Vif-Argent Communication

APCE

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

Le cahier technique

CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

APCE

Chambres de Métiers et de l'Artisanat

Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI

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 à été rédigé par Yannick HOCHE,
responsable reprise/transmission à l'APCE.
Mars 2009

Les fiches techniques

www.apce.com

Sommaire

Se préparer
Réfléchir à mon projet en profondeur, organiser ma protection personnelle et patrimoniale, me former.

Prendre conseil
Repérer les services que je peux attendre des acteurs du marché, comprendre la valeur ajoutée de chacun et leurs interactions

Identifier son marché et l'approcher
Appréhender le marché, le comportement des vendeurs et des acquéreurs, m'organiser professionnellement dans ma démarche de recherche.

Diagnostiquer et évaluer l'entreprise
Me familiariser avec les outils de base du diagnostic et de l'évaluation, prendre les choses dans l'ordre, éviter les oublis, organiser mon analyse et préparer sereinement ma décision.

Monter son dossier
Comprendre la logique et les enjeux des solutions techniques à travers quelques règles de base, anticiper les attentes et les motivations des sources de financement que je vais solliciter.

Conclure l'affaire
Comprendre le bien-fondé et la logique des principaux documents juridiques et protéger mes intérêts au moment de signer.

Se préparer

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI

Les dispositions patrimoniales

Le pacte Dutreil
Pour les actionnaires ou les associés ne pouvant bénéficier d'une exonération de leur participation au titre des biens professionnels, le pacte Dutreil permet une diminution de 75% de la valeur des titres transmis de la base taxable à l'ISF. Le bénéfice de cette exonération partielle est subordonné à la signature d'un engagement de conservation des titres (art. 885 I bis CGI).
En savoir plus : La Revue fiduciaire

Donation-partage transgénérationnelle et libéralités graduelles
La donation-partage est un moyen pour un chef d'entreprise de régler de son vivant la transmission de tout ou partie de son patrimoine, en fixant les valeurs des biens transmis au jour de l'acte. La donation-partage transgénérationnelle autorise désormais l'association des enfants et petits enfants dans une même donation. Les libéralités graduelles et résiduelles permettent de transmettre un bien de son vivant ou par testament à un bénéficiaire, en lui imposant de les transmettre à un autre bénéficiaire désigné à son propre décès.
En savoir plus : Chambre des Notaires de Paris

Renonciation anticipée à l'action en réduction ou pacte successoral
Tout héritier réservataire présomptif, donc principalement les enfants du défunt, peut renoncer à exercer une action en réduction dans une succession ouverte.
En savoir plus : Chambre des Notaires de Paris

Mandat à effet posthume
Un chef d'entreprise peut, de son vivant, donner mandat à un héritier ou un tiers de confiance (fondé de pouvoir, associé, conseil) à l'effet de gérer sa succession.
En savoir plus : Chambre des Notaires de Paris

Mandat de protection future
Une personne majeure ou un mineur émancipé peut confier à une ou plusieurs personnes le soin de le représenter pour le cas où à l'avenir, en raison de l'altération de ses facultés mentales ou corporelles, il ne pourrait plus pourvoir seul à ses intérêts.
En savoir plus : Chambre des Notaires de Paris

ISF et investissement dans les PME
Déduction d'une partie de l'Impôt de solidarité sur la fortune (ISF) pour investissement dans les PME. Cette réduction d'ISF est égale à 75% des versements dans la limite de 50 000 euros pour les investissements directs.
En savoir plus : OSEO

Les dispositions en faveur du cédant

Exonération des plus-values lors du départ à la retraite du dirigeant
Pour les cessions de parts sociales ou d'actions réalisées dès 2006, abattement d'un tiers des plus-values par année de détention des titres au-delà de la cinquième année (d'où une exonération totale de la plus-value au-delà de huit ans).
En savoir plus : Inforeg, le site d'information réglementaire de la CCI de Paris

Exonération des plus-values de cession d'une entreprise individuelle ou d'une branche complète d'activité
L'article 238 quindecies du Code général des impôts (CGI) prévoit une exonération totale ou partielle des plus-values en cas de cession d'une entreprise individuelle, d'une branche complète d'activité ou de l'intégralité des parts sociales de sociétés de personnes.
En savoir plus : Inforeg, le site d'information réglementaire de la CCI de Paris

