



Votre temps est précieux,

ce livret rassemble l'essentiel et vous permettra de
recourir à des conseillers spécialisés à bon escient.

Trois bonnes raisons pour le lire :
vous familiariser avec le fonctionnement du marché,
identifier les pratiques les plus professionnelles,
maîtriser les approches financières, juridiques et fiscales.
Un dirigeant averti en vaut deux !



14 rue Delambre
75682 Paris Cedex 14
Téléphone : 01.42.18.58.58
Télécopie : 01.42.18.58.00
E-mail : info@apce.com

Du cédant au repreneur, un parcours sans faute



Edito

Qu'il s'agisse de céder ou d'acquérir une entreprise, une préparation adéquate est gage de succès. Le cédant est le plus souvent aussi le dirigeant et, durant de longues années, il a imprimé sa marque tant en interne que dans les relations de l'entreprise avec son environnement. Un changement de tête peut être source de fragilisation. Bien maîtrisé, il offre cependant de formidables opportunités de développement grâce au nouveau souffle apporté par le repreneur.

Il y a un intérêt majeur, pour notre pays, à ce que nos entreprises se transmettent de façon professionnelle et sécurisée, afin qu'elles profitent d'un nouvel élan sans perdre leurs acquis.

Depuis 2003, l'État a pris des mesures favorisant la transmission d'entreprises, mesures renforcées par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, qui a introduit des dispositions pour réduire encore les charges fiscales lors des transmissions.

La promotion des mécanismes et des bonnes pratiques de la transmission, la préparation de l'entreprise, l'accompagnement du cédant, la formation et l'accompagnement des repreneurs, la mise en relation entre cédant et repreneur doivent être encouragés.

À la demande du Gouvernement, et parce qu'ils partagent la même volonté d'encourager et d'accompagner le développement à long terme des entreprises, l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, l'Assemblée permanente des chambres de métiers, le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, le Conseil supérieur du notariat et l'Agence pour la création d'entreprises se sont accordés sur une déclaration commune et ont engagé des programmes d'action renforcés en vue d'améliorer la transmission d'entreprise.

L'Agence pour la création d'entreprises est au cœur de sa mission en vous proposant cet outil, qu'elle a voulu efficace, et qui n'attend plus qu'une énergie pour être mis en œuvre : la vôtre !

Philippe **MATHOT**
Directeur général de l'APCE

Jean-Claude **VOLOT**
Président du conseil de l'APCE

CÉDANT / REPRENEUR

Se préparer à l'enjeu	p.2
Prendre conseil	p.4
Identifier son marché	p.6
Diagnostiquer et évaluer l'entreprise	p.8
Monter son dossier	p.15
Approcher le marché	p.21
Conclure l'affaire	p.25
Démarrer dans sa nouvelle vie	p.31

Ce document a été rédigé par Yannick HOCHÉ,
responsable reprise/transmission à l'APCE.
Mars 2009

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 « tarte à la crème ».

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. 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 manques, 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'actionnaires 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.

... 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... » »

■ Attention au stress...

Envisagez les contraintes. Être motivé, c'est bien. Mais n'ignorez pas les « point noirs » qui risquent de surgir un jour ou l'autre. Êtes-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 ? Êtes-vous sûr de l'adhésion familiale à votre projet ?

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

■ 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 et le détail dans les fiches techniques. 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, l'exercice de certaines activités nécessite une qualification professionnelle dès lors que la santé ou la sécurité du client est en jeu (loi Raffarin du 5 juillet 1996). La qualification se justifie par :

- un diplôme (au minimum un CAP) ou un titre équivalent,
 - ou une expérience de 3 ans dans le métier.
- L'exercice du métier 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, les prothésistes dentaires et les métiers alimentaires (boulangier, pâtissier, boucher, poissonnier, glacier, etc.) sont concernés.

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

■ 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 ? 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 : beaucoup d'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 trop tard ou de travers.



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 conseillers spécialisés qui sont là pour éclairer vos décisions. Profitez-en, ne laissez rien au hasard.

- Que vous soyez cédant ou repreneur, adressez-vous aux chambres de commerce et d'industrie et aux chambres de métiers et d'artisanat (CCI et CMA) ; leurs conseillers spécialisés en reprise-transmission connaissent bien le marché et les acteurs locaux. Ils sauront vous aiguiller en toute neutralité et confidentialité.
- Certains organismes et syndicats professionnels et sectoriels (Capeb, FNH, 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 (ANPE-

Assedic), associations d'écoles (HEC Repreneurs), cellules d'essaimage, clubs professionnels (CRA, Cédants et repreneurs d'affaires), cabinets d'outplacement.

- constituez votre équipe : un expert-comptable et un conseiller 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.

Prendre conseil

L'acquisition ou la cession d'une entreprise exigent des connaissances précises dans beaucoup de domaines - financier, administratif, juridique, social, fiscal... - 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. Sachez rester le patron.

1. Qu'est-ce que ça coûte ?

Les conseils, comme les assurances, ne coûtent cher qu'avant ! Mieux vaut prévenir que guérir, c'est-à-dire payer des conseillers 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 conseillers. 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. Si vous êtes repreneur, vous pouvez monnayer la perspective de recourir à leurs services lorsque vous serez aux commandes de l'entreprise.

