



Agnès BRICARD

Extraits de conseils et informations pratiques

PARUS DANS L'OUVRAGE

100
CONSEILS DE PROS

« **REPRENDRE UNE ENTREPRISE** »

Auteur Valérie FROGER

Reprendre une franchise

Outre la création d'un point de vente en franchise, les candidats peuvent opter pour la reprise d'une société déjà franchisée. Cette opération est possible, non seulement pour ce qui concerne un point de vente, mais aussi pour une société de service en franchise. D'après une enquête réalisée en 2007 par la Fédération française de la franchise (FFF), 33 % des franchisés envisagent de transmettre leur affaire dans les cinq ans. Les réseaux matures sont les plus touchés par ce phénomène, notamment dans l'alimentaire, l'équipement de la personne et le bricolage.

● L'évaluation

En général, les franchiseurs mettent à la disposition des repreneurs des méthodes et des éléments d'information leur permettant d'évaluer l'entreprise transmise. Certains vont même jusqu'à réaliser la valorisation du point de vente. Mais il est néanmoins préférable de faire examiner sérieusement tous les documents par son propre expert-comptable.

● Les points à vérifier

Le chiffre d'affaires, le montant des charges et les résultats effectifs sont à éprouver. Une

discussion approfondie avec le franchisé en place est nécessaire : pour quelles raisons cesse-t-il son activité ? Rencontre-t-il un problème particulier ?

● Le processus

C'est au franchisé en place de prévenir son franchiseur de son désir de céder son affaire. À vous ensuite de rencontrer le franchiseur et de lui présenter votre projet d'entreprise. Il devra ensuite vous adresser un courrier qui validera votre candidature. Dans la plupart des cas, il vous fera signer un nouveau contrat de franchise, même si le contrat du cédant est encore en cours de validité.

● Le financement

Quelques franchiseurs proposent de faciliter la reprise d'un acquéreur à l'apport insuffisant (souvent un salarié du réseau qui a les qualités d'un chef d'entreprise sans en avoir les moyens). Certains recourent au portage en soutenant leurs franchisés par un pacte d'actionnaires et se retirent progressivement du capital social. D'autres financent l'ouverture du point de vente en garantissant le crédit de la banque. La location-gérance

peut également être utilisée dans ce but : le franchiseur rachète le fonds de commerce et le loue au repreneur en attendant qu'il lui rachète à son tour.

✪ Plus d'infos :
www.observatoiredefranchise.fr,
www.franchise-fff.com (site de la Fédération française de la franchise)

Être le seul sur son marché

« Les meilleures affaires sont dans les secteurs où personne ne veut aller, poursuit **Hamid Bouchikhi**. Les secteurs à la mode ou pour lesquels les annonces pullulent sont saturés et pris d'assaut par la concurrence. »

Cibler les marchés émergents

« Attention aux secteurs sinistrés ou en perte de vitesse, met cependant en garde **Agnès Bricard**. On peut certes y réussir car il peut subsister des opportunités, mais l'intérêt des banquiers sera plus difficile à obtenir pour le dossier de financement

Attention à la clause de non-concurrence

Si vous êtes salarié, vérifiez bien que votre contrat ne contient pas de clause de non-concurrence. Cette clause interdit à un ancien salarié, après son départ de l'entreprise, l'exercice d'une activité professionnelle concurrente, salariée ou non, qui porterait atteinte aux intérêts de l'ancien employeur. Pour être valable, cette clause doit respecter plusieurs critères : elle doit être justifiée par l'intérêt de l'employeur, et ne saurait avoir pour conséquence d'empêcher le salarié d'exercer une activité professionnelle conforme à sa formation et à ses connaissances. Elle doit donc, selon l'activité exercée, être limitée dans le temps et dans l'espace.

(compte tenu de leur approche des risques). Privilégiez les niches à forte valeur ajoutée ou les marchés émergents. »

Quels sont les facteurs d'échec les plus courants ?

De nombreux échecs sont dus aux dangers classiques d'une reprise d'entreprise.

L'absence d'experts

« Tous ceux qui restent seuls, qui pensent qu'ils vont pouvoir reprendre une entreprise sans faire appel à des conseils extérieurs sont dans le faux, avertit **Jean-Jacques Brunet**. Le recours à un expert-comptable et à un avocat est indispensable. »

L'absence d'une étude de marché

« C'est une erreur classique, indique **Sophie Plaisance**. Reprendre une entreprise artisanale, c'est en général lui insuffler une nouvelle dynamique. Dès lors, l'étude de marché doit systématiquement avoir été faite; ce n'est pas parce que l'entreprise existe que le repreneur doit s'affranchir de cet exercice. Une analyse des produits, de leur positionnement, de leur prix ainsi qu'une étude de la concurrence et de la clientèle est très importante. Notamment pour la valorisation de l'entreprise. »