Indemnités de départ des commerçants âgés
Le commerçant qui cesse son activité pour prendre sa retraite peut bénéficier, sous certaines conditions, d'une aide dite « indemnité de départ à la retraite ».
En savoir plus : Le RSI (Régime Social des Indépendants) - Inforeg, le site d'information réglementaire de la CCI de Paris

Tutorat transmission
Afin d'assurer la pérennité des entreprises et donc de l'emploi, l'ancien dirigeant peut accompagner le repreneur et cumuler activité et retraite pendant cette phase de transition. En outre, il peut bénéficier d'une réduction d'impôt de 1 000 euros.
En savoir plus : Le RSI

Les dispositions en faveur du repreneur

Congé pour création – reprise
Ouvert, sous certaines conditions, au salarié qui souhaite se consacrer à la création ou à la reprise d'une entreprise, ce congé permet de suspendre le contrat de travail afin de retrouver, si besoin est, au terme du congé, l'emploi précédemment occupé (ou un emploi similaire).
En savoir plus : Ministère du Travail - APCE

ACCRE
L'Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise (ACCRE) consiste en une exonération de cotisations sociales permettant le maintien, pour une durée déterminée, de certains minima sociaux.
En savoir plus : Ministère du Travail - APCE

Réduction d'impôt pour souscription au capital de sociétés non cotées
Sous condition, l'article 199 terdecies-0 A du Code général des impôts (CGI), autorise les personnes physiques qui souscrivent au capital de certaines sociétés, jusqu'au 31 décembre 2010, à bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu égale à 25 % du montant des versements effectués.
En savoir plus : Inforeg, le site d'information réglementaire de la CCI de Paris

Exonération d'impôt pour la reprise d'une entreprise industrielle en difficulté
Les entreprises spécialement créées pour la reprise d'une entreprise industrielle en difficulté peuvent bénéficier d'un dispositif d'exonération d'impôt sur les sociétés (IS).
En savoir plus : APCE

Réduction d'impôt pour la reprise d'une société financée par un prêt
Elle permet aux associés de certaines sociétés de bénéficier d'une réduction de leur impôt sur le revenu égale à 25 % des intérêts de la dette souscrite à titre personnel en vue d'acquérir des titres de société.
En savoir plus : APCE

Location et crédit-bail d'actions ou de parts sociales de sociétés
Possibilité pour le repreneur de prendre connaissance de la société pendant la période de location avant, le cas échéant, d'acquérir le capital social. De son côté, le bailleur pourra tirer argument de la location ayant précédé la cession pour limiter la garantie de passif.
En savoir plus : APCE

Modification des droits de mutation en cas de cession de droits sociaux
Les droits d'enregistrement dus en cas d'acquisition d'actions et de parts sociales sont uniformisés à 3 % (hors sociétés à prépondérance immobilière). En cas d'acquisition d'actions, ils sont plafonnés à 5 000 euros par cession. En cas d'acquisition de parts sociales, ils sont calculés après application d'un abattement au prorata des parts cédées qui est égal à 23 000 euros pour 100% des parts.
En savoir plus : APCE

Modification des droits de mutation en cas de cession du fonds de commerce
Le barème des droits de mutation d'un fonds de commerce est modifié de la manière suivante :
- 0 % si la valeur du fonds n'excède pas 23 000 euros,
- 3 % si elle est comprise entre 23 000 et 107 000 euros,
- 3 % si elle est comprise entre 107 000 euros et 200 000 euros
- 5 % si elle excède 200 000 euros
En savoir plus : APCE

Instauration d'une exonération de droits de mutation en cas de cession du fonds à un salarié ou au conjoint du cédant
Sous conditions, l'acquisition en pleine propriété de fonds artisanaux, de fonds de commerce, de fonds agricoles ou de clientèles d'une entreprise individuelle, ainsi que les achats de parts ou d'actions d'une société ouvrira droit pour l'acquéreur à un abattement de 300 000 euros pour le calcul des droits de mutation.
En savoir plus : APCE

Se préparer
Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

Faire un audit patrimonial

Pourquoi faire un audit ?

