenez vous-même les décisions et faites que cela se voit.

Ne vous inquiétez pas, c'est normal !

Le chiffre d'affaires risque de souffrir après la reprise, du fait de la moindre disponibilité sur cette fonction de l'ancien dirigeant, mobilisé par la vente. Après la période de forte tension que vous venez de connaître, vous allez vous-même subir le contrecoup du stress accumulé, juste au moment où vous devriez redoubler d'énergie pour prendre votre place à la tête de l'entreprise. Vous vous sentirez cafardeux, inquiet de certaines découvertes désagréables, tenté de faire machine arrière. Quelques mauvaises nuits en perspective… Vous apprécierez alors de pouvoir partager vos difficultés avec des proches solidaires. Ne vous inquiétez pas outre mesure, cette période ne sera plus qu'un mauvais souvenir d'ici quelques mois, quand vous aurez pris votre place.

Prenez votre place

Une entreprise est souvent à l'image de son patron : il l'a façonnée par le recrutement, puis par l'encouragement ou la censure de certains comportements chez ses salariés. Comme vous êtes prudent, vous vous êtes arrangé pour rencontrer les salariés il y a déjà plusieurs semaines, au moment de la signature du protocole d'accord. Vous avez ainsi vérifié qu'il n'y avait pas d'incompatibilités et vous avez pu préparer votre arrivée (visages, noms, comportements, fonctions, etc.). Et vous avez déterminé les personnes clés sur lesquelles vous pourrez vous appuyer et pour lesquelles vous ferez le nécessaire pour qu'elles ne quittent en aucun cas l'entreprise.

Privilégiez la prise en main des équipes.

Vous naviguerez entre deux écueils. Ne rien changer vous expose à l'incompréhension des salariés, qui ne vous reconnaîtront pas en tant que chef et vous obligeront à une reprise en main d'autant plus désagréable qu'elle sera tardive. Chambouler les choses trop vite vous expose à faire des erreurs de jugement et à inquiéter les salariés qui vont se démoraliser.

Faites appel à votre expérience de la gestion d'équipes et de l'exercice du pouvoir. Soyez attentif aux détails aux allures de symboles (heures d'arrivée et de départ, type de voiture, place de parking, premières mesures, etc.). Sachez tirer parti d'incidents mineurs pour indiquer la direction que vous avez choisie, affirmez vos valeurs.

Si des décisions opérationnelles importantes, voire stratégiques, s'imposent, appuyez-vous sur cette nécessité pour accélérer le mouvement.

Les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers et de l'artisanat ont identifié certaines règles d'or, fruit de leur observation de centaines de situation, qu'elles pourront partager et détailler avec vous :

- quelques règles tu fixeras,
- l'ancien dirigeant tu mobiliseras,
- les salariés tu écouteras et rassureras,
- du temps tu te donneras,
- seul tu ne resteras pas,
- la culture de la petite entreprise tu apprendras.

Soignez les premières heures

Elles sont capitales. Même s'il n'y a pas urgence à modifier les choses en profondeur, ne perdez pas une minute : rencontrez tout le monde.

Faites-vous voir, ne promettez rien, écoutez d'abord ce que les salariés ont à vous dire. Commencez par vos proches collaborateurs, puis élargissez le cercle aux équipes. Privilégiez les contacts individuels, réservez les communications plénières pour la présentation de votre plan et de vos projets, une fois que vous aurez pris le pouls de l'entreprise. Respectez les élus (syndicats, délégués du personnel) en les rencontrant en priorité. Tout le monde va observer qui vous voyez en premier et combien de temps vous passez avec chacun.

Essayez d'identifier ceux qui bénéficiaient d'une bonne reconnaissance de votre prédécesseur et craignent de la perdre, comme ceux qui veulent profiter de cette redistribution des cartes pour vous attirer dans leur camp.

> *« Diriger une filiale, une business unit ou une usine était autrefois assimilé à une gestion de PME. Aujourd'hui, avec des services centralisés forts, ce n'est plus le cas. Le moule confortable du manager n'existera pas dans l'entreprise que vous reprendrez, il vous faudra le mettre en place. Méfiez-vous de vos a priori en matière de gestion d'une PME, l'écart est souvent conséquent avec la réalité ».*

Méfiez-vous des bruits de couloir

Communiquez ! Si vous ne le faites pas assez, on le fera à votre place : les bruits de couloir véhiculeront toutes les désinformations possibles. Imposez votre rythme, donnez des repères clairs et préparez avec soin vos interventions. Sachez vous adapter à votre public, assurez-vous que vous êtes compris. Avancez avec prudence : ne présentez pas votre business plan trop tôt, laissez-vous le temps de confronter vos idées à la réalité de l'entreprise et de son marché. Mais donnez tout de même rapidement des directions générales pour rassurer les salariés sur le fait « qu'il y a un pilote dans l'avion ».

CONCLUSION

Ce livret vise à vous apporter les informations-clés pour vous organiser, gagner du temps et optimiser votre parcours de cédant ou de repreneur. Vous devriez maintenant avoir repéré les points majeurs pour vous. Vous pourrez ainsi être perspicace et exigeant, avec vous-même comme avec les acteurs de ce marché animé… C'est vous et vous seul, avec votre énergie, votre enthousiasme et votre expérience, qui ferez de votre projet une réussite. Vous voilà paré. Nous vous souhaitons bon vent pour appareiller vers le succès.