

# REPRISE

## D'ENTREPRISE

### LES OUTILS

### POUR DÉCIDER

OFFERT PAR



Membre du groupement France défi



# Au sommaire

 <b>Repreneurs, entourez-vous</b> page 2	► Définir votre projet	page 3
	► Comment sélectionner une cible ?	page 5
	► Diagnostiquer et évaluer	page 7
	► Comment bien monter votre plan de reprise ?	page 9
	► Comment financer ?	page 11
	► Négocier et conclure	page 13
	► Auditer : l'heure de vérité	page 15
	► Prendre en main l'entreprise	page 17
	► Repreneurs : limitez les écueils psychologiques	page 19

## Repreneurs, entourez-vous

Chaque année, 180 000 entreprises sont susceptibles d'être transmises, selon BPCE L'Observatoire. L'opportunité souvent de s'appuyer sur l'histoire d'une marque, de donner un second souffle à une société mais aussi de pérenniser des emplois.

Un choix qui n'est pas sans risque pour autant. Et qui nécessite d'être soigneusement préparé.

De la définition du projet à l'entrée dans l'entreprise, le bon déroulement d'une reprise doit en effet être minutieusement étudié, étape par étape. Car, si la perspective est tentante, le chemin est souvent long et compliqué. Sélectionner la bonne cible, diagnostiquer et évaluer la société tout d'abord.

Puis établir un plan de reprise et monter un plan de financement, réaliser les audits indispensables : le parcours du repreneur est jalonné d'étapes qui ne s'improvisent pas. Autant de moments aussi délicats qu'incontournables, nécessitant les conseils de votre expert-comptable... et son soutien indéfectible !

Car cette aventure va mobiliser tout l'enthousiasme et l'énergie du futur chef d'entreprise. Expérience, moyens financiers, mais aussi écoute et disponibilité, la reprise d'une structure nécessite des compétences solides et une sérieuse appétence.

S'entourer des meilleurs appuis et de l'expertise de professionnels vous permettra de réaliser ce parcours en toute sérénité.

En 2015, France Défi a créé un site d'information, Experts & Décideurs, à destination des entrepreneurs et des dirigeants d'association. Le dossier que nous vous proposons dans ces pages en est extrait.

[www.experts-et-decideurs.fr](http://www.experts-et-decideurs.fr)

# DÉFINIR VOTRE PROJET, UN PRÉALABLE **INCONTOURNABLE**

*Si la perspective de prendre les rênes d'une entreprise pour lui donner un nouveau souffle ou d'endosser le rôle de patron peut être tentante, le chemin de la reprise est souvent long... entre la formulation de cette idée et sa concrétisation.*

La reprise d'entreprise est un projet de longue haleine. Avant même de s'y engager, il importe, pour le candidat, de prendre le temps de mûrir et de définir précisément son projet et ses attentes. De quoi être ensuite plus efficace et plus crédible face à ses interlocuteurs, grâce à un discours cohérent. Il s'agit aussi de bien mesurer les enjeux de l'opération.

## **SE FAIRE ACCOMPAGNER DÈS LE DÉBUT**

« Une reprise a de grandes répercussions sur la vie professionnelle et personnelle du repreneur. Il a donc un gros travail de réflexion et d'introspection à mener pour s'interroger sur ses réelles motivations, ses aspirations mais aussi ses compétences pour mener à bien son projet », souligne Sabrina Baduel-Ginioux, expert-comptable et commissaire aux comptes du cabinet Innoliance, membre du groupe France Défi. L'idée est de préciser ses attentes : voit-il la reprise comme un moyen de gagner de l'argent ou a-t-il une réelle volonté d'être indépendant ?

“ Le repreneur a un gros travail de réflexion sur ses réelles motivations, ses aspirations mais aussi ses compétences pour mener à bien son projet. ”

Sabrina Baduel-Ginioux, expert-comptable et commissaire aux comptes du cabinet Innoliance, membre du groupement France Défi



SHUTTERSTOCK - JACK FROG

— Selon son parcours professionnel, le candidat à la reprise sera plus enclin à cibler une entreprise exerçant dans un domaine d'activité qu'il connaît.

Même si les porteurs de projet ont souvent tendance à solliciter leur expert-comptable un peu plus tard, il ne faut pas hésiter à se faire accompagner dès cette phase de réflexion. « Nous pouvons aider les candidats à la reprise à toucher du doigt certains éléments qu'ils n'avaient pas envisagés, à réfléchir aux différentes conséquences », explique l'expert-comptable. Pour certains, la reprise se traduit ainsi par un changement de statut, dont il faut mesurer les implications. Elle peut aussi être synonyme de déménagement. « Il faut donc également faire un point sur sa vie personnelle, s'assurer par exemple du soutien de sa famille », conseille Sabrina Baduel-Ginioux.

### **FAIRE LE POINT SUR SES PROPRES COMPÉTENCES**

Cette phase préparatoire est aussi pour le repreneur l'occasion de faire le point sur ses propres atouts et ses éventuelles lacunes pour mener à bien son projet, afin d'en évaluer la faisabilité. « Il doit s'interroger par exemple sur le temps qu'il est prêt à consacrer à son entreprise, sur ses compétences, le type d'activité qu'il connaît, mais aussi ses capacités en matière de management. Cela peut l'amener à envisager une formation complémentaire ou une période de tutorat avec le cédant pour acquérir telle ou telle expertise », illustre la spécialiste. Cette réflexion doit aussi intégrer les aspects financiers : de quelles ressources le repreneur dispose-t-il pour financer l'opération, quels sont les moyens qu'il est prêt à y consacrer, les aides qu'il pourrait solliciter ? S'il doit quitter son emploi, il est intéressant de s'interroger sur la possibilité de bénéficier d'une rupture conventionnelle et d'aides de Pôle emploi.