Réaliser un audit conduit à prendre les bonnes décisions dans la réorganisation éventuelle de son patrimoine. En effet, cette période de cession ou d'acquisition est majeure pour le cédant comme pour le repreneur : elle est donc l'occasion de s'interroger afin d'anticiper.

Bien entendu, les objectifs et les enjeux seront différents pour chacune des parties…

■ **…Cédant**
- Réorganiser son patrimoine et préparer de nouveaux investissements
- Limiter l'impôt sur les plus-values
- Préparer sa succession, tant pour limiter les droits de succession que pour pacifier les relations familiales

■ **…Repreneur**
- Protéger son patrimoine et celui de son conjoint
- Préparer le financement de son acquisition
- Limiter l'impact fiscal de son acquisition
- Prévoir sa succession en cas d'incapacité ou de décès subit

…Mais la méthode est la même.

Comment faire son audit patrimonial ?

1. Inventorier les biens

■ **Les biens immobiliers personnels :**
- résidence principale
- résidences secondaires

■ **Les biens professionnels :**
- l'entreprise : exploitée sous forme individuelle ou sous forme sociétaire
- l'immobilier d'entreprise

■ **Les investissements locatifs**, qu'ils soient détenus directement ou par l'intermédiaire d'une société civile

■ **Les produits d'assurance-vie**

■ **Les valeurs mobilières**

■ **Les liquidités**

■ **Les prêts en cours**

2. Identifier le propriétaire

Le droit français impose le principe d'unité du patrimoine sans distinction possible entre patrimoine personnel et professionnel. La totalité du patrimoine de l'entrepreneur répond donc de ses dettes éventuelles.

Il est à noter qu'un projet est à l'étude : la création de l'entrepreneur à patrimoine affecté (EPA). Au moyen d'une déclaration, une personne affecterait certains biens de son patrimoine à son activité professionnelle, de sorte que ces biens répondraient des dettes professionnelles. Il y aurait dès lors deux patrimoines pour une personne, son patrimoine privé et son patrimoine professionnel. Ce projet a pour objectif de proposer une alternative à la création d'EURL.

L'identification du propriétaire n'est pas une question anodine, elle constitue le point important de l'analyse et le socle des actions à venir. La réponse va permettre de savoir dans quel patrimoine se trouve chaque bien, pour :
- déterminer qui peut vendre, acheter, donner ou encore investir,
- protéger ce bien contre d'éventuels créanciers.

■ **Pour une personne mariée, tout va dépendre du régime matrimonial choisi :**

Si les époux sont mariés sous le régime légal de la communauté réduite aux acquêts, qui s'applique en l'absence de contrat de mariage, on distingue :
- les biens propres de chacun des époux : ce sont les biens possédés par les époux avant le mariage, ou ceux qu'ils recueillent par succession ou donation pendant le mariage ;
- les biens de la communauté : elle se compose non seulement des biens acquis par les époux pendant le mariage mais également des dettes.

Si les époux sont mariés sous un régime séparatiste, (séparation de biens pure et simple ou participation aux acquêts), chaque époux dispose de son propre patrimoine, sans aucune interaction entre eux.

■ **Pour une personne célibataire ou ayant souscrit un Pacs, la question ne se pose pas**, car elle est titulaire d'un seul patrimoine, sans distinction.

Dans le cas du régime de la séparation de biens ou d'une personne célibataire, les biens peuvent être acquis sous le régime de l'indivision. Dans ce cas, les indivisaires sont titulaires de droits identiques, mais dans des proportions définies.

Enfin, la personne peut être propriétaire de parts de société, elle-même propriétaire d'un outil de travail (société commerciale) ou encore d'immeubles (société civile de type SCI).