■ Exemples de tarifs

Les tarifs sont libres, à l'exception de quelques actes réglementés (transmission à titre gratuit). Paris est plus cher que la province du fait du coût de la vie et de la taille des opérations traitées. Au-delà de quelques heures, les interventions plus longues se négocient en général dans le cadre d'un forfait.

Prix HT à l'heure	Paris	Province
Experts-comptables	100 € à 350 €	50 € à 300 €
Notaires	200 € à 350 €	150 € à 300 €
Avocats	200 € à 500 €	150 € à 300 €

■ Chacun le sien !

La règle est que le repreneur et le cédant choisissent et paient chacun leurs propres conseillers. Un conseiller commun aux deux parties risquerait de se retrouver en conflit entre des intérêts souvent contradictoires : il ne peut être à la fois juge et partie, sans compter 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. Enfin, un expert est d'autant plus attentif à sa mission lorsqu'il sait qu'elle sera « épluchée » par un confrère travaillant pour l'autre partie.

2. Qui consulter ?

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

- Les chambres consulaires (CCI et CMA) offrent des ressources en propre et une connaissance étroite du marché local de la reprise-transmission.
- Les experts-comptables, les avocats et les notaires sont vos conseils en première ligne.

- Des experts techniques peuvent être recommandés pour des points spécifiques, autant que nécessaire (environnement, qualité du matériel, respect des normes, force commerciale, satisfaction des clients, état du marché, etc.).

On comprend parfois mal pourquoi il faut mobiliser autant d'experts. Un travail d'équipe est nécessaire, car chacun joue un rôle essentiel et les missions se recouvrent parfois.

- **Les conseillers reprise-transmission des CCI et des CMA** : partout en France, ils vous accueillent et vous accompagnent dans toutes les dimensions de votre projet. En toute neutralité et en toute confidentialité, ils vous orientent vers les acteurs du marché adaptés à votre besoin.

... CÉDANT

- Diagnostic
- Préparation de l'entreprise
- Contact avec des repreneurs

... REPRENEUR

- Formalisation du projet, formation
- Contact avec des cédants
- Montage du dossier

« 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 ! »

■ **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.

■ **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.

■ **Le conseiller juridique** (notaire, avocat) : pour connaître les chantiers à engager sur le plan juridique afin de préparer la cession, informer les candidats à la reprise sur les contrats de l'entreprise et vous conseiller sur tous les actes proposés à votre signature.

■ **Le notaire** : pour savoir si votre projet exige de prendre des dispositions juridiques concernant votre famille, tels que changement de contrat de mariage, protection du patrimoine familial (par exemple la résidence familiale et les autres biens immobiliers), testament, et mesurer les risques que vous prenez au travers des garanties que vous donnez.

■ **L'expert-comptable** : pour participer à la présélection des cibles, mener l'audit d'acquisition et vous conseiller sur le montage financier, juridique et fiscal.

■ **Le conseiller juridique** (notaire, avocat) : pour expertiser la dimension juridique de l'entreprise à reprendre (contrats principaux, droit du travail, bail, vie sociale, état immobilier, etc.), rédiger ou relire les documents clés de la négociation et vous conseiller sur le montage 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 ! »

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.

■ Le conseil en fusion-acquisition

Souvent décrié parce que mal connu, il n'est pas indispensable mais peut s'avérer précieux pour le cédant lorsque sa pratique est irréprochable :

- il l'aide à préparer l'entreprise à la cession (identification des points délicats, propositions correctives) ;
- il le décharge de l'accueil et de l'information des candidats (au moins au début), lui dégageant du temps pour continuer à gérer son affaire au mieux ;
- il identifie les acquéreurs en amont, les sollicite et organise la compétition entre eux ;
- il aide le cédant à garder la tête froide dans la négociation ;
- il permet souvent d'aller plus vite et, en tout cas, d'être systématique dans la démarche.

C'est d'abord un spécialiste de la transaction, capable de dérouler un processus de cession professionnel dans un laps de temps court. Son métier (encadré par la loi Hoguet et le statut CIF) l'a souvent amené à une maîtrise généraliste de la stratégie d'entreprise, du droit, de la finance et de la comptabilité. Il ne se substitue pas aux conseils habituels de l'entreprise mais coordonne leurs interventions. Son rôle peut être tenu par un des conseils habituels de l'entreprise (expert-comptable, notaire, avocat). Ce qui compte c'est l'expérience de l'exécution de transactions comparables. La majeure partie de sa rémunération consiste en une commission perçue lors de la vente et calculée en pourcentage du prix de cession, selon une échelle variable.

3. Comment choisir ses conseillers ?

Le bon conseiller 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 :
 - objectif et description de la mission,
 - durée, délais,
 - obligations des signataires (vous et lui),
 - rémunération,
 - traitement des changements, reconduction, rupture et litiges relatifs à la mission.Les choses seront ainsi claires, pour vous comme pour lui, et c'est une base pour une éventuelle action en responsabilité.