### **DRESSER UN PORTRAIT TYPE DE L'ENTREPRISE RÊVÉE**

« Cette phase de préparation permet de déterminer des premiers critères pour définir un type d'entreprise à reprendre », explique Sabrina Baduel-Ginioux. Selon le parcours professionnel du candidat à la reprise, il sera ainsi plus enclin à cibler une entreprise exerçant dans un domaine d'activité qu'il connaît. Ses aspirations et sa situation familiale peuvent l'aider à fixer une zone géographique de recherche. Ses compétences en management et ses moyens financiers donneront une première idée de la taille d'entreprise qu'il peut envisager de reprendre. Une fois fixé sur son projet, le repreneur est ainsi en mesure de dresser un premier portrait type de la structure cible et d'établir le calendrier de son projet afin d'amorcer ensuite la phase de recherche. ■

# COMMENT SÉLECTIONNER UNE CIBLE ?

*Le parcours d'une reprise réussie est jalonné de plusieurs étapes. Le choix de l'entreprise en est une essentielle. Mais le marché de la reprise est parfois difficile d'accès. Voici quelques conseils pour faciliter la recherche.*

La quête d'une entreprise à reprendre n'est pas toujours évidente. En effet, beaucoup de structures ne sont pas officiellement en vente car leurs propriétaires préfèrent demeurer discrets sur leurs intentions. D'autres cédants potentiels n'ont tout simplement pas réfléchi à la transmission de leur entreprise. Enfin, il peut exister un décalage entre les souhaits des repreneurs, souvent à la recherche d'une PME proche des centres urbains, et la réalité du marché, composé en partie de TPE en zone rurale. « Nous avons plus de clients qui cherchent une entreprise à reprendre que de clients qui vendent la leur », constate Laëtitia Peraldi, expert-comptable, commissaire aux comptes et associée du cabinet Origa Group, membre du groupe France Défi.

## DÉTERMINER UN PROFIL TYPE

Pour mener à bien ses recherches, il faut d'abord avoir bien déterminé le profil d'entreprise souhaité, en termes d'activité, de taille et d'implantation géographique. Mieux vaut également prévoir plu-



60 000

entreprises sont mises en vente chaque année (economie.gouv.fr, 2016).

SHUTTERSTOCK - ANDREY POPOV

“ Nous commençons par vérifier si, parmi nos clients, il y a des vendeurs potentiels correspondant aux critères et nous pouvons solliciter des confrères pour en trouver d’autres ou passer par des plateformes ou des cabinets spécialisés. ”

*Laëtitia Peraldi, expert-comptable, commissaire aux comptes et associée du cabinet Origa Group, membre du groupement France Défi*

sieurs mois pour la phase de prospection et bien s’entourer. Les experts-comptables peuvent ainsi accompagner les repreneurs pour définir des cibles. « Nous commençons par vérifier si, parmi nos clients, il y a des vendeurs potentiels correspondant aux critères et nous pouvons solliciter des confrères pour en trouver d’autres ou passer par des plateformes ou des cabinets spécialisés », illustre Laëtitia Peraldi. Le groupement France Défi est ainsi partenaire de Contact Direct Entreprise, un réseau collaboratif sur la transmission d’entreprises qui permet à ses membres d’accéder à un portefeuille d’annonces.

## ACTIVER SES RÉSEAUX POUR LA REPRISE

Le marché de la reprise étant en grande partie officieux, les repreneurs ne doivent pas hésiter à faire fonctionner aussi le bouche-à-oreille en activant leur réseau professionnel, mais aussi familial et amical. Les chambres de commerce et d’industrie et les fédérations professionnelles peuvent aussi renseigner sur les opportunités de reprise, de même que certaines associations dédiées comme Cédants et Repreneurs d’affaires, qui publie des listes d’entreprises à reprendre. Il peut aussi être utile de s’adjoindre les services de cabinets de conseil spécialisés en fusion et acquisition. Quel que soit le canal choisi pour trouver des cibles, il importe de présenter sa recherche en étant le plus clair possible sur son projet, sa cohérence et ses motivations.

## VÉRIFIER L’INTÉRÊT DES OFFRES

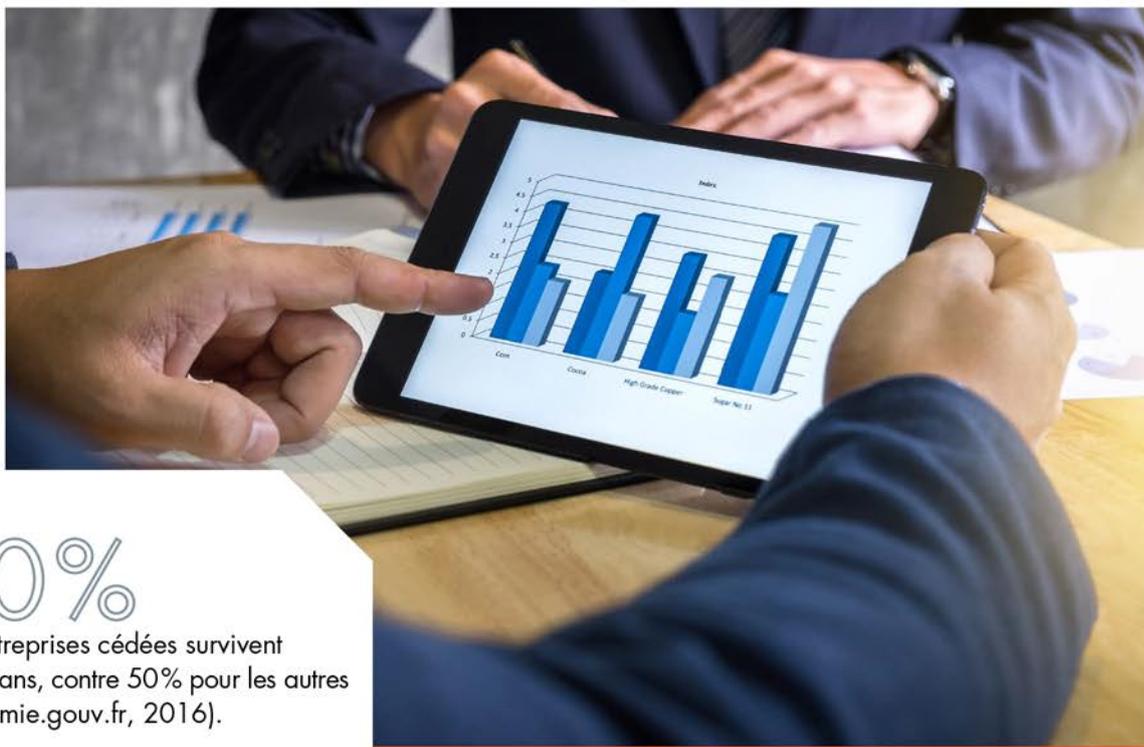
C’est cela qui doit permettre de faire remonter des pistes intéressantes. Mais une première sélection est souvent nécessaire pour éliminer les affaires ne correspondant pas au projet du repreneur. Là encore, les experts-comptables peuvent l’aider à réaliser un premier tri. « Nous avons les moyens de mener une petite enquête pour avoir les chiffres clés de l’entreprise afin de vérifier si cela vaut le coup de pousser plus avant les démarches », précise Laëtitia Peraldi.