3. Quelles solutions envisager ?

■ **… Cédant :**
- Organiser la détention de l'immobilier pour rendre l'acquisition de l'entreprise plus facilement finançable
- Envisager une donation de l'entreprise à ses enfants avant toute cession, afin de limiter la fiscalité sur les plus-values
- Envisager une donation ou une donation-partage après la cession, afin de transmettre son patrimoine en plusieurs étapes
- Réaliser des arbitrages pour prévoir un complément de retraite

■ **… Repreneur :**
- Pour protéger son patrimoine personnel :
  . rédiger une déclaration d'insaisissabilité (en entreprise individuelle),
  . créer une structure sociétaire, qui permet de ne pas confondre le patrimoine de cette société, destiné à l'exploitation, et celui de la personne physique propriétaire des parts,
  . changer de régime matrimonial afin que les biens de la communauté ne soient pas affectés en cas de problème,
  . faire attention aux garanties demandées par les banques, notamment les prêts hypothécaires ou les engagements de caution personnelle.
- Pour limiter l'impact fiscal : effectuer un montage en LBO, consistant en la création d'une société holding détenant les parts de la société exploitante.

Les préalables à une transmission à titre gratuit

Quelques questions et quelques réponses pour poser les choses :

Préparation de la situation familiale

- Qui est propriétaire de l'entreprise individuelle cible ou des titres sociaux ?
- Si l'origine de propriété est une donation, contient-elle des clauses particulières (inaliénabilité, retour, etc.) ?
- Quels sont les héritiers ?
- Des donations antérieures ont-elles eu lieu, remontent-elles à plus ou moins de 6 ans ?
  - Faut-il attendre ?
  - Pour quelle estimation, quelle situation des abattements fiscaux résiduels ?
- Des engagements spéciaux fiscaux sur les biens à transmettre ont-ils déjà été pris (engagements Dutreil) ?

- Sur les régimes matrimoniaux :
  - Quel est le régime matrimonial du donateur (celui qui donne) ? Ne faut-il pas envisager d'en changer ?
  - Quel est le régime matrimonial du donataire (celui qui reçoit) ?
  - Faut-il en prévoir une adaptation ou un changement (comptez un délai de quelques mois si aucune homologation est nécessaire) ?
  - Faut-il prévoir un régime séparatiste pour la séparation des patrimoines ? Est-ce à régulariser avant la transmission ?
  - Faut-il prévoir un Pacs (avec testament) en cas de décès du donataire non marié mais en vie de couple ?

Préparation des biens à transmettre

a) Entreprise individuelle

Faut-il mettre l'entreprise en société préalablement ? L'entrepreneur individuel peut apporter son activité à une société à constituer puis donner progressivement les titres au donataire. La transmission du pouvoir et de la propriété se fait alors en douceur. Un aménagement adéquat des statuts de la société créée est à prévoir : clauses sur les pouvoirs, droit de vote.

Si l'activité conserve son statut d'entreprise individuelle, faut-il prévoir au préalable une déclaration d'insaisissabilité des locaux d'exploitation ?

b) Titres de société

Depuis combien de temps sont-ils détenus ? Le délai est-il suffisant (2 ans) pour envisager de transformer la société de SARL ou SA en SAS pour plus de simplicité et moins d'actionnaires ? Il faut prendre en compte le coût fiscal de cette transformation et envisager parallèlement un changement de régime fiscal.

Définition des droits donnés

Les droits que l'on peut donner posent la question du démembrement de propriété : donation avec réserve d'usufruit.
Si un engagement collectif dit Pacte Dutreil est pris, les droits de vote de l'usufruitier devront préalablement et statutairement être limités aux décisions concernant l'affectation des bénéfices.

Notaires de France
Sûrement et pour longtemps
Se préparer

Préparation de la fiscalité

a) Entreprise individuelle :

L'apport de l'entreprise individuelle à une société est susceptible de générer une plus-value taxable ou reportable (151 octies du code général des impôts). La donation de titres ne remet pas en cause le report de taxation de la plus-value d'apport si le donataire prend l'engagement d'acquitter la totalité en report au terme du dispositif.

- **Plus-values :** Pour bénéficier de l'exonération totale ou partielle de l'imposition des plus-values (plafond à 300 000 euros ou 500 000 euros, selon l'article 238 quindecies du code général des impôts), la transmission à titre gratuit doit porter sur une entreprise individuelle ou une branche complète d'activité et l'activité transmise doit avoir été exercée pendant au moins 5 ans.