Christian R., CCI de Saint-Étienne :
« Attention, prenez des renseignements sur les sérieux des structures ou des personnes sur lesquelles vous souhaitez vous appuyer. »

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 d'éparpiller son énergie : un coup d'œil par ici, un petit tour par là... et le panier reste vide. 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, 59 % des entreprises n'ont pas de salariés, 88 % d'entre elles ont moins de 5 salariés. Seules 7 % 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, même si inter-

net a permis de faire de gros progrès dans la mise en avant des dossiers ;

- peu intermédié : ce terme barbare 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, cet intermédiaire rentabilise difficilement son 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 terme 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.

■ Y a-t-il un pilote dans la famille ?

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, avec les nouvelles lois, 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. Si vous êtes prêt à l'envisager, il va falloir en parler puis organiser les choses. Pensez aux Scop (Sociétés coopératives de production) ou à l'Ecole des managers, créée justement pour cela.

... 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 parlez 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 pro 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... 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.

■ 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... Ils peuvent intéresser différents profils d'acquéreurs : un confrère qui rêve de prendre votre part de marché pour griller la concurrence ; 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 connaître, 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 à crédit pour au moins 60 à 70 % du prix.



Pensez à l'artisanat

L'artisanat recèle de nombreuses opportunités : un tiers des artisans en activité ont plus de 55 ans et près de 300 000 entreprises artisanales devraient être à transmettre dans les 10 ans à venir. Aujourd'hui, le défi pour l'artisanat est de proposer à des nouveaux profils, vous peut-être, de reprendre ces entreprises. La transmission d'entreprise artisanale est l'une des actions prioritaires du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat. 18 600 entreprises artisanales ont été reprises en 2007.

■ 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 quelles régions, quels 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, bagarré : 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 conseiller à la CCI 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. »

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 de sort.

À 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 SCI 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... et ça ne sera

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 exclure de la vente,
- liste du personnel et des pratiques salariales,
- propriété et protection des marques et brevets,
- mise à jour des contrats (bail, fournisseurs, clients, licences, etc.),
- documents sociaux de l'entreprise,
- inventaire des cautions à dénouer et éventuellement transférer,
- litiges en cours,
- respect des dispositions réglementaires (hygiène et sécurité, affichage, etc.).

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 entretemps 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.

plus mon problème ! ». Mais voilà que surgit une difficulté dans la négociation et la vente capote. Si cette difficulté avait été prévue et résolue en amont, quel 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.

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 enrayeur la machine. Ce peut être pour vous un détail, que vous ne voyez même plus, mais qui risque de mal disposer un repreneur.

« 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 capote 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 !

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... 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 mise à plat prendra du temps, prévoyez des délais.

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... 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, 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 engagez à l'indemniser en cas de non-conformité.

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-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 ?
- **Aspect juridique** : 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, Droit individuel à la formation - DIF).

Comment m'y prendre ?

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

■ À 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 conseiller 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 diagnostic. Vous trouverez aussi les documents nécessaires et des services auprès de votre expert-comptable. 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.

Eric D. de Cahors : « Dans mon cas, tout est allé très vite. J'ai fait diagnostiquer mon entreprise par un conseiller 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... 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... 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

■ À faire avec des spécialistes

Toute une partie de ce travail demande le concours de spécialistes habitués à évaluer des entreprises. Deux d'entre eux 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 diagnostiquer les points forts et les faiblesses de l'entreprise, 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).

À 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 ?

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 intimes) intervient plus tard, entre la signature du protocole d'accord (ou compromis de vente) et la cession proprement dite. Cet audit a deux objectifs : vérifier, dans le détail et avec l'aide de conseils (experts-comptables, conseillers 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.

vous estimez qu'il s'agit d'une information essentielle, dites 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.

Procédez par étapes

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

■ Éliminez 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, laissez tomber. Consacrez plutôt votre temps à la recherche des 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 bottes, ajustez vos jumelles et lancez-vous dans la brousse de l'entreprise. Vous ne saurez pas tout dès le premier contact, 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, appréhen-

dez 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 ?

- 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 ? Êtes-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 coin d'ombre, de doute, d'imprécision sur tel ou tel point ? 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 réconcilier. 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, détention du savoir-faire par un quasi-retraité, affaire « trop bien préparée » pour la vente, ou au contraire percluse de problèmes.

Qui peut m'aider ?

Au départ, c'est à vous seul d'explorer l'entreprise pour savoir si, à première vue, elle vous tente ou non. Les conseillers économiques des chambres de métiers et de l'artisanat et des chambres de commerces et d'industrie peuvent vous épauler dans cette phase. Lorsque vous avancerez dans votre analyse et que vous aborderez l'examen d'un certain nombre de documents, le recours à un expert-comptable sera indispensable. Ne lui demandez pas un avis général déconnecté de vos réflexions, utilisez plutôt sa compréhension des états financiers et sa culture des affaires pour conforter - ou mettre en doute - ce que l'on vous dit par ailleurs sur l'activité de l'entreprise. De même, lorsque vous disposerez des informations juridiques, vous aurez tout

intérêt à les étudier de près avec un homme de loi.