## SE REPOSER SUR DES EXPERTS

L’objectif est d’analyser plus en détail uniquement les dossiers les plus intéressants avant de rencontrer directement le cédant potentiel de la cible choisie. Les experts-comptables ou les cabinets spécialisés dans la transmission peuvent alors assurer la mise en contact des deux parties. Lorsque les premiers éléments d’information obtenus permettent au repreneur de confirmer son intérêt pour l’entreprise cible, la phase de prospection se solde par la rédaction d’une lettre d’intention. Il s’agit du document par lequel le repreneur acte sa volonté d’entrer en discussion et qui détermine le cadre des négociations à venir. ■

# DIAGNOSTIQUER ET ÉVALUER UNE ENTREPRISE À REPRENDRE

*Une fois le projet de reprise bien défini, le candidat doit évaluer l'entreprise potentiellement visée. Une démarche qui doit prendre en compte plusieurs éléments. Conseils sur la marche à suivre.*



60%

des entreprises cédées survivent à cinq ans, contre 50% pour les autres (economie.gouv.fr, 2016).

Lorsqu'il jette son dévolu sur une entreprise à reprendre, le candidat ne la connaît généralement que de manière superficielle. Pour confirmer son intérêt et faire une offre, il a donc besoin d'en savoir davantage sur cette structure. « Dans un premier temps, le repreneur est surtout fixé sur un domaine d'activité et une taille d'entreprise. Il va ensuite falloir approfondir pour savoir si la cible dispose de toutes les qualités qu'il estime nécessaires », explique Murielle Caudie, expert-comptable et cogérante du cabinet Cauditex, membre du groupement France Défi.

## ANALYSER L'ENTREPRISE À REPRENDRE

En premier lieu, il procède à différents diagnostics permettant de recueillir des informations et d'analyser l'entreprise à reprendre sur tous ces aspects. Il s'appuie pour cela sur les éléments fournis par le cédant. La signature d'un engagement de confidentialité évite que ce dernier ne fasse de la rétention d'information. Cet engagement peut par exemple intégrer l'obligation de restituer au cédant tous les documents écrits fournis, même si beaucoup d'informations sont échangées verbalement.

“ Au-delà des aspects factuels et techniques, c’est aussi pendant cette phase que se passe la rencontre entre les deux acteurs que sont le cédant et le repreneur. ”

Murielle Caudie, expert-comptable et cogérante du cabinet Cauditex, membre du groupement France Défi

## RÉFLÉCHIR AU POSITIONNEMENT

Le candidat à la reprise doit ainsi examiner la situation juridique et financière de l’entreprise et s’interroger par exemple sur sa rentabilité, les ressources dont elle dispose et les engagements auxquels elle est tenue par ses différents contrats commerciaux. L’idée est aussi de réfléchir à son positionnement sur le marché, à la concurrence à laquelle elle fait face, à son potentiel de développement. Fonction par fonction, de la production au marketing, le candidat repreneur doit s’enquérir des éléments qui font la force de l’entreprise mais aussi ses faiblesses. L’aspect humain ne doit pas être négligé et il peut être utile de repérer notamment les salariés clés, dont le départ pourrait remettre en question la bonne poursuite de l’activité de l’entreprise.

## ALLER SUR LE TERRAIN

Pour mener à bien cette phase de diagnostic, le repreneur peut s’appuyer sur ses conseils, son expert-comptable ou son avocat par exemple, mais c’est à lui de prendre bonne connaissance des informations essentielles pour se positionner. « Cela se passe souvent sur le terrain, par des visites sur place, des entretiens mais aussi des diagnostics techniques », précise Murielle Caudie, qui insiste sur la nécessité de ne pas négliger le facteur humain dans cette étape décisive pour la suite. « Au-delà des aspects factuels et techniques, c’est aussi pendant cette phase que se passe la rencontre entre les deux acteurs que sont le cédant et le repreneur. Le premier est encore en phase d’observation et cherche à mieux connaître celui qui entend prendre les rênes de l’entreprise qui est souvent “son bébé”. Le deuxième cherche à découvrir ce que le cédant va lui laisser. Beaucoup de choses se jouent ainsi au feeling », souligne-t-elle.

## ÉLABORER SA STRATÉGIE DE REPRISE

À l’issue de cette phase de diagnostic, le repreneur doit être en mesure de commencer à réfléchir à sa stratégie de reprise, tenant compte des forces et des faiblesses de la cible. Les résultats de ces recherches vont aussi alimenter la réflexion sur l’évaluation de l’entreprise. « Pour aboutir à une fourchette de valeurs, on commence par prendre les comptes de résultat et les bilans, en général des trois dernières années, que l’on va retraiter pour éliminer les événements exceptionnels notamment. À partir de là, on utilise différentes familles de techniques pour estimer la valeur de l’entreprise : celles basées sur une approche patrimoniale, celles basées sur une approche par les résultats et la rentabilité, et des méthodes mixtes », explique l’expert-comptable. Les résultats de ces calculs sont ensuite pondérés en fonction de différents paramètres. Ils ne permettent cependant d’obtenir qu’une idée de la valeur de l’entreprise. Son prix est, lui, fonction de la négociation entre le cédant et le repreneur, qui, grâce aux différents diagnostics, doivent a priori disposer d’arguments pour défendre leurs positions. ■

# COMMENT BIEN MONTER VOTRE PLAN **DE REPRISE ?**

*Pour préparer au mieux son projet de reprise, le candidat doit établir un plan lui permettant de définir les meilleurs choix stratégiques et opérationnels. Zoom sur les différents points à analyser.*

Après avoir identifié une cible intéressante et évalué cette entreprise, le candidat à la reprise dispose des informations nécessaires pour préparer son plan de reprise. «Il doit s'interroger sur les raisons pour lesquelles il souhaite reprendre cette entreprise, ce qu'il veut en faire et où il veut l'amener. L'idée est ensuite de traduire cela en chiffres et de voir si l'opération est tenable ou pas», explique Pascal Carage, directeur général et associé du cabinet Roosevelt Associés, membre du groupement France Défi.