Évaluer l'enveloppe financière globale

Pour **Agnès Bricard**, « il faut voir au-delà du prix d'acquisition de l'entreprise. Dans son plan de financement, le repreneur doit non seulement inclure ce prix, mais également les fonds nécessaires à la mise à niveau de l'entreprise (investissement, fonds

Les erreurs à ne pas commettre

- Racheter une entreprise en difficulté en croyant investir moins : il faudra réinjecter des capitaux pour redresser l'affaire.
- Mettre tous vos fonds disponibles dans la reprise du capital. Gardez-en pour la suite !
- Reprendre dans un secteur totalement méconnu.
- Ne pas informer son entourage ni tenir compte de son avis.
- Négliger les difficultés d'implantation dans une région nouvelle.
- Vouloir aller trop vite.
- Se limiter à un audit incomplet de l'entreprise à reprendre pour faire des économies.

de roulement, remboursement éventuel de comptes courants...). Il doit également prévoir le financement des pertes éventuelles dues à une baisse du chiffre d'affaires qui atteint fréquemment 20 % la première année, en raison du changement de dirigeant. Ce chiffrage du besoin de financement est essentiel. S'il est mal appréhendé, on peut craindre un dépôt de bilan dans les deux ans, ce qui est malheureusement trop fréquent ».

La connaissance du secteur

« La distance entre le repreneur et le métier de l'entreprise cible est source de difficultés, met en garde **Yannick Hoche**. Cette méconnaissance va inévitablement conduire à des erreurs d'appréciation et de comportement avec le personnel et les clients. »

Comment bien se préparer ?

Environ 30 % des repreneurs suivent une formation spécifique à la reprise. Un préambule indispensable pour mettre toutes les chances de son côté.

À qui parler de son projet de reprise ?

Inutile de cacher votre désir de reprendre une entreprise. Plus vous en parlez autour de vous, plus vos chances de trouver la perle rare seront grandes.

À tout le monde

« Il ne faut exclure aucune piste, déclare **Yannick Hoche**. Jouez la stratégie de l'ascenseur et parlez de votre projet à un maximum

de personnes : aux conseillers de la CCI, à votre banquier mais aussi à vos collègues, à votre famille, à vos voisins et même à votre coiffeur ! On ne sait jamais, le bouche à oreille est tellement fréquent dans ce genre de situation qu'il ne faut rien laisser passer. Profitez de toutes les occasions possibles pour dire que vous souhaitez reprendre une entreprise. Préparez une petite fiche de synthèse que vous laisserez aux personnes que vous rencontrez : mentionnez le type

d'entreprise que vous souhaitez reprendre : sa taille, son secteur, sa localisation, son effectif... »

Le banquier, l'homme de toutes les confidences

« Il faut commencer par parler de son projet à son banquier, conseille pour sa part **Gyl Coppey**. Il a souvent un rôle de relais dans ce genre d'affaire car il fait partie des premiers à être informés de la volonté d'un patron de vendre son affaire. »

OÙ AVEZ-VOUS TROUVÉ VOTRE ENTREPRISE ?

- > Par des proches ou des amis : 31 %.
 - > Par des relations professionnelles : 30 %.
 - > Par une annonce : 11 %.
 - > Par des sociétés d'intermédiation : 5 %.
 - > Par une chambre de métiers : 5 %.
 - > Par des cabinets de conseil : 4 %.
 - > Par une CCI : 2 %.
 - > Par une administration publique, locale ou fiscale : 1 %.
 - > Par votre banquier : 1 %.
 - > Autres (opportunités, hasard...) : 10 %.
- Source : Ifop/CSOEC/ACFCI/2007.

Témoignage

Pascal Damois, repreneur d'Apic (objets publicitaires)



« J'ai toujours rêvé de diriger une entreprise et d'être mon propre patron. J'ai travaillé dans plusieurs grands groupes comme Le Crédit Agricole, L'Oréal ou BNP Paribas, à des postes différents qui me semblaient utiles pour le jour J, celui où je serais à la tête de mon entreprise. En 2006, las du salariat, je me suis décidé à reprendre.

Au départ, j'avais ciblé une affaire réalisant entre 2 et 5 millions d'euros dans le secteur des cosmétiques. J'ai rapidement trouvé mon bonheur via une annonce du CRA et, très vite, j'ai signé une lettre d'intention avec le cédant. Mais, les audits d'acquisition réalisés par mon expert-comptable se sont révélés catastrophiques et j'ai dû rompre les discussions. Après des semaines de recherche et de travail, il fallait repartir de zéro. J'étais désemparé.