Peut-être aurez-vous besoin d'autres conseils sur des points précis. Ne rechignez pas à consulter des spécialistes sous prétexte que ça coûte cher : dépenser un peu d'argent avant de se décider peut éviter de gros soucis après. D'ailleurs, les conseillers acceptent souvent le principe d'un *success fee* : le paiement de tout ou partie des honoraires lorsque l'affaire est faite, à condition qu'ils aient en face d'eux un repreneur sérieux. De toute façon, si l'affaire se précise, ces conseillers seront indispensables pour mener l'audit d'acquisition, qui intervient entre le protocole d'accord et la signature définitive.

3. L'évaluation d'une entreprise

L'évaluation est un exercice qui consiste à apprécier ce qui fait la valeur de l'entreprise, après avoir procédé à son diagnostic. Deux précautions à garder en tête :

- C'est d'abord un exercice économique, voire commercial, avant d'être financier ou comptable.
- L'évaluation n'est pas le prix.

■ Pourquoi faire réaliser une évaluation ?

En tant que cédant vous n'êtes pas « obligé » de le faire, mais cela vous apportera énormément de confort lorsque les discussions vont s'engager. Bien sûr, vous pouvez tabler sur votre sens de la négociation, ça ne vous a pas si mal réussi jusque-là, mais savoir comment le marché fonctionne vous permettra de bluffer « juste ». Et puis, en voyant le rapport d'évaluation, des idées d'amélioration de la présentation de l'entreprise vous viendront peut-être...

En tant que repreneur, l'intérêt d'une évaluation est dans la fluidification de la négociation : jouer en pur bras-de-fer risque de laisser des traces dans vos relations avec le vendeur. Mais qu'est-ce qu'un prix raisonnable ? C'est un prix sur lequel on peut « raisonner » : une évaluation contradictoire n'économisera pas des discussions parfois âpres, mais elles seront basées sur des faits et vous éviteront des empoignades gratuites. Ne vous inquiétez pas, la valeur n'est pas une science exacte, il restera toujours assez de grain à moudre pour exercer vos talents de négociateur.

■ Quand réaliser l'évaluation ?

Si vous êtes vendeur, essayez d'obtenir une évaluation grossière pour préparer votre dossier fiscal et patrimonial, puis faites réaliser une évaluation formelle et documentée dès que le diagnostic est fait. Partez du principe qu'elle pourra être communiquée au repreneur. Au besoin, si vous avez mis en œuvre un certain nombre de mesures après le diagnostic, faites une mise à jour.

En tant que repreneur, n'en parlez jamais au premier entretien. Au bout de quelques échanges, vous aurez par contre intérêt à tester l'idée que le vendeur se fait du prix, avant d'engager des moyens d'étude importants. Suivant les discussions, une évaluation grossière ou la présentation d'un raisonnement peuvent suffire. Si une évaluation a été faite par le vendeur, vous pourrez demander à en prendre connaissance et la faire lire à un conseil capable de l'interpréter. Dans le cas contraire, proposez d'en faire réaliser une à vos frais, si possible un peu avant la signature du protocole d'accord ou rapidement après, en faisant de cette évaluation une clause suspensive au besoin.

■ Qui peut réaliser une évaluation ?

L'évaluateur idéal doit être neutre par rapport à vous, il n'est pas là pour vous dorer la pilule ou vous donner raison. Il doit être compétent pour apprécier toutes les dimensions de l'entreprise (marché, clientèle, organisation, moyens de production, immobilier, etc.) et leur traduction comptable. C'est un exercice qui demande de l'expérience et une confrontation permanente avec le marché. Choisissez votre évaluateur comme vous savez choisir vos conseils.

■ Comment ça se passe ?

Une évaluation part d'une lettre de mission formelle, comporte une visite approfondie sur les lieux, s'appuie sur un diagnostic et une analyse sur pièces, et se traduit par un rapport écrit. En utilisant plusieurs méthodes correspondant à différents points de vue, l'évaluateur va présenter une fourchette de prix « raisonnable » (surtout pas de moyenne).

Sachez ne pas rester au stade de l'évaluation grossière, faite oralement et gratuitement par quelqu'un qui a envie de vous faire plaisir. Evitez aussi les sites internet qui, pour quelques dizaines d'euros, transforment trois chiffres de votre bilan en réponse sans... valeur !

■ Pourquoi est-ce si difficile à faire ?

On peut rationaliser l'évaluation en recourant à des méthodes qui permettent d'encadrer sa valeur. Mais une entreprise est un objet unique, dont la valeur doit beaucoup à son dirigeant, qui s'en va et ne fait pas

partie de la vente, et de performances futures, dont la réalisation n'est pas certaine. Il entre donc nécessairement une part subjective, que le savoir-faire et l'expertise du professionnel sont là pour réduire autant que possible.

■ Et si le résultat ne vous plaît pas ?