## ÉVALUER SES OPTIONS

Il s'agit pour l'entrepreneur de réfléchir aux différents choix stratégiques et opérationnels qu'il entend faire en reprenant l'entreprise et de s'interroger ainsi sur les aspects juridiques, fiscaux, sociaux et patrimoniaux de l'opération. Ces points ne peuvent être tranchés qu'au cas par cas, en fonction des attentes du futur chef d'entreprise et de ses projets professionnels comme personnels. L'établissement d'un lien de confiance avec son expert-comptable est donc nécessaire pour pouvoir discuter au mieux des différentes options, de leurs conséquences et évaluer ainsi leur pertinence.



5 ans

c'est la durée sur laquelle doit porter le business plan de la reprise.

SHUTTERSTOCK - INDEPENDENZ

“ Le business plan non seulement sert à vérifier que la reprise peut se financer mais permet aussi de suivre chaque année l'évolution de la situation par rapport à la vision initiale que l'on a définie. ”

Pascal Carage, directeur général et associé du cabinet Roosevelt Associés, membre du groupement France Défi

La question des modalités de la reprise et de son montage juridique constitue l'un des premiers points à analyser. C'est généralement le cédant qui décide, en fonction d'impacts fiscaux notamment, de vendre plutôt les titres de sa société ou son fonds de commerce. Le repreneur peut, lui, s'interroger sur l'intérêt de la constitution d'une holding qui emprunte et finance l'acquisition de l'entreprise cible. «L'un des avantages de la holding est qu'elle lui permet, une fois l'emprunt contracté pour l'acquisition de la cible remboursé, de choisir de se constituer un patrimoine via des SCI par exemple ou de continuer à faire grossir ou diversifier ses activités grâce à de nouvelles acquisitions», explique Pascal Carage.

## CHOISIR SA FORME JURIDIQUE

La forme juridique choisie pour la reprise doit aussi être analysée au regard de ses conséquences pour le statut social du repreneur. Il peut ainsi relever du régime des travailleurs non salariés ou être salarié. Outre les implications de ces différents statuts en termes de charges et de protection sociale, ce sont le contexte du projet et les attentes de l'entrepreneur qui peuvent guider son choix. «Au niveau personnel, le rattachement au régime des salariés peut par exemple rassurer les banques lors d'une demande d'emprunt», illustre l'expert-comptable.

En plus du montage juridique, le repreneur doit aussi réfléchir au montage financier de son projet. «Il faut pour cela qu'il détermine sa vision pour l'entreprise, à partir de laquelle sera construit un business plan à cinq ans, dans lequel seront intégrées ses différentes hypothèses, en matière d'investissements et de recrutements par exemple», explique Pascal Carage. En élaborant un compte de résultat, un budget et un plan de trésorerie prévisionnels, le repreneur peut ainsi déterminer précisément ses besoins de financement pour à la fois couvrir le coût de l'acquisition et les frais annexes de l'opération et financer les actions envisagées pour développer l'entreprise.

## CONVAINCRE SES PARTENAIRES FINANCIERS

«Le business plan non seulement sert à vérifier que la reprise peut se financer mais il permet aussi par la suite de suivre chaque année l'évolution de la situation par rapport à la vision initiale que l'on a définie», souligne le spécialiste. C'est aussi grâce à la traduction chiffrée de son projet que le repreneur peut fixer ses limites pour négocier le prix de la cible. Enfin, ces documents, accompagnés de la présentation de son projet pour l'entreprise, constituent aussi ses principaux arguments pour convaincre les partenaires financiers sollicités afin de mener à bien son opération. ■

# COMMENT FINANCER LA REPRISE **D'UNE ENTREPRISE ?**

*Pour reprendre une entreprise, l'acheteur dispose de plusieurs moyens de financement, au-delà de son apport personnel. Pistes et conseils pour réussir cette étape déterminante.*



30%

c'est en moyenne l'apport d'usage du repreneur et celui attendu par les banques.

Passage incontournable d'un projet de reprise, la recherche de financements s'avère souvent difficile. «C'est un parcours du combattant, les banques étant extrêmement frileuses», constate Nicolas Champs, expert-comptable et commissaire aux comptes du cabinet Act Audit, membre du groupement France Défi. Pour réussir cette étape, il importe donc de bien s'entourer, en faisant appel aux professionnels du chiffre, capables d'aider le repreneur à se préparer et à sélectionner ses partenaires financiers.

## **DÉTERMINER PRÉCISÉMENT SES BESOINS DE FINANCEMENT**

La détermination précise de ses besoins de financement constitue ainsi un préalable à toute recherche de financeurs. Il s'agit de prendre en compte le prix de cession de l'entreprise ciblée et les frais liés à cette opération d'acquisition, mais pas seulement. «Il faut aussi intégrer les investissements prévus, éventuellement l'immobilier. Enfin, il ne faut pas négliger le financement de l'activité en elle-même, le besoin en fonds de roulement», souligne Nicolas Champs.