C'est ma femme qui a finalement trouvé une nouvelle annonce, toujours sur le site du CRA. Elle ne correspondait pas à mes critères de départ (un chiffre d'affaires de 300 000 €, pas de salarié, un secteur inconnu...), mais elle semblait saine et rentable. J'ai commencé à étudier le marché, avant de rencontrer le cédant et à entamer la négociation. Les pourparlers ont duré deux mois et, enfin, nous avons finalisé l'affaire fin 2006. Le vendeur, intraitable pendant la phase de négociation, a changé du tout au tout après le rachat. Il est resté six mois à temps plein pour m'aider puis il a pris ses distances pour intervenir ponctuellement. Au total, entre le début de mes recherches et la signature de l'acte de cession, il s'est écoulé un an. »

Date de reprise : octobre 2006 • **Effectif lors de la reprise :** 0 salarié • **Effectif actuel :** 6 personnes • **CA de départ :** 300 000 € • **CA 2008 :** 900 000 €.



Ne pas oublier les fournisseurs

« Si vous connaissez bien le secteur et que vous y avez des relations, pensez à interroger les fournisseurs pour détecter votre cible, conseille **Agnès Bricard**. Ils sont très présents dans les petites entreprises, connaissent bien les dirigeants et sauront vous

dire si untel prévoit de vendre. Ils ont tout intérêt à diffuser ce genre d'informations, car c'est un moyen pour eux de conserver un client : vous ! »

Le réseau, toujours le réseau

- Pour **Hamid Bouchikhi**, « il faut se faire connaître et reconnaître en tant qu'acheteur sérieux le plus rapidement possible. Et surtout se créer un réseau d'informateurs potentiels comme les banquiers, les notaires, les intervenants dans les formations... C'est le meilleur moyen de se positionner sur le marché "caché" de la reprise et de trouver les affaires en amont ».

Où trouver des annonces de vente ?

Sur Internet ou dans la presse, les annonces de cession foisonnent. Mais attention, car le meilleur côtoie le pire.

Après des acteurs de la transmission-reprise

- « Les banques, les intermédiaires, les notaires, les chambres consulaires, le CRA... Tous les organismes ou associations qui s'occupent de transmission d'entreprise possèdent des fichiers, explique **Jean-Jacques Brunet**. Il faut jeter un œil sur de nombreux dossiers car c'est un moyen de rester en veille et de se faire une idée du marché et des prix. Quand on a regardé, ne serait-ce que rapidement, 50 à 100 dossiers, on sait par exemple qu'une entreprise de telle taille et de telle rentabilité dans tel secteur coûte tant. »

Lire les journaux

- « Il existe des revues spécialisées comme *Pic International* (www.pic-inter.com), *Bureaux et commerces* (www.bureaux-commerce.com)

et *ICF l'Argus des commerces* (www.cession-commerce.com), comme **Philippe Marchand**, responsable de l'École des managers de Picardie. Il ne faut pas hésiter à les consulter et, pourquoi pas, y répondre même si elles sont souvent très floues. C'est un bon moyen de repérer des affaires en régions. »

CARNET D'ADRESSES

- www.transmission-entreprise.fr : portail de mise en relation directe entre acheteurs et cédants d'entreprise. Le repreneur peut déposer gratuitement une alerte sur le type d'entreprise recherchée.
- www.transmission-entreprise.fr
- **Bacap** (Bourse d'acquisition et de cession d'activités professionnelles) : moteur de recherche d'annonces de cession et de vente d'entreprise.
- www.bacap.fr
- **BNOA** (Bourse nationale des opportunités artisanales) : cette Bourse en ligne d'affaires « saines » alimentée par le réseau des 107 chambres de métiers concerne uniquement les entreprises artisanales.
- www.bnoa.net. Recherche par secteur d'activités et par régions.
- www.reprise-entreprise.oseo.fr : ce service en ligne d'oseo propose des conseils et regroupe des annonces issues des fédérations et ordres professionnels (IT-FFB, Mécanet, experts-comptables), des acteurs privés de la mise en relation (CRA, Fusacq) ainsi que fichiers des CCI et des chambres de métiers.
- www.reprise-entreprise.oseo.fr
- **Transcommerce et transartisanat** : ce dispositif des chambres de commerce et d'industrie et des chambres de métiers met en ligne de nombreuses offres, notamment pour des cafés-restaurants. Il existe également une version papier des deux sites.
- www.transcommerce.com et www.transartisanat.com

Vers quel secteur se tourner selon son profil ?

Mieux vaut connaître le secteur d'activité de l'entreprise que l'on reprend... mais rien n'empêche un candidat d'opérer un virage à 180°.

Faire ce que l'on sait faire

- « Un repreneur doit reprendre dans un secteur qu'il connaît déjà et dans lequel il a une solide et longue expérience, préconise

Que faut-il vérifier ?

S'il est une question décisive, c'est celle-là. Logique : pour racheter une entreprise, il faut d'abord s'assurer de sa bonne santé.