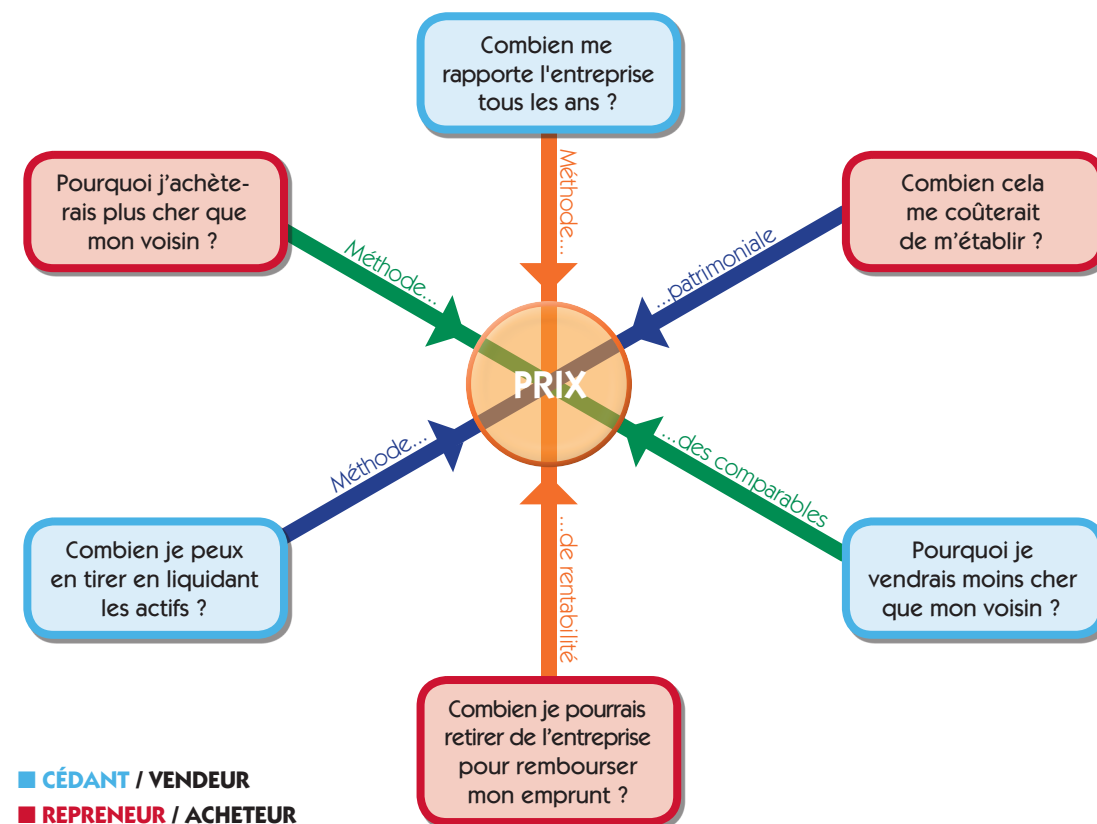
Difficile parfois d'accepter le prix de marché de ce que l'on a mis des années à construire, c'est vrai. Les vacances dont on s'est parfois privé, les efforts familiaux consentis, les succès engrangés : le risque, pour vous qui vendez, c'est de vouloir faire payer cela au repreneur. C'est justement tout l'intérêt de faire cet exercice assez tôt pour mûrir votre décision.

Si le prix est élevé, soucieux du repreneur, c'est qu'il y a sans doute de bonnes raisons à cela. Si vous ne pouvez les remettre en cause et que le prix est justifié, ne passez pas trop de temps sur un dossier hors de votre portée ou requérant des financements que vous ne souhaitez pas (acteurs du capital investissement) ou aléatoires.

■ Quelles sont les méthodes ?

L'évaluation de l'entreprise est souvent entourée de mystère. En tant que chef d'entreprise ou futur chef d'entreprise, l'évaluation ne doit pas être une boîte noire pour vous : la compréhension de ce qui fait la valeur marchande d'une entreprise n'est pas réservée à des initiés, même si vous n'en devenez pas un spécialiste.

Dans la Marine, pour faire le point et savoir où l'on est, on se repère par rapport à trois relèvements. Pour déterminer une valeur, on fait de même avec plusieurs méthodes :



La méthode patrimoniale

Dans cet axe, le repreneur apprécie de combien le prix demandé est supérieur à ce qu'il devrait dépenser pour constituer une entreprise identique. De son côté, le vendeur apprécie le prix offert par rapport à la valeur en liquidation de son entreprise. Il faut commencer par vérifier que le bilan est bien exhaustif, c'est-à-dire que tous les actifs possédés par l'entreprise et toutes ses dettes sont bien pris en compte. On analyse ensuite ce bilan ligne par ligne, en remplaçant la valeur comptable par la valeur la plus plausible. Exemples :

- des machines ayant une faible valeur au bilan, mais une valeur d'occasion ou d'usage plus élevée,
- des pièces de rechange pour des imprimantes obsolètes mais encore comptabilisées à leur prix d'achat,
- la garantie octroyée à un client pour une livraison défectueuse, non provisionnée au bilan.

On calcule ensuite la **situation nette**, ou **actif net**, en soustrayant les dettes de la valeur obtenue pour les actifs.

Les méthodes fondées sur la rentabilité

Sous cet angle, le vendeur apprécie le prix par rapport à ce que lui rapporte l'entreprise année après année. Symétriquement, le repreneur apprécie le prix par rapport à la dette d'acquisition que l'entreprise peut rembourser.