Disposer d'un dossier de financement détaillé augmente ses chances de trouver des partenaires financiers. «Ce sont la qualité de l'en-

“ Ce sont la qualité de l’entreprise rachetée, le projet du repreneur, son parcours, son âge, sa crédibilité et sa capacité à mobiliser de l’argent pour financer son projet qui seront déterminants pour convaincre. ”

Nicolas Champs, expert-comptable et commissaire aux comptes du cabinet Act Audit, membre du groupement France Défi

treprise rachetée, le projet du repreneur, son parcours, son âge, sa crédibilité et sa capacité à mobiliser de l’argent pour financer son projet qui seront déterminants pour convaincre», explique l’expert-comptable.

## UN APPORT MINIMAL INCONTOURNABLE

Les fonds propres, c’est-à-dire les capitaux que le repreneur apporte lui-même à son projet, constituent généralement une part non négligeable du financement de la reprise. Les banques n’acceptent le plus souvent de consentir un emprunt que si le repreneur apporte 25 à 30% du financement. Au-delà de la mobilisation de son épargne et éventuellement de celle de ses proches, le candidat repreneur peut solliciter des aides spécifiques pour constituer ses fonds propres. «Il existe des structures, à l’instar du Réseau Entreprendre, qui accordent des prêts d’honneur, considérés comme de l’apport», note Nicolas Champs.

## LE CRÉDIT-VEVDEUR : QUAND LE VENDEUR SOUTIENT LE REPRENEUR

Le cédant lui-même peut aussi aider au financement du projet à travers un crédit-vevdeur. Il accepte alors d’échelonner le paiement d’une partie du prix de cession et accorde ainsi un prêt au repreneur. S’il consent à endosser une partie du risque lié à l’opération, ce peut être un moyen d’obtenir un prix plus élevé pour son entreprise. Pour le repreneur en revanche, l’obtention d’un crédit-vevdeur est un vrai avantage qui peut contribuer à asseoir la crédibilité de son projet auprès des banques.

## NÉGOCIER AVEC LES BANQUES

Au-delà des caractéristiques du prêt que l’on souhaite souscrire, il importe, lors de la négociation avec les banques, d’être attentif aux garanties demandées. «Les banques ne veulent plus prendre aucun risque et demandent souvent une caution personnelle au repreneur. S’il ne souhaite pas mettre en jeu sa maison et ce qu’elle contient, il est donc conseillé de solliciter le mécanisme de garantie proposé par Bpifrance», souligne l’expert-comptable. Certaines banques disposent aussi de leurs propres organismes de cautionnement.

## SOLLICITER D’AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT

Enfin, il peut être utile d’envisager d’autres sources de financement. Il est possible de solliciter des fonds d’investissement, notamment lorsque l’on prévoit la création d’une holding pour acheter la société cible. Des fonds peuvent ainsi entrer au capital de la holding. «On peut aussi penser au crowdfunding, qui tend aujourd’hui à se substituer au milieu bancaire, y compris pour des montants assez élevés, avec des délais de réponse très courts», avance Nicolas Champs. Là encore, l’appui d’un expert-comptable pour constituer son dossier (prévisionnel, états financiers de la cible et argumentaire sur la cible) et répondre aux questions constitue une véritable clé de succès. ■

# NÉGOCIER ET CONCLURE AVEC LE CÉDANT

*Envisagée dès les premiers contacts, la négociation permettra de déboucher ou non sur la prise d'engagements de part et d'autre. Une démarche à suivre avec soin pour partir sur de bonnes bases.*

Phase stratégique de la reprise d'entreprise, la négociation débute d'une certaine façon dès le premier contact entre le cédant et le repreneur potentiel, qui vont devoir trouver un terrain d'entente. Plus communément, c'est souvent la rédaction d'une lettre d'intention par le repreneur qui marque le début des négociations.

## S'ENGAGER DANS LA REPRISE

Ce document, qui ne vaut pas contrat définitif, formalise l'intérêt du repreneur pour l'entreprise cible et sa volonté de l'acquérir. Il fixe le cadre des négociations en mentionnant les conditions envisagées pour la reprise, un calendrier, une première estimation du prix et les points clés qui permettraient de justifier une évolution de ce prix. «On peut conseiller au repreneur de mettre dans cette lettre un maximum d'informations sur les conditions de réalisation de l'opération pour lui. Cela évitera que de petites choses qui auraient pu être réglées dès ce moment viennent bien plus tard enrayer le déroulé de l'opération», suggère Julien Spagnoli, expert-comptable du cabinet Acofi, membre du groupement France Défi.

Pour mettre toutes les chances de son côté, le repreneur doit aussi s'intéresser aux motivations du cédant. «D'après mon expérience, la plupart du temps, lorsque les opérations ne se font pas malgré

— La lettre d'intention formalise l'intérêt du repreneur pour l'entreprise cible et sa volonté de l'acquérir.



SHUTTERSTOCK - PRESSMASTER

le déblocage de financement et un accord sur le prix, c'est parce que le repreneur n'a pas su s'adapter à la psychologie du cédant. Il faut tenir compte de la dimension humaine de la cession », souligne l'expert-comptable.

## AVOIR UNE VISION GLOBALE DE L'ENTREPRISE À REPRENDRE

La réussite des négociations pour le repreneur passe aussi par une bonne connaissance de l'entreprise cible. Il doit avoir en tête ses points forts et ses points faibles, puis hiérarchiser les sujets de discussion et définir ceux sur lesquels il est prêt à faire des concessions et ceux sur lesquels il ne peut pas reculer. « Le repreneur peut par exemple se demander s'il souhaite ou non reprendre l'immobilier de l'entreprise », illustre Julien Spagnoli.

De nombreux sujets peuvent constituer des leviers de négociation. Les conditions de renouvellement des contrats en cours, qu'il s'agisse du bail de l'entreprise ou d'un contrat avec un client important, peuvent ainsi influencer l'activité future de l'entreprise. Il convient aussi de s'interroger sur le sort des salariés clés de l'entreprise après la cession.

## PRÉVOIR L'APRÈS

L'accompagnement du repreneur par le cédant pendant une période de transition peut aussi être un sujet de discussion. Il est également possible de prévoir une clause d'earn out, par laquelle une partie du prix de cession est indexée aux résultats futurs de l'entreprise. La garantie d'actif et de passif constitue un autre élément fondamental du débat. « Ce document fixe les conditions dans lesquelles le cédant s'engage à indemniser le repreneur pour les conséquences futures des événements passés », explique l'expert-comptable. Il peut s'agir par exemple d'un litige latent avec un salarié.