Étudier les documents comptables

- « Il faut tout éplucher, recommande **Jean-Jacques Brunet**. Dans un premier temps, il faut étudier les trois derniers bilans. Si vous reprenez en milieu d'année, demandez un bilan provisoire au 30 juin pour savoir ce qui s'est passé dans la vie de l'entreprise sur la première moitié de l'année. Demandez également le carnet de commandes et, bien sûr, réalisez tous les audits nécessaires. »

Demander un extrait Kbis

- « Les machines, les hommes, les comptes, les locaux, les contrats... Tout doit être analysé et faire l'objet d'audits rigoureux, déclare **Jean-Jacques Picon**. Pour les rachats de fonds de commerce, je conseille en plus de demander un extrait Kbis de moins de trois mois. C'est tout bête mais cela permet de s'assurer que les documents comptables correspondent bien à la réalité. Un commerce peut en effet avoir deux établissements. Il arrive que les bilans soient réalisés sur la base des deux établissements. Si un seul est à vendre, attention à bien rectifier le tir. »

Analyser tous les contrats

- Pour **Agnès Bricard**, l'analyse des contrats de toute nature, au-delà des contrats de travail, est un impératif. « Si, par exemple, il y a régulièrement sur le bulletin de salaire des lignes "primes exceptionnelles", ceci peut être révélateur d'heures supplémentaires que les salariés auront ensuite le droit de réclamer sur cinq ans. Attention également aux contrats "intuitu personae" et

aux clauses de substitution. Tel crédit est en effet accordé par le banquier à l'ancien dirigeant mais pas forcément au nouveau qui dans ce cas devra rembourser... Tel fabricant peut avoir un contrat de vente qui le lie à la personne et non à l'entreprise. Dans ce cas, si le contrat n'est pas renouvelé avec le repreneur, l'entreprise peut perdre toute sa valeur. Ne pas oublier non plus pour les contrats à long terme (bail...) d'analyser les clauses de résiliation pour apprécier vos possibilités de sortie si nécessaire. »

Étudier l'aspect humain

- « L'aspect ressources humaines et composition du personnel est souvent délaissé, regrette **Philippe Marchand**. C'est à mon avis une erreur basique car les salariés représentent la clé de voûte d'une entreprise. Une analyse rapide des hommes apporte un éclairage sur le *turn-over*, sur le niveau de qualification, les investissements en formation, l'ancienneté du personnel... Il faut très vite repérer si la stabilité de l'entreprise repose sur un salarié clé. Que se passerait-il si celui-ci devait partir, l'avenir de la société en pâtirait-il ? »

Les normes environnementales

- « Vérifiez que le marché n'impose pas des normes qualités ou environnementales particulières, recommande **Jacques Sounaireix**. Beaucoup de petites entreprises de moins de 20 ou 30 salariés ne sont pas en conformité. Si l'activité que vous reprenez rentre dans le cadre de la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement (ateliers, dépôts, sites pouvant présenter des dangers ou des inconvénients pour la santé et la sécurité publique), vérifiez que le site est correctement déclaré auprès de l'administration (notamment de la préfecture). Si oui, il vous faudra déposer une demande de changement d'exploitant. Si non, il faut déposer une demande d'autorisation d'exercice à la

Comparer les méthodes

« J'en vois deux principales : la méthode patrimoniale qui permet d'évaluer ce que possède l'entreprise et la méthode de rendement qui permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à produire de la richesse compte tenu de sa structure actuelle et non celle que vous envisagez de lui donner (ne pas acheter votre propre avenir, celui que vous créez vous-même!), déclare **Agnès Bricard**. Il faut utiliser ces méthodes et comparer leurs résultats. Mais attention, une évaluation doit déboucher sur un nuage de points, et non une moyenne, souvent trop réductrice. Il faut laisser place à la négociation : l'évaluation n'est pas le prix de la cession. Parfois même, il est recommandé de privilégier telle ou telle méthode selon l'objectif recherché ou le contexte de l'opération.

Pour les fonds de commerce, l'estimation peut se faire selon des barèmes établis par la profession. Mais, il faut les utiliser avec beaucoup de précaution car :

- ils font souvent référence à des statistiques nationales;
- ils ne tiennent pas compte des performances de l'entreprise, car ils s'appliquent en général aux seuls chiffres d'affaires réalisés;
- les résultats obtenus doivent être corrigés pour tenir compte des spécificités de l'entreprise : il faut les pondérer en fonction des points forts et des points faibles relevés lors des audits;
- toutes les activités ne sont pas représentées. »

Prendre en compte le goodwill

« Il arrive que la valeur patrimoniale, même après retraitement, soit sensiblement inférieure à la valeur de rendement, explique **Dominique Caignart**, directeur du réseau Île-de-France d'Oséo. C'est le signe de l'existence d'une survaleur (*goodwill*) dont il faut tenir compte en l'ajoutant à la valeur patrimoniale. Pour l'évaluer, la méthode consiste à tenir compte de la qualité des salariés et des éléments immatériels (marque, brevets, ancienneté, savoir-faire...). »

Les méthodes d'évaluation courantes

On distingue communément trois grandes familles d'évaluation, comportant chacune de nombreuses variantes.