■ **La méthode dite « DCF »** pour *discounted cash-flows*, ou « cash-flows actualisés », est la plus aboutie conceptuellement. Elle peut ainsi s'appliquer à toutes les situations, mais est perçue comme complexe de mise en œuvre.

- On établit le prévisionnel de la trésorerie que l'entreprise devrait générer, année après année,
- on actualise ensuite ces flux de trésorerie futurs.

Actualiser consiste à valoriser aujourd'hui un flux de trésorerie à recevoir demain :

$$\text{valeur aujourd'hui} = \frac{(\text{flux de demain})}{(1 + \text{taux d'actualisation})^n}$$

Où n est le nombre d'années dans le futur où ce flux sera perçu. C'est la formule symétrique du placement, qui indique combien peut rapporter demain un placement fait aujourd'hui :

$$\text{flux de demain} = (\text{valeur aujourd'hui}) \times (1 + \text{taux de capitalisation})^n$$

Le taux d'actualisation se détermine en évaluant le niveau de risque relatif par rapport aux autres possibilités de placement dont on dispose. La difficulté d'application de cette méthode est justement de déterminer le taux « juste ». Mais rien n'interdit de tester plusieurs valeurs...

■ **La méthode des multiples**, dérivée de la méthode DCF, peut s'appliquer à une entreprise stable et prospère. On détermine d'abord le **résultat normatif** de l'entreprise, c'est à dire le niveau de résultat le plus représentatif de son activité récurrente ou de son futur le plus crédible. Il faut éventuellement corriger (on dit « retraiter ») les résultats du passé de l'impact du dirigeant et des événements exceptionnels : salaires hors marché, loyers, client définitivement perdu, nouvelle



ligne de produit, etc. On valorise ensuite ce résultat par actualisation, en considérant qu'il va se réaliser à perpétuité. C'est la formule suivante :

$$\text{valeur de l'entreprise} = \frac{\text{résultat}}{\text{taux d'actualisation}}$$

Le taux d'actualisation doit tenir compte de l'incertitude sur les résultats futurs, de la même façon que l'on souhaite que l'argent que l'on place de façon risquée rapporte plus que le Livret A.

On remarque que l'inverse d'un taux nous donne un multiple (par exemple $1/20\% = 1/0,20 = 5$, ou encore $1/25\% = 1/0,25 = 4$). On peut donc dire que, si le taux d'actualisation adéquat est de 20 % ou 25 % avant impôt, l'entreprise peut valoir 4 à 5 fois son résultat d'exploitation. Il suffit ensuite de soustraire les dettes bancaires et d'ajouter la trésorerie excédentaire pour trouver la valeur des titres (compte courant compris). Pour le vendeur, le prix devient alors un forfait définitif en échange d'années futures de revenus. Pour le repreneur, le prix devient la durée au bout de laquelle l'entreprise sera entièrement à lui.

Valoriser : un cheminement logique

- Commencer par une évaluation de la situation nette de l'entreprise
- Poursuivre par l'estimation de son résultat « normatif »
- Terminer par l'examen de transactions comparables, si on en dispose

Vous voulez un chiffre ?

Beaucoup de transactions s'opèrent sur la base d'un multiple de 1 à 1,5 appliqué à la situation nette et d'un multiple de 4 à 6 appliqué au résultat d'exploitation. Mais chaque cas est particulier, et ce serait trop bête de faire une erreur grave dans le seul cas qui a de l'importance pour vous : le vôtre ! Faites appel à un professionnel qui saura faire ce parcours avec vous.

Tout compte dans une évaluation :

- L'existence de contrats clés récurrents
- Les coûts de mise aux normes ou en conformité
- Les autorisations administratives
- Les problèmes de pollution (eau, air, sol)
- L'état de l'équipement (matériel, licences des logiciels)

C'est la banque qui fait le prix.

Dans la mesure où le financement bancaire peut représenter jusqu'à 70 % du prix et que les banques se déterminent par rapport à la capacité de remboursement de l'entreprise, il y a nécessairement un lien fort entre la capacité de l'entreprise à dégager de la trésorerie pour le repreneur et le prix qui peut en être demandé.

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. L'immatriculation au registre du commerce et des sociétés (pour les commerçants), au répertoire des métiers (pour les artisans) ou 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 : il 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, le « fonds », 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.

Cadre juridique : entreprise individuelle ou société

Éléments nécessaires à l'exercice de l'activité

Éléments corporels :

- immeubles
- matériel
- outillage
- véhicules
- mobilier
- agencements...

Éléments incorporels :

- clientèle
- nom commercial, enseigne
- liens contractuels
- droit au bail
- licences
- savoir-faire
- brevets, marques, modèles...

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 de solidarité sur la fortune (ISF) :

Une fois vendue, l'entreprise n'est plus considérée comme outil de travail et le patrimoine dégagé sera donc redevable de l'ISF.

D'où une réflexion à mener par le vendeur avec ses conseils pour :

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

■ 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 pour les entreprises d'une valeur

inférieure à 500 000 euros, ou réalisant un CA inférieur à 350 000 euros (ou 126 000 euros selon la nature de l'activité), notamment lorsque cette vente est concomitante du départ à la retraite du cédant. Seul un tableau récapitulatif peut rendre compte exhaustivement des différents cas possibles (voir carte USB).