## SIGNER LE PROTOCOLE

Lorsque les négociations se passent bien, elles aboutissent à la signature d'un protocole d'accord formalisant les termes et les conditions de réalisation de la cession et engageant cette fois le repreneur. « Il importe de se faire accompagner par un conseil juridique, avocat ou notaire, pour la rédaction des différents actes de l'opération », rappelle Julien Spagnoli. La signature de l'acte de cession n'intervient qu'après une période pendant laquelle le repreneur peut réaliser différents audits, débloquer les financements nécessaires et par exemple accomplir les formalités de création de la société opérant la reprise.

L'enregistrement de l'acte de cession et la publication d'une annonce au Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales font ensuite partie des formalités nécessaires pour officialiser et concrétiser la reprise. ■

“ La plupart du temps, lorsque les opérations ne se font pas malgré le déblocage de financement et un accord sur le prix, c'est parce que le repreneur n'a pas su s'adapter à la psychologie du cédant. ”

Julien Spagnoli, expert-comptable  
du cabinet Acofi, membre  
du groupement France Défi

# LES AUDITS D'ACQUISITION : L'HEURE DE VÉRITÉ

*L'entreprise repérée est-elle aussi intéressante qu'elle est attirante ? Le moment de s'engager est aussi celui où le repreneur potentiel va pouvoir examiner plus en détail la réalité économique de l'entreprise.*

Lorsqu'il officialise, par une lettre d'intention (LOI), sa volonté de racheter une entreprise, le candidat repreneur ne dispose encore sur elle que d'informations limitées. Il ne sait que ce que le cédant a bien voulu lui communiquer et a tout intérêt à s'assurer de la réalité de ses déclarations. La LOI prévoit donc généralement la réalisation d'audits d'acquisition. Le moyen de vérifier que la mariée sera bien aussi belle que la fiancée. « Ces audits vont permettre de valider en amont de la transaction la réalité économique et les risques de la société », explique Benoît Perin, expert-comptable et commissaire aux comptes associé du cabinet Axens Audit, membre du groupe France Défi.

Ces vérifications portent sur différents sujets. « En général, les audits vont comporter des facettes comptables, fiscales et sociales, que peut réaliser le cabinet d'expertise-comptable du repreneur, ainsi qu'une partie portant sur l'exploitation, menée généralement par le dirigeant et ses équipes, et une dimension juridique assurée par ses conseils juridiques », détaille l'expert-comptable.

## ESTIMER LA RENTABILITÉ NORMATIVE

Sur le plan comptable, il s'agit de vérifier les états financiers de la société cible, de s'assurer que la comptabilité est bien tenue et que l'ensemble des actifs et passifs sont bien réels. « On va également analyser la rentabilité de l'entreprise pour mettre de côté les événements exceptionnels qui ont pu l'affecter et connaître ce qu'on ap-

“ Les audits vont permettre de valider en amont de la transaction la réalité économique et les risques de la société. ”

Benoît Perin, expert-comptable et commissaire aux comptes associé du cabinet Axens Audit, membre du groupe France Défi



SHUTTERSTOCK - SERGEY NIVENS

— Les auditeurs produisent un rapport d'audit qui fait état des points forts et des points faibles identifiés et des remarques correspondantes. Leurs conclusions peuvent impacter la suite de l'opération.

pelle la rentabilité normative, c'est-à-dire celle qu'on peut attendre dans le futur, selon le passé et le prévisionnel proposé», explique Benoît Perin. L'idée est aussi de vérifier que les perspectives d'activité présentées dans le budget sont cohérentes et documentées.

Côté social, les bulletins de salaire sont passés en revue. Les auditeurs vont chercher à vérifier que l'ensemble des montants liés aux salaires ont bien été provisionnés ainsi que ceux liés par exemple à des litiges prud'homaux. Une analyse portera aussi sur les déclarations fiscales de l'entreprise, les risques et les éventuelles opportunités dans ce domaine, la manière dont est gérée la TVA.

Au niveau juridique, l'ensemble des contrats de l'entreprise sont passés au crible, du bail aux contrats commerciaux, en passant par les contrats de travail pour vérifier leur conformité à la réglementation. Les audits doivent permettre d'identifier l'ensemble des risques pour l'entreprise. «On va s'interroger sur sa dépendance vis-à-vis de certains clients, d'un marché ou sur la manière dont l'activité pourrait être affectée par l'évolution de certaines contraintes réglementaires», souligne l'expert-comptable.