● Les méthodes dites « patrimoniales »

Elles visent à évaluer les actifs de l'entreprise (ce qu'elle possède) et à en soustraire la valeur de ses dettes pour obtenir l'actif net. Elles conduisent rarement à une valeur économique juste de l'entreprise. Si cette dernière est en perte et sans projets, sa situation nette peut être optimiste, alors que si la rentabilité est élevée, ou que des projets prometteurs sont en cours, cette même évaluation sera pessimiste. Ces méthodes sont cependant utiles pour évaluer la valeur de remplacement ou de liquidation de l'entreprise : si le repreneur voulait reconstituer cette entreprise et ses actifs (ses biens), combien cela coûterait-il ? Si le cédant voulait arrêter son activité et vendre les éléments de l'actif « au détail », combien cela lui rapporterait-il ?

Le + : constitue une bonne référence pour encadrer le prix.

Le - : méthode statique qui n'intègre pas la notion de rentabilité.

Usage typique : pour les sociétés « moyennes » et stables.

● Les méthodes dites « de rendement »

Elles visent à estimer la capacité future de l'entreprise à dégager des bénéfices puis à en évaluer sa valeur, en tenant compte du risque de non-réalisation de ces bénéfices. Ces méthodes présentent l'avantage d'être utilisables à la fois par le cédant, en se basant sur l'historique qu'il peut projeter dans le futur, et par le repreneur, en se basant sur la rentabilité future espérée de l'entreprise. Les deux parties pourront ainsi mettre en regard l'évaluation de l'entreprise (et donc le produit de sa vente ou les financements mobilisés pour l'acquérir) avec sa rentabilité prévisionnelle.

Le + : économiquement fondée. Permet de définir le montage approprié.

Le - : ne facilite pas la discussion entre repreneur et cédant car chacun reste sur ses positions.

Estimez vous-même les points forts et les points faibles de l'entreprise cible

Ce tableau peut vous aider à distinguer les points forts et les points faibles de l'entreprise en notant de 1 (faible) à 5 (fort) les critères suivants.

Critères	Points faibles	Points forts	Note (entourez le chiffre)
Mon outil de production	Outil obsolète ou figé	Outil récent et évolutif	1 2 3 4 5
Mes produits ou services	Produits banalisés	Existence d'un avantage concurrentiel	1 2 3 4 5
Mes clients : composition	20 % récurrents	80 % récurrents	1 2 3 4 5
Mes clients : leur « élasticité » de prix par rapport à la concurrence (ont-ils une latitude financière ?)	Aucune élasticité	Forte élasticité	1 2 3 4 5
Mes clients : délais de paiement	Trop longs	Règlements rapides, acomptes réglés	1 2 3 4 5
Mes fournisseurs	Difficulté de livraison	Livraisons rapides	1 2 3 4 5
Mes fournisseurs : existence de contrats d'approvisionnements	Aucun	Contrat d'exclusivité	1 2 3 4 5
Mes salariés : motivation	Turn-over élevé	Stables	1 2 3 4 5
Mes salariés : formation continue	Absence de formation	Salariés bien formés	1 2 3 4 5
Mon organisation : existence de manuel de process	Désordre ou lien de dépendance trop étroit avec le dirigeant	Autonomie avec délégation	1 2 3 4 5

Source : Avec Cabinet Abc.

spécialisée. Est-il réparé par le cédant qui les bricole lui-même ? Un outil de production en panne ou qui risque de vous lâcher à tout moment peut mettre en péril le fonctionnement de l'entreprise.

Si l'entreprise a des activités saisonnières ou cycliques comme c'est souvent le cas dans la confection textile, le tourisme ou les métiers de bouche, elle peut avoir besoin de crédits à courts termes et réguliers, tous les six mois par exemple. Il faut alors s'assurer que la banque couvre ces crédits dits de campagne et qu'elle est prête à soutenir les périodes de vaches maigres. »

Faut-il racheter le fonds de commerce ou les titres ?

La transaction peut prendre la forme soit d'une vente de fonds de commerce (le contenu), soit d'une vente de titres (le contenant). Le choix pour l'une ou l'autre de ces opérations dépend des conséquences juridiques, fiscales et financières qui y sont attachées.

Plus ou moins risqué

« Le rachat du fonds de commerce est un rachat d'actif sans passif, ce qui constitue évidemment un facteur de sécurité, déclare **Agnès Bricard**. Mais, il inclut néanmoins un certain nombre d'engagements à maîtriser : la reprise du bail (attention aux clauses, aux contraintes de voisinages) et la reprise du personnel (attention aux engagements de retraite ou aux droits individuels de formation qui peuvent se révéler fort coûteux). Ce type de rachat est également plus onéreux.

La reprise sous forme de titres de sociétés est composée du rachat des actifs de l'entreprise diminués des passifs, d'un montant souvent moins élevé que le prix du fonds de commerce car il y a reprise

Comment choisir ?