En dehors et au-delà de ces exonérations, le taux d'imposition des plus-values à long terme (plus de 2 ans) est de :

- 28,10 % (hors plus-values de cession de valeurs mobilières et de droits sociaux) pour les sociétés soumises à l'impôt sur le revenu,
- 30,10 % à partir de 25 000 euros par an, lorsqu'il s'agit de plus-values de cession de valeurs mobilières et de droits sociaux.
- 15 %, taux réduit d'IS pour les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés.

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 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. Le fisc 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 certains qui sont automatiquement transférés :

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

Attention, l'article L122-12 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 4 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. C'est la voie la plus courante pour reprendre une société. Il y a alors substitution du vendeur par le repreneur dans la possession des titres et donc des droits attachés.

En plus de ces trois formes 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).

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

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.

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 ■ Repreneur - Pas de séquelles de la gestion du prédécesseur - Choix possible de la structure d'exploitation	■ Vendeur - Taxation de la plus-value plus élevée (taux d'IS) et taxation supplémentaire si la société ayant cédé son fonds de commerce doit ensuite être liquidée - Blocage des fonds en séquestre 4 mois, le temps de purger les dettes fiscales (délai légal de consignation) - Nécessité de procéder soi-même au remboursement des emprunts, solde des comptes clients et fournisseurs, clôture des comptes bancaires et fiscaux ■ Repreneur - Droits de mutation plus élevés - Perte de la continuité des relations (contrats avec les fournisseurs, antériorité bancaire)
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 se voir réclamer des dettes fiscales après la vente, au titre de la gestion par le prédécesseur.

Les droits de mutation sur une affaire vendue 1 000 000 €,

Fonds de commerce :	45 310 €
SARL :	29 310 €
SA et SAS :	5 000 €



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-dessous compare les formes les plus courantes de rachat. Comment choisir ? Bien souvent on n'a pas le choix : 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.

	Description	Avantages	Inconvénients
Cédant : EI Repreneur : EI	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 : EI 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 : EI	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 (25 % des intérêts d'emprunt versés, plafonné) Faible valeur de la garantie intrinsèque (titres de la société) pour la banque prêteuse	Fiscalité du repreneur moins attractive que la holding pour des montants importants : impôt sur les dividendes (11,1 %) 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

■ Qu'est-ce qu'une holding ?

Le repreneur peut créer une société dite *holding* (de l'anglais *to hold* : tenir/détenir) dont la seule 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.

■ Alternative à la holding ?

Un repreneur individuel peut déduire directement de ses impôts 25 % des intérêts de l'emprunt d'acquisition de titres de sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés (IS), avec un plafond de 20 000 euros pour un célibataire et 40 000 euros pour un couple marié. Sachant qu'une holding a un coût d'entretien qui peut atteindre plusieurs milliers d'euros par an (comptabi-

lité, 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.

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 démonté tous les ressorts 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 plan de bataille 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.

Petit 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 40 000 euros. Vous pouvez les demander par



deux canaux principaux : les PFIL (Plates-formes d'initiative locale) 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 le million 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. Il est anormal qu'il porte sur plus de quelques % du prix d'acquisition. S'il dépasse significativement ce seuil, cela veut peut-être dire que le prix exigé n'est pas finançable.

■ L'intervention d'Oséo et des fonds de garantie

Oséo (www.oseo.fr) est un établissement public qui intervient, à travers les banques qui le sollicitent, dans les montages d'acquisition d'entreprises. Il leur apporte sa garantie ainsi qu'aux sociétés de capital-investissement qui financent l'opération, en contrepartie d'un coût d'assurance supporté par le repreneur (ou sa holding).

Oséo dispose aussi du contrat développement-transmission, prêt d'un montant compris entre 40 000 et 400 000 euros, dont le remboursement est allégé sur les deux premières années. A noter aussi le PCE (ou Prêt à la création et à la reprise d'entreprise), qui peut atteindre 7 000 euros.

La Siagi, ou Société interprofessionnelle artisanale de garantie d'investissements (www.siagi.com), intervient en garantie pour la transmission d'entreprises réalisant moins de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires et pour un coût global de transaction inférieur à 2 millions d'euros. Elle peut garantir jusqu'à 150 000 euros de concours (250 000 euros pour des opérations de croissance externe).



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. 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

L'importance du bouche-à-oreille

Un sondage réalisé en 2007, conjointement par les chambres de commerce et d'industrie et l'Ordre des experts-comptables, éclaire l'approche du marché : près de 50 % des dirigeants désireux de céder leur affaire souhaitent le faire par le bouche-à-oreille. Réciproquement, près de 60 % des repreneurs disent avoir trouvé leur entreprise par ce biais... D'après cette étude, aucun moyen d'accès au marché n'est privilégié pour son importance ou son efficacité. Raison de plus, pour le cédant comme pour le repreneur, d'avoir un projet très clair en tête.

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.

■ 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. Dans ce cas, lorsque vous prenez la décision de leur parler soyez certain de votre choix, car vous imaginez bien toute la difficulté d'un retour en arrière.