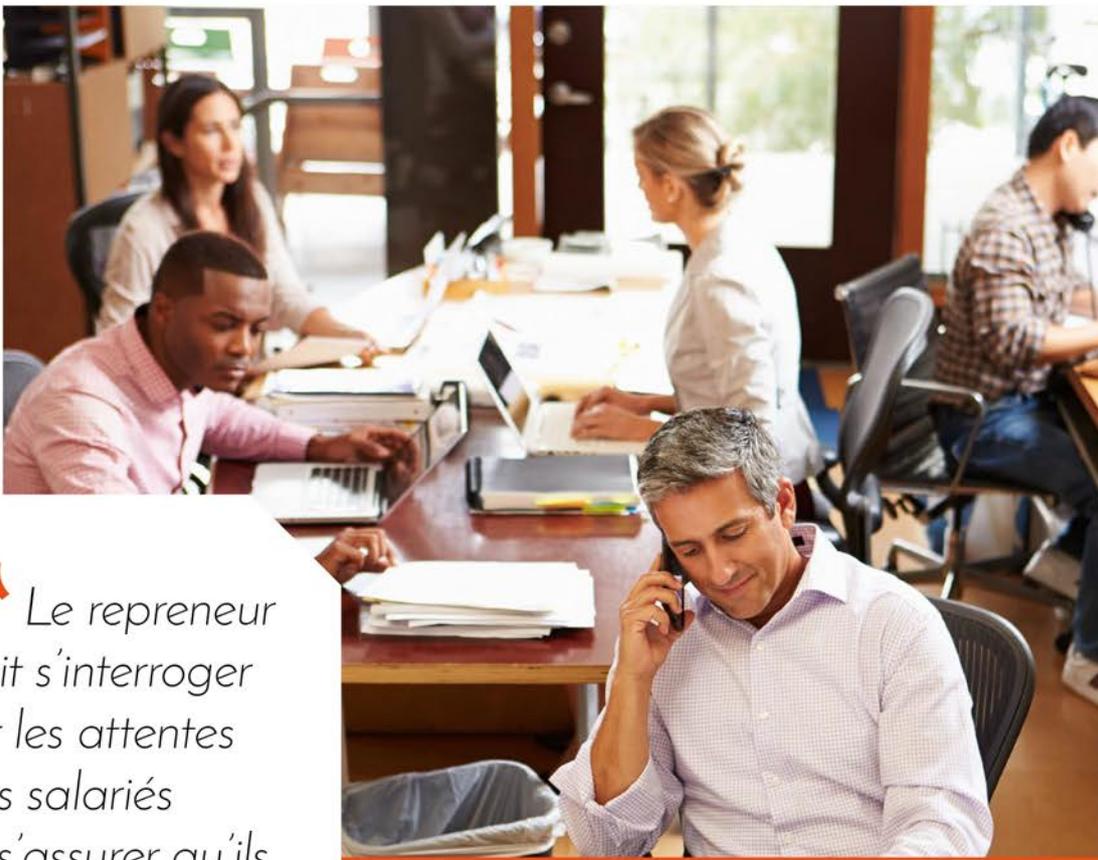
### DATA-ROOM ET QUESTIONS RÉPONSES

La LOI encadre généralement le déroulé des audits et prévoit leurs conditions de réalisation en organisant la communication entre l'équipe du repreneur et celle du cédant. «La bonne pratique est généralement de donner accès à la totalité de l'information, souvent à travers une data room, qui permet d'accéder aux données de manière dématérialisée avec en outre un système de questions réponses entre les équipes», constate Benoît Perin.

Les auditeurs produisent ensuite un rapport d'audit qui fait état des points forts et des points faibles identifiés et des remarques correspondantes. Leurs conclusions peuvent impacter la suite de l'opération de différentes manières. «La lettre d'intention peut prévoir deux types de conséquences. Soit elle précise que l'audit donnera lieu à une confirmation ou une infirmation de l'offre sans négociation du prix initialement évoqué, soit elle prévoit que l'audit sera source d'ajustement du prix, en fonction des conclusions soulevées», explique l'expert-comptable. Il s'agit donc d'une étape cruciale dans le projet de reprise, pour éviter au repreneur toute mauvaise surprise. ■

# PRENDRE EN MAIN L'ENTREPRISE

*L'heure est venue pour le repreneur de passer à l'action. Comment réussir son entrée dans l'entreprise? Quelles précautions prendre? De quels outils s'aider? Premier aperçu.*



SHUTTERSTOCK - MONKEY BUSINESS IMAGES

“ Le repreneur doit s'interroger sur les attentes des salariés et s'assurer qu'ils adhèrent bien à son projet. ”

*Simon Vasener, expert-comptable du cabinet Sodecc, membre du groupement France Défi*

Les défis à relever pour le repreneur d'entreprise ne prennent pas fin avec la signature de l'acte de cession. Une fois l'entreprise devenue sienne, il doit endosser son nouveau rôle de dirigeant rapidement sans en oublier aucune facette. « Surtout lorsqu'il reprend une PME, le chef d'entreprise va devoir assurer toutes les fonctions, de la production à l'administratif en passant par le commercial, la logistique, le management. Ce peut être difficile car le repreneur a souvent un côté du métier qui lui plaît davantage, mais il ne doit pas négliger le reste », explique Simon Vasener, expert-comptable du cabinet Sodecc, membre du groupement France Défi.

## RASSURER POUR BIEN COMMENCER

Parmi les premières mesures à prendre, le repreneur doit s'efforcer de rassurer le personnel de l'entreprise. « Il doit s'interroger sur les attentes des salariés et s'assurer qu'ils adhèrent bien à son projet », souligne l'expert-comptable. Il doit aussi gagner la confiance des

partenaires de l'entreprise, qu'il s'agisse des banques, de ses fournisseurs ou des clients. Il faut les convaincre que le changement de propriétaire de l'entreprise n'altérera pas les relations établies entre eux jusque-là.

## IMPLIQUER LE CÉDANT

Pour gérer au mieux cette phase de transition sans flottements, l'implication du cédant est un véritable avantage. « Prévoir une période d'accompagnement du repreneur par le cédant s'avère très efficace. Cela permet de mieux gérer les contacts avec les fournisseurs, les salariés ou les clients. Le cédant peut aider le repreneur à faire accepter son projet », constate Simon Vasener.

Dès sa prise de fonction, le nouveau dirigeant va aussi devoir apprendre à gérer le quotidien de l'entreprise. Il peut pour cela s'appuyer sur son cabinet d'expertise-comptable. « Le cabinet peut s'occuper de toute la partie comptable, du social et du fiscal par exemple. Cependant, il ne peut assurer correctement sa mission que s'il dispose des informations nécessaires. Il faut donc très vite que le dirigeant voie avec son cabinet quels éléments il doit lui communiquer et comment », conseille le spécialiste. Il encourage en outre les chefs d'entreprise à ne pas hésiter à exprimer leurs besoins auprès de leur expert-comptable, qui peut assurer un large éventail de missions et a surtout un devoir de conseil.

## SURVEILLER L'ACTIVITÉ À L'AIDE DU TABLEAU DE BORD

C'est ainsi avec son expert-comptable que le repreneur peut prévoir la mise en place de différents outils de gestion afin de surveiller la bonne mise en œuvre de son plan de reprise. « On peut par exemple mettre en place un tableau de bord, avec différents indicateurs comme le chiffre d'affaires et la trésorerie et vérifier que tout se passe bien. Il peut notamment être utile de surveiller le poste clients car on peut avoir un chiffre d'affaires important mais, si le dirigeant ne s'est pas soucié d'encaisser rapidement, cela posera problème », illustre Simon Vasener.