- **Droits de mutation :** La transmission d'une entreprise individuelle par donation est exonérée de droits de mutation des ¾ de sa valeur : l'entreprise individuelle doit avoir été détenue pendant 2 ans par le donataire s'il l'a acquis à titre onéreux. Aucune durée n'est demandée s'il s'agit d'une création ou d'un héritage (article 787 C du Code général des impôts),

b) Titres de société :

- **Droits de mutation :** Les transmissions par donation de parts ou actions de société ayant fait l'objet d'un engagement collectif de conservation sont exonérés de droits de mutation à titre gratuit à hauteur des ¾ de leur valeur. Cet engagement doit être en cours au moment de la transmission et être d'une durée minimale de 2 ans (article 787 B du Code général des impôts). Un engagement individuel sera également pris par le donataire.

- **Préparation du véhicule de la transmission : la holding.**

Dans le cadre de la transmission à titre gratuit, une holding familiale préparée dans ce but facilite le paiement des droits d'enregistrement. Les enfants apportent à la société ainsi créée tout ou partie de leurs titres sociaux. Elle permet également d'éviter la dispersion des titres et de confier la pouvoir de direction à certaines personnes ciblées. La forme de la SAS peut permettre une liberté statutaire (organes dirigeants, adoption des décisions collectives, etc.).

Contact
- www.notaires.fr

Se préparer
Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

Se protéger

Avant de reprendre une entreprise, le repreneur doit se poser un certain nombre de questions. Six axes de réflexion s'imposent afin de mettre en place le cadre juridique global permettant de protéger l'entrepreneur au cours de sa vie professionnelle.

Le repreneur et son régime matrimonial

■ Le régime matrimonial du repreneur est-il réellement adapté ?
Tout entrepreneur poursuit un objectif : la séparation de ses patrimoines privé et professionnel.
Le régime de la séparation de biens assure une meilleure protection du conjoint de l'entrepreneur puisque le patrimoine du conjoint ne peut pas, sauf de rares exceptions, être saisi. Cela suppose que le conjoint ne se porte pas caution de l'entrepreneur. A contrario, le conjoint séparé de biens ne pourra pas profiter de l'enrichissement procuré par l'activité de l'entreprise.
De plus, en cas de divorce, le régime de la séparation de biens va créer un rempart juridique protégeant l'entreprise des conséquences d'un lourd conflit conjugal.
Un autre régime « séparatiste », la participation aux acquêts, permet de cumuler les avantages de la séparation des patrimoines au cours de la vie commune et d'assurer à l'époux qui n'est pas entrepreneur de participer, lors du décès ou en cas de divorce, à l'enrichissement procuré par l'entreprise.

■ Peut-on changer de régime matrimonial ?
Le repreneur peut envisager, le cas échéant, le changement de son régime matrimonial après deux années d'application du précédent régime matrimonial. Cet acte doit être reçu, comme le contrat de mariage, en la forme notariée, et ce à peine de nullité.
L'homologation judiciaire du changement de régime matrimonial est obligatoire lorsque les époux ont des enfants mineurs, voire lorsque les enfants majeurs ou des tiers créanciers, ont formé opposition.
A défaut d'homologation, la procédure « déjudiciarisée » est particulièrement rapide et produit ses effets entre les époux à la date de l'acte notarié. A l'égard des tiers, le changement de régime matrimonial produira des effets trois mois après que la mention en ait été portée en marge de l'acte de mariage. Toutefois, le changement est également opposable aux tiers si, dans les actes passés avec eux, les époux ont déclaré avoir modifié leur régime matrimonial.

Le repreneur et l'entreprise

■ Rachat de fonds de commerce
Dans ce cas, l'entrepreneur a le choix de l'acquérir en nom propre (entreprise individuelle) ou de créer une société à responsabilité limitée qui procédera à l'acquisition du fonds de commerce.