	Rachat du fonds de commerce	Rachats de parts sociales
Avantages pour le repreneur	<ul style="list-style-type: none"> • Les intérêts d'emprunt pour le rachat du fonds sont déductibles fiscalement. • Le montage financier peut être facilité par une prise de garanties de la banque sur les biens acquis. • Le cédant fait son affaire de ses dettes (fournisseurs, fisc...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Le repreneur bénéficie de l'antériorité du crédit de l'entreprise et des bonnes relations qu'elle a pu nouer avec les fournisseurs, les sous-traitants, les prescripteurs, etc. • Les relations avec la clientèle sont facilitées, puisqu'il n'y a pas de changement de structure juridique. • Les besoins de financement sont réduits au coût d'acquisition des titres de l'entreprise et à l'augmentation du BFR lié à son plan de reprise. • Le contrôle opérationnel et/ou actionnarial de la société peut être détenu par le repreneur en n'achetant qu'une partie des titres de la société.
Inconvénients pour le repreneur	<ul style="list-style-type: none"> • Un formalisme important est attaché à ce type de reprise : mentions obligatoires dans l'acte de vente, publication dans un journal d'annonces légales ainsi qu'au <i>Bodacc (Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales)</i>, recours éventuels des créanciers et du fisc, si le repreneur est une personne physique, formalités de création d'une entreprise (entreprise individuelle ou société). • S'il s'agit d'une société : le montant à financer est généralement plus important qu'en cas de rachat de titres (puisque'il n'y a pas reprise du passif). De ce fait, les droits d'enregistrement sont également plus importants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il devra supporter les conséquences de décisions prises par son prédécesseur. Une garantie d'actif et de passif doit être impérativement négociée. • Le repreneur n'acquiert que la propriété des titres. Il n'a personnellement aucun droit de propriété sur les actifs, puisque c'est la société qui les détient. Cela peut représenter un handicap s'il doit fournir des garanties pour financer l'opération de rachat, car il est interdit d'utiliser les actifs d'une société pour garantir l'emprunt d'acquisition (abus de bien social). • La déduction des intérêts d'emprunt est plafonnée. D'où l'intérêt de recourir à un montage par société holding au-delà d'un certain montant.

Source : APCE.

des dettes et des engagements. Elle nécessite des précautions rigoureuses à surveiller sur trois ans minimum, à commencer par une clause de garantie d'actif et de passif, qui protège l'acheteur des conséquences financières d'éventuels litiges. »

Prendre en compte la situation du vendeur

- « Si vous n'avez pas une totale confiance dans le vendeur, et que vous le soupçonnez éventuellement de présenter des comptes fantaisistes, il est préférable de racheter uniquement le fonds de commerce, conseille **Guy Roulin**. C'est moins risqué en cas de contrôle et vous ne serez pas tenu responsable ce qui s'est passé avant la cession. En revanche, si la gestion est saine, mieux vaut racheter les titres. C'est un gage de sérieux et vous pourrez plus facilement développer l'entreprise. »

Pourquoi la forme juridique est-elle importante ?

La forme juridique de la cible a des conséquences à la fois sociales et fiscales sur le repreneur.

Des engagements moins lourds en société

- Pour **Gyl Coppey**, « il peut être judicieux de passer en société surtout si l'entreprise rachetée est en nom propre ou en entreprise individuelle. En société (SARL, SA, SAS...), la responsabilité du repreneur est limitée et les risques moins importants, car en cas de problèmes, ses biens sont à l'abri des créanciers. La forme sociétale inspire également davantage confiance aux différents partenaires, et particulièrement aux banques. »

Cette formule permet de reprendre à plusieurs et de s'associer.

indirectement supportera le coût du financement, puisque le but est de pouvoir faire remonter des dividendes vers la holding qui permettront de s'acquitter progressivement de la dette liée au financement. »

Un cadre fiscal favorable

- ◉ « Il est préférable que la holding de reprise détienne au moins 95 % du capital de l'entreprise cible, conseille **Dominique Caignart**. Cela permet de déduire des bénéfices de la société reprise les frais financiers des emprunts souscrits pour le rachat de celle-ci et de faire remonter, dans la holding de reprise, l'impôt sur les sociétés (IS) qu'aurait dû payer la société reprise s'il n'y avait pas eu cette déduction. Ainsi, il n'y a pas de double imposition fiscale, cela donne du souffle à l'opération. »

Comment fixer le prix d'une entreprise ?

Le croisement des différents paramètres étudiés au cours de la période des diagnostics permet de dégager un prix d'achat.

Entre 1,5 à 2 fois le résultat net

- ◉ « Statistiquement, la plupart des cessions se réalisent dans une fourchette de prix comprise entre 5 et 6 fois la capacité d'autofinancement ou 1,5 et 2 fois la situation nette », déclare **Jacques Sounaleix**.