Une fois les premiers mois d'activité passés, une première analyse doit aussi permettre de comparer les réalisations avec les prévisions du plan de reprise et de procéder si besoin à quelques ajustements. « En faisant une situation intermédiaire avec un bilan et un compte de résultat à six mois, sans attendre l'achèvement d'un exercice complet, on se donne les moyens de corriger rapidement le tir en cas de problème. Si tout va bien, c'est l'occasion de rassurer le dirigeant », précise l'expert-comptable. En cas de doute, le repreneur ne doit en tout cas pas hésiter à solliciter son cabinet, véritable allié de terrain, pour réussir la prise en main de l'entreprise. ■

“ Prévoir  
une période  
d'accompagnement  
du repreneur  
par le cédant s'avère  
très efficace. ”

Simon Vasener, expert-comptable  
du cabinet Sodecc, membre  
du groupement France Défi

# REPRENEURS : LIMITEZ LES ÉCUEILS PSYCHOLOGIQUES

*La reprise d'une entreprise mobilise énormément de moyens et d'énergie de la part du futur chef d'entreprise. Une activité qui ne lui permet pas toujours de tenir compte de la dimension psychologique de son choix. Pourtant, y accorder de l'attention peut éviter bien des mauvaises surprises aux repreneurs.*

“ En s'apercevant qu'il n'est pas bon partout, le repreneur peut être tenté de faire marche arrière. ”

*Murielle Caudie, expert-comptable et cogérante du cabinet Cauditex, membre du groupement France Défi*

Trop absorbé par la recherche de financement, la découverte du fonctionnement de l'entreprise cible ou l'étude des conséquences fiscales et sociales de sa future condition de patron, le candidat à la reprise d'une entreprise peut facilement sous-estimer l'importance des aspects psychologiques de cette opération. Pourtant, le rôle de repreneur, au-delà des questions techniques, n'est pas toujours facile à assumer.

## RESTER VIGILANT POUR ÉVITER LES BLOCAGES

« Cela peut se traduire par un frein au moment de l'achat, qui vient de la peur de ne pas être à la hauteur. Une inquiétude que l'on découvre petit à petit », raconte Murielle Caudie, expert-comptable et cogérante du cabinet Cauditex, membre du groupement France Défi. Si au début du processus de reprise, le candidat fait preuve d'enthousiasme, ayant sélectionné le profil d'entreprise et le type d'activité qui l'intéressent, il découvre souvent petit à petit des aspects qu'il maîtrise moins. « Plus le bouclage approche, plus on va lui demander d'être intelligent sur tous les points où il faut l'être pour devenir chef d'entreprise et en s'apercevant qu'il n'est pas bon partout, le repreneur peut être tenté de faire marche arrière, décrit Murielle Caudie. S'il ne faut pas se lancer dans n'importe quel



SHUTTERSTOCK - PHOTOGRAPHIE.U

projet, notre rôle d'expert-comptable est aussi à ce moment-là de le rassurer, de montrer qu'il pourra s'appuyer sur nous.»

Reste que certains peuvent avoir le sentiment de se déguiser en endossant le costume de patron. «Lorsque les repreneurs sont des salariés qui ne se sont jamais lancés à leur compte, on peut imaginer que ce statut leur convenait. Il faut donc qu'ils s'interrogent pour savoir pourquoi à ce moment cela les intéresse d'en changer», souligne Olivier Sanchez, expert-comptable associé chez Yzico, membre du groupement France Défi.

Dans le cas où une transmission familiale est envisagée, le poids de l'histoire peut aussi être très lourd pour les enfants, dont on attend qu'ils veuillent forcément reprendre l'entreprise. «J'ai suivi le cas d'une entreprise qui existe depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle et aujourd'hui les enfants ne veulent plus reprendre. C'est délicat pour le cédant qui aura mis fin à cette longue dynastie et en même temps il faut se mettre à la place des enfants, sur lesquels pèse une contrainte de deux siècles d'histoire», raconte l'expert-comptable. Un devoir de reprise dont il est d'autant plus délicat de s'acquitter qu'il faudra, pour ce faire, tuer le père, et assumer à sa place le rôle du dirigeant.

### **GARDER SA LUCIDITÉ SUR SES NOUVELLES RESPONSABILITÉS**

Mais les configurations les plus simples ne sont pas exemptes d'écueils psychologiques. Les candidats repreneurs ayant auparavant réussi une carrière de salarié, assumé des postes de manager, connaissant les aspects stratégiques d'une entreprise et décidant de se lancer à leur compte par le biais d'une reprise semblent ainsi a priori bien armés pour le faire. «Mais ils ont parfois tendance à idéaliser les avantages de la fonction de dirigeant, en connaissant déjà certains, et à en sous-estimer les inconvénients. Au final la transmission se passe bien sur le plan opérationnel mais les repreneurs peuvent être déçus», constate Olivier Sanchez. Ce même profil peut également mettre à mal un accord qui semblait bien parti, faute de tenir compte de la psychologie du cédant. «Ils ont souvent l'impression de réaliser l'opération de leur vie, et vont être extrêmement exigeants dans les audits et les négociations, pour se rassurer. Cela peut finir par fatiguer le cédant voire lui déplaire vraiment si on ne lui parle de son entreprise que comme d'un bilan sur pattes alors que lui l'a bâtie depuis trente ans», rappelle le spécialiste. Dans ces moments-là, le rôle des conseils pour rétablir la communication et éviter les tensions peut être primordial. ■

“*Les repreneurs ont souvent l'impression de réaliser l'opération de leur vie, et vont être extrêmement exigeants dans les audits et les négociations, pour se rassurer.*”

*Olivier Sanchez, expert-comptable associé chez Yzico, membre du groupement France Défi*

POUR  
EN SAVOIR PLUS  
CONTACTEZ  
VOTRE  
EXPERT  
COMPTABLE

---



AXENS

Audit - Conseil - Expertise comptable

&

rendez-vous sur le site d'information

[www.experts-et-decideurs.fr](http://www.experts-et-decideurs.fr)