■ L'immobilier d'entreprise
L'entrepreneur pourra faire acquérir l'outil de travail par une société d'exploitation à responsabilité limitée (SARL, EURL) et faire acquérir en parallèle les locaux d'exploitation par une société civile immobilière qui les louera ensuite à la société. Cette méthode permettra, le cas échéant et sous certaines réserves, en cas d'ouverture d'une procédure collective concernant l'entreprise, de mettre les biens immobiliers à l'abri de cette procédure.
La seule contrainte de l'entrepreneur sera de déterminer le ou les associés de la société civile et d'analyser avec prudence la rédaction des statuts. En effet, les choix initiaux ayant pour vocation de perpétuer leurs effets dans le temps, l'entrepreneur devra prendre soin qu'aucune décision ne soit prise avec légèreté.

Déclarer ses biens immobiliers insaisissables

Attention, cette protection ne peut être mise en place si le repreneur décide d'exercer l'activité professionnelle reprise en société (par opposition à entreprise individuelle).

Si les affaires de l'entrepreneur Installé en entreprise individuelle tournent mal, celui-ci peut voir ses biens personnels tomber dans le gage des créanciers. Ces derniers peuvent alors saisir les biens immobiliers de l'entrepreneur. La loi Dutreil et la loi n°2008-776 du 4 août 2008 permettent de les rendre insaisissables par simple déclaration notariée. Ce dispositif bénéficie à toute personne physique immatriculée à un registre de publicité légale à caractère professionnel ou exerçant une activité professionnelle agricole ou indépendante,
La déclaration d'insaisissabilité est reçue par un notaire à peine de nullité. Le caractère authentique de l'acte permettra sa publication au bureau des hypothèques dont dépend l'immeuble. Cette publication est obligatoire afin de rendre la déclaration opposable aux créanciers professionnels dont la créance est née après la publication. En outre, il y aura lieu de mentionner la déclaration sur le registre de publicité légale à caractère professionnel (registre du commerce, registre des métiers). Si le déclarant n'est pas tenu de s'immatriculer, la publication s'effectuera dans un journal d'annonces légales.

Souscrire un contrat d'assurance « homme-clef »

Le contrat d'assurance homme clef couvre le risque de perte pécuniaire résultant de l'incapacité ou du décès de l'entrepreneur. La souscription d'un tel contrat permettra à l'entrepreneur de couvrir une perte d'exploitation consécutive à sa disparition ou à son invalidité. Le bénéficiaire du contrat sera l'entreprise. Les primes versées constitueront donc des charges d'exploitation déductibles sur le plan fiscal.

Organiser sa protection sociale

Le régime des indépendants s'applique d'office aux entrepreneurs individuels, aux gérants associés uniques d'EURL, aux gérants majoritaires de SARL.

Se couvrir des risques de responsabilité civile et pénale

L'entrepreneur répond non seulement de ses actes mais également de ceux commis par ses préposés, employés et collaborateurs, pendant le temps de travail voire pendant les trajets ou les missions. Afin de protéger son patrimoine personnel, l'entrepreneur doit souscrire une assurance de responsabilité civile.

Sur le plan de sa responsabilité pénale, l'entrepreneur devra veiller au respect de la législation du travail qui est la principale source de responsabilité pénale du chef d'entreprise.

Entreprendre en couple

Les commerçants, artisans et professions libérales sont en pratique souvent assistés de leur conjoint (il s'agit majoritairement de femmes) dans l'exercice de leur profession.

Auparavant, leur activité ne s'inscrivait pas dans un cadre juridique défini, puisqu'en vertu des dispositions de l'article 4 du Code de commerce, celui qui collabore n'est pas commerçant. Cette situation était constitutive d'injustices sur un plan strictement financier (pas de rémunération), mais également en cas d'arrêt de travail ou de maternité (pas d'indemnités journalières), en cas de divorce ou de décès du chef d'entreprise (pratiquement aucun droit sur l'entreprise) ou encore en matière de retraites (cotisations plafonnées).