Dans les autres cas, il n'y a pas de réponse toute faite. Il faut plutôt raisonner sur les situations extrêmes pour en déduire une ligne de conduite et, surtout, se mettre à leur place pour identifier le moment opportun :

- Si vous leur en parlez très tôt (au début du processus de préparation, par exemple), ils peuvent se demander pourquoi cela prend autant de temps. Ils finiront par penser que vos affaires vont mal et qu'ils sont eux-mêmes en danger. Imaginez le malaise s'ils commencent à vous quitter...

- Si vous leur en parlez très tard (quelques jours avant la vente), vous risquez de provoquer la rancœur des anciens de l'entreprise et de vos proches collaborateurs, qui seront blessés par votre silence, interprété comme un manque de confiance. Cela peut déclencher une baisse de moral, juste au moment où le repreneur va chercher à vérifier qu'il est « compatible » avec votre équipe et que la greffe peut prendre. Si la vente capote, vous aurez perdu beaucoup de crédit à leurs yeux.

« 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 déshabiller tout de go 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 « Ouuh 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 en deux temps, trois mouvements. »

■ 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), que vous pourrez peut-être faire grimper au cocotier si votre affaire est rare ou si elle a une position-clé pour eux. C'est moins vrai pour les repreneurs individuels, 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 60 d'un peu près, 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 l'œil », on relativise les qualités et les défauts et, avec un peu d'entraînement, on finit par « sentir » 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. Remonté à bloc, 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'autre fer au feu 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 bétonné 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 « touristes » de la reprise 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, tomber d'accord avec le dirigeant, trouver les financements... vous êtes parti pour 18 mois.
- Armez-vous de patience, de volonté et d'une énergie à toute épreuve !

Etes-vous prêt ?

Évitez 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 en priorité 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.

« J'en avais parlé incidemment à mon prof 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. Raisonniez 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 « pro » de son marché. Les CCI 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 conseiller, 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,
- le risque de passage à l'ISF,
- l'absence de projet après la cession,
- la peur de la perte de statut social,
- le manque d'atomes crochus avec vous : question de feeling !

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...

... **LE CÉDANT** 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...



... **LE REPRENEUR**, lui, s'embarque pour l'aventure. Il 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 un job confortable pour prendre des risques, obliger toute sa famille à déménager...

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. C'est un acte de foi en l'avenir, qui justifie quelques nuits blanches avant et même après la décision...

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.

« J'ai tout de suite su que je n'avais pas envie de vendre mon affaire à ce monsieur : la première fois qu'il est venu, il ne s'est pas essuyé les pieds avant d'entrer dans mon bureau. »

■ 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'ambiguïté. 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. Mûrs pour la rédaction d'un protocole d'accord, vendeur et repreneur sont entrés en négociation active avec l'aide de leurs conseils. Le conseiller 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 conditions générales de vente (CGV),
- le respect des obligations administratives,
- le bon usage et le bon fonctionnement des matériels,
- les engagements pris vis-à-vis du personnel.

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.

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

« 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 conseiller 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. »

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'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 cadavres dans les placards... 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 attaqué 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 4 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.

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 ou des bizarreries qui pourraient échapper à l'expert-comptable et au conseiller juridique. 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 satisfaisant. 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 saisissez 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 Oséo 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

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 L122-12 du code du travail).

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 Naf, 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 ». Il semble par contre évident que les implications juridiques de l'opération rendent indispensable la présence de conseillers 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 conseillers 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 part (assemblée générale, nominations, etc.),
- déclarations et actes divers (agrément statutaire des nouveaux actionnaires et 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),
- chiffre d'affaires et bénéfice 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.
- Sous 1 mois : publication au Bodacc (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'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).

■ 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 de deux exemplaires 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,
- soit 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 de deux originaux de l'acte de cession au greffe du tribunal de commerce, qui délivre un récépissé de dépôt.

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 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 <i>intuitu personae</i> .
		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 <i>closing</i>	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
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, notamment de deux exemplaires originaux de l'acte de cession, du procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire et des statuts modifiés (pour rendre l'acte opposable aux tiers). Publicité au Bodacc (effectuée par le greffe)

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.

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 ces 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... et on voit de tout, 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 venir bricoler 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, ou un repreneur consulter régulièrement son prédécesseur pour réfléchir à certains choix stratégiques.

... CÉDANT

Si vous avez préparé l'avenir, vous tournerez la page de façon dynamique avec de nouveaux projets. Par

« 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. »

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 : peut-être allez-vous devenir repreneur à votre tour ?

...REPRENEUR

« À vous le soin ! » comme on dit dans la Marine au moment du changement de quart. 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 voie.

■ Ne vous inquiétez pas, c'est normal !

Le chiffre d'affaires risque de souffrir après la reprise, du fait de la moindre disponibilité 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

vos marques et que vous vous serez pleinement lancé dans cette nouvelle aventure.

■ 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.).

Privilégiez la prise en main des équipes. Vous naviguez 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 de grossières 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.

■ Soignez les premières heures...

Les premières heures 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

Omar B., CCI de Paris, délégation du Val de Marne : « 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. »

Les CCI ont identifié certaines règles d'or, fruit de leur observation de centaines de situations, 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

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.

■ 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 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. 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.