Rembourser en sept ans

- ◉ Pour **Dominique Caignart**, « le repreneur doit être capable de rembourser son entreprise en sept ans. Il doit donc faire les calculs nécessaires pour fixer un prix d'achat qui lui permette de tenir cet

Éléments qui peuvent faire baisser le prix d'une affaire

- Un client représente plus de 40 % du chiffre d'affaires.
- Une part importante du CA est liée aux relations personnelles du cédant.
- Il y a un retard d'investissement important (obsolescence des produits/services).
- Un actionnaire minoritaire ne veut pas vendre.
- Il y a un gros litige en cours.
- L'entreprise est locataire en fin de bail.
- Le passif environnemental est risqué.
- La provision de fin de carrière n'a pas été faite.
- Il existe des contentieux importants.
- Les stocks morts n'ont pas été provisionnés.

objectif. Cela correspond généralement à 7 fois le résultat de l'entreprise. Si cela ne passe pas en terme de remboursement de crédit, c'est que l'entreprise est trop chère ».

Pas un, mais plusieurs prix

- ◉ Pour **Gilles Lecointre**, « un juste prix est un prix raisonnable et un prix raisonnable est un prix raisonné. En conséquence, vous ne pourrez bien défendre un prix que si vous maîtrisez parfaitement sa justification logique (arithmétique et qualitative). Sachez également qu'il n'y a pas un prix unique pour la même affaire. Il y a autant de prix que de repreneurs possibles, car chacun projette des synergies et un avenir liés à sa propre histoire ».

Un accord entre le cédant et le repreneur

- ◉ « L'évaluation ne permet pas de fixer un prix, mais plutôt des ordres de grandeur, des bases de discussion, prévient **Agnès**

Bricard. Le véritable prix d'une entreprise est celui auquel se conclut la transaction, c'est-à-dire le prix accepté par le cédant et le repreneur. »

Comment manifester son intérêt au cédant ?

Si vous pensez avoir trouvé l'affaire de vos rêves, manifestez-vous sans tarder auprès du vendeur et couchez sur le papier les grandes lignes d'une future collaboration.

Rédiger une lettre d'intention

« À ce stade, il est conseillé au repreneur d'adresser une lettre d'intention au cédant, déclare **Jean-Jacques Brunet**. Ce document matérialise les pourparlers entamés et les grandes lignes de la future collaboration. On doit y retrouver une fourchette de prix avec les bases de calculs, le cheminement envisagé des discussions jusqu'au protocole d'accord et l'accompagnement sollicité par le repreneur. Ce dernier peut également demander une clause d'exclusivité au cédant. »

Prévoir des pénalités de rupture

« La lettre d'intention permet de montrer sa volonté de rentrer dans la phase de négociation, explique **Jacques Sounaleix**. Elle résume l'ensemble des éléments de la cession qui seront utilisés pour la rédaction du contrat de vente définitif. Elle est presque toujours assortie :

- de conditions suspensives relatives aux autorisations et agréments nécessaires à l'exercice de l'activité ;
- du versement d'une somme correspondant en général à 10 % du montant de la transaction ;

Exemple d'une lettre d'intention

Objet : lettre d'intention concernant le projet de reprise de la Société X.

Monsieur,

Je fais suite à nos différents entretiens concernant l'opération de rachat de votre société (Société X, enregistrée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro SIRET), qui est actuellement envisagée. La présente a pour objet, si vous le souhaitez, d'organiser les différentes étapes et les modalités de la négociation.

1. Modalités de rachat éventuel

Dans la mesure où les négociations aboutiraient, l'opération devra porter sur la totalité des parts sociales/actions de la Société X.

2. Prix et conditions de paiement

Eu égard aux documents qui m'ont d'ores et déjà été transmis et aux discussions que nous avons eues à ce sujet, il semble que le prix d'acquisition qui pourrait être proposé pour la totalité des parts sociales/actions se situe entre € et €. Si l'opération aboutissait, ... % du prix serait payé au comptant à la signature des ordres de mouvements des parts sociales/actions et le solde de ... % à l'expiration de la garantie de passif et d'actif.

3. Modalités de financement

Je dispose à l'heure actuelle d'un apport personnel s'élevant à ... €. Il s'agira donc au surplus d'obtenir un complément de financement sous la forme d'un concours bancaire.

4. Durée des pourparlers et modalités

La période de négociation ne pourra s'étendre au-delà du/... Pendant toute cette période, je vous demande de bien vouloir m'octroyer l'exclusivité des négociations en ce qui concerne le projet envisagé. Par conséquent, vous vous engagez à geler toute autre négociation avec d'autres repreneurs éventuels.

Repandre au chômage : mode d'emploi

Comme tout demandeur d'emploi, un porteur de projet peut percevoir ses allocations chômage pendant la préparation de son projet pour une période de quinze à vingt-trois mois. En effet, la reprise d'entreprise est considérée comme un acte positif de recherche d'emploi. Aucune demande particulière n'est à formuler. Vous devez uniquement préciser sur votre déclaration mensuelle de situation que vous avez travaillé mais que vous êtes toujours à la recherche d'un emploi. Dès lors que vous remplissez les conditions pour en bénéficier, vos allocations sont maintenues de droit. Une fois l'entreprise créée, vous pouvez continuer à percevoir une partie de vos allocations. À une condition : vos nouvelles rémunérations ne doivent pas dépasser 70 % du salaire sur lequel ont été calculées vos allocations.

À noter : depuis janvier 2006, les demandeurs d'emploi reprenant une entreprise peuvent recevoir une partie de leurs allocations chômage sous forme de capital. Le montant de l'aide correspond à la moitié des allocations nettes (après prélèvements des retenues sociales) qui vous restent à la date où vous débutez votre activité. Pour bénéficier de l'aide, il faut d'une part signaler son projet de création d'une entreprise à l'ANPE et d'autre part avoir obtenu l'Accre (aide aux chômeurs créateurs et repreneurs d'entreprise).

repreneur demandeur d'emploi de préparer son projet sereinement tout en conservant une partie de ses revenus ».

Les entreprises innovantes bien financées

- « Au-delà des aides classiques à la création-reprise, pensez à vérifier si l'entreprise que vous reprenez peut bénéficier de certains dispositifs, conseille **Agnès Bricard**. Je pense notamment aux entreprises innovantes pour lesquelles il existe une batterie d'aides : statut de la jeune entreprise innovante, avance remboursable d'Oséo pour les frais d'études préalables... »

Les aides à la reprise d'entreprise

1. Accre (Aide aux chômeurs créateurs et repreneurs d'entreprise)

● **Quoi** : cette aide consiste en une exonération pendant un an (ou trois ans dans certains cas) de charges sociales sur la partie de rémunération n'excédant pas 120 % du SMIC (18 433 € pour 2008).

● **Pour qui** : elle s'adresse aux créateurs-repreneurs
→ demandeurs d'emploi, indemnisés par les Assedic ou susceptibles de l'être (allocation d'assurance chômage ou allocation spécifique de conversion, ou allocation d'insertion ou allocation de solidarité spécifique) ;

→ demandeurs d'emploi non indemnisés, ayant été inscrits six mois au cours des dix-huit derniers mois à l'ANPE ;

→ bénéficiaires de l'API (allocation de parent isolé) ;

→ bénéficiaires du RMI, ou leur conjoint ou concubin ;

→ les personnes remplissant les conditions d'accès aux anciens contrats « emplois jeunes » (jeunes de 18 à 26 ans, sans emploi et jeunes de 26 à moins de 30 ans non indemnisés ou handicapés),

ainsi que celles qui en auront bénéficié mais dont le contrat de travail aura été rompu avant le terme de l'aide ;

→ salariés de leur entreprise en difficulté, dans le cadre d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire, qui créent ou reprennent une entreprise, quelle que soit son activité ;

→ titulaires d'un contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE), s'ils remplissent l'une des conditions ci-dessus ;
→ bénéficiaires du complément « libre choix d'activité ».

● **Conditions** : les bénéficiaires doivent créer ou reprendre une entreprise, quel que soit son secteur d'activité, sous forme d'entreprise individuelle ou de société (associations, GIE et groupements d'employeurs exclus) et en exercer effectivement le contrôle. En cas de reprise d'entreprise par rachat de parts sociales, le bénéficiaire de l'aide doit obligatoirement être dirigeant.

● **Procédure** : le demandeur doit déposer un formulaire spécifique de demande d'Accre rempli auprès du centre de formalités des entreprises (CFE) compétent :

Hamid Bouchikhi est professeur de management et d'entrepreneuriat. Il a fondé le pôle entrepreneuriat de l'ESSEC qui offre aux créateurs et repreneurs d'entreprises des programmes de formation, notamment le cycle « Reprendre une entreprise ». Il anime également l'Institut de la transmission. Il a été professeur à l'Université Keio (Tokyo), à la Wharton School (USA) et à l'Université Putra en Malaisie.



Agnès Bricard est expert-comptable-commissaire aux comptes et conseil expert-financier évaluateur. En 1983, elle a créé son cabinet à Paris, ABC, spécialisé en évaluation d'entreprise, fusion-acquisition, prévention et traitement des difficultés. Présidente de l'Ordre des experts-comptables Paris Île-de-France entre 2001 et 2002, elle a mis en place de nombreux outils facilitant la transmission-reprise. En 2005, elle a fondé les bases de données en ligne www.entrepriseprevention.com et www.entrepriseevaluation.com. Elle participe en outre à de nombreux colloques et séminaires sur la création-reprise d'entreprise.



Après une carrière dans plusieurs grands groupes (informatique, automobile, papier), **Jean-Jacques Brunet** a repris une petite entreprise de tôlerie et découpe de métaux au laser. Depuis six ans, il est responsable de la formation des repreneurs et des cédants au sein de l'association CRA (Cédants et repreneurs d'affaires).