Trois lois régissent le statut du conjoint :
- La loi du 10/07/1982 crée 3 statuts pour le conjoint
- La loi du 02/08/2005 oblige ce même conjoint à choisir un des statuts depuis le 1er juillet 2007
- La loi du 04/08/2008 élargit certaines dispositions au partenaire pacsé

Les trois statuts du conjoint

Le conjoint collaborateur

Le choix de ce statut est envisageable à la fois dans le cadre d'une exploitation individuelle et dans celui d'une petite société. Cette option est gratuite. Le conjoint participant effectivement à l'entreprise familiale peut devenir conjoint collaborateur (époux ou Pacsé depuis la loi du 04/08/2008), et ce quel que soit le régime matrimonial. Il agit comme mandataire du chef d'entreprise pour tous les actes d'administration et dispose d'une protection sociale étendue en matière de retraite.

Conditions	Effets
Conjoint de commerçant/artisan : - Collaboration régulière et effective - Pas de rémunération - Inscription au RCS ou au RM en tant que conjoint collaborateur (et non commerçant) **Conjoint de profession libérale :** - Aide habituelle et effective - Pas de rémunération **Conjoint des associés uniques d'EURL :** - Participation effective et habituelle - Pas de rémunération - Pas d'exercice en dehors de l'entreprise d'activité professionnelle dont la durée effective est supérieure à un mi-temps.	**Mandat social :** - Le conjoint collaborateur peut accomplir comme mandataire du chef d'entreprise tous les actes d'administration relatifs à son exploitation. - Si toutefois le conjoint collaborateur est reconnu gérant de fait, ses actes seront requalifiés en actes de commerce, il engagera sa responsabilité personnelle en cas de faute de gestion et pourra être tenu sur ses biens propres (en pratique la jurisprudence accorde au collaborateur un large champ d'intervention). **Assurances sociales et vieillesse (déductibles) :** - Maternité : allocation forfaitaire de repos et allocation de remplacement (conditions fixées par la loi du 11/08/2005) - Assurance maladie : qualité d'ayant-droit du chef d'entreprise (puisque pas de rémunération ni de cotisation sociale personnelle). - Assurance vieillesse : le conjoint collaborateur peut adhérer à la caisse d'assurance vieillesse du chef d'entreprise (retraite personnelle au titre des régimes applicables aux non salariés, possibilité de rachat de périodes antérieures à l'adhésion dans la limite de 6 ans…).
Hypothèse du divorce ou du décès	
Divorce : En cas de divorce, la mention de conjoint collaborateur constitue une preuve de l'activité du conjoint dans l'entreprise et peut lui permettre d'obtenir une indemnité correspondant à la rémunération de ses années de travail. **Décès :** - Le conjoint survivant qui a participé, effectivement et directement à l'activité de l'entreprise pendant au moins 10 ans sans percevoir de rémunération ni être associé aux bénéfices et aux pertes, a droit à une créance de salaire différé (prélevé sur l'actif de la succession). Le montant de la créance est fixé au maximum à 3 fois le Smic annuel en vigueur au jour du décès, dans la limite du quart de l'actif successoral. - Le conjoint survivant peut demander l'attribution préférentielle de l'entreprise à caractère familial, à condition d'avoir effectivement participé à l'exploitation du fonds.	

Le conjoint salarié

Ce statut est davantage protecteur à l'égard du conjoint (retraite du régime général, indemnités journalières en cas d'arrêt de travail, congés payés, indemnités de licenciement…) mais corrélativement plus coûteux pour le chef d'entreprise.

Le conjoint ne peut pas revendiquer de créance de salaire différé mais peut demander l'attribution préférentielle par voie de partage comme le dispose l'article 832 du Code civil. Le texte précise que la règle est applicable « en ce qui concerne toute entreprise commerciale, industrielle ou artisanale, dont l'importance n'exclut pas un caractère familial. »

Conditions	Effets
Participation effective au commerce, à titre professionnel et habituel Rémunération au moins égale au SMIC Existence d'un contrat de travail correspondant à un emploi effectif Non immixtion dans la gestion de l'entreprise individuelle, état permanent de subordination	Affilié au régime général de la Sécurité Sociale Bénéficie de la législation du travail Le salaire : - versé au conjoint par une société soumise à l'IS : totalement déductible - versé par une société IR : . déductible dans la limite de 3 fois le SMIC annuel lorsque les époux sont mariés sous un régime de communauté et si l'entreprise a adhéré à un CGA (à défaut, déduction limitée à 2 600 €) . pas de limite de déductibilité si les époux sont mariés sous un régime de séparation.

Le conjoint associé

Un conjoint peut dans certains cas s'associer dans une structure sociétaire à son époux(se) chef d'entreprise. Les **avantages** du statut d'associé se situent surtout au niveau du **patrimoine de l'entreprise et de sa transmission**.

- Ainsi, si le chef d'entreprise vient à disparaître, le conjoint pourra demeurer dans la société et y conserver ses responsabilités ou son travail en passant, éventuellement, en EURL. Si le couple a des héritiers, il pourra obtenir beaucoup plus facilement l'attribution de toutes les parts sociales de façon à succéder au conjoint décédé. Au contraire, s'il n'est pas associé, les héritiers pourront demander que l'entreprise leur revienne.
- Enfin, comme dans toute société de capitaux, le conjoint associé n'est responsable des pertes qu'à concurrence de ses apports alors que la faillite d'un commerçant en nom propre entraîne le plus souvent des dettes pour toute la famille, conjoint compris.

Conditions	Effets
Conditions classiques relatives au contrat de société (notamment sur les apports en nature, en espèces ou numéraires, ou en industrie). Lorsqu'une société est constituée entre époux, les statuts doivent être établis par acte notarié.	Si le conjoint ne travaille pas avec le chef d'entreprise, il n'est affilié à aucun régime social obligatoire. Il n'aura ni retraite, ni ne touchera de prestations de maternité ou d'indemnités en cas de chômage. Si le conjoint travaille avec le chef d'entreprise : - soit comme salarié : régime général de la Sécurité Sociale - soit comme non salarié : régimes sociaux des indépendants

Le patrimoine du conjoint

- **Conjoint sans statut ou collaborateur ou salarié**
  - S'il est marié sous le régime de la communauté légale, il n'est pas responsable sur ses biens propres si l'entreprise de l'autre époux a des dettes.
  - En revanche, dès lors que l'entreprise est un bien commun (créée après le mariage), sa faillite engage l'ensemble des biens communs du ménage (ceux acquis après le mariage). Le régime de la séparation de biens peut éviter cet écueil.
- **Conjoint associé dans l'entreprise familiale**
  - Le choix du régime matrimonial a moins d'importance. Dans ce cas en effet, le conjoint n'est responsable des dettes de l'entreprise qu'à concurrence du montant de sa participation au capital. Mais comme l'exploitant lui-même, il peut être condamné à combler le passif de la société s'il exerce des fonctions de direction et qu'il a commis des fautes de gestion.

Le sort des biens professionnels en cas de rupture ou de décès

En cas de rupture ou de décès, les droits du conjoint sur les biens professionnels dépendront essentiellement du régime matrimonial adopté et du statut du conjoint dans l'entreprise.

- **En cas de rupture :**
  - Régime de séparation de biens : la plus-value acquise et générée par l'activité du chef d'entreprise (sur le fonds de commerce ou les titres sociaux) ne profitera qu'à l'époux exploitant. Ce régime, protecteur face aux créanciers professionnels, peut s'avérer injuste en cas de rupture.
  - Régime de communauté : le conjoint aura droit dans le cadre du partage à la moitié de la valeur des titres sociaux ou du fonds (artisanal, de commerce, libéral), sauf clause de préciput dans le contrat de mariage.
- **En cas de décès :**

  À la suite de la réforme des successions de 2006, les droits du conjoint survivant sont renforcés ; il bénéficiera :
  - soit de l'usufruit de l'entreprise,
  - soit d' ¼ en pleine propriété (à moins qu'une clause de prélèvement permettant l'attribution en pleine propriété n'ait été prévue dans le contrat de mariage).

Les bonnes questions à se poser pour préparer son projet de reprise

Avant même de préparer votre projet, il faut vous préparer vous-même (et votre famille…) !

Base de tout projet réussi : la préparation !

Chaque entrepreneur a des rêves, des objectifs, des contraintes personnelles et des limites. Autant poser tout cela à plat avant de vous lancer dans une recherche d'entreprise.

Mais quelle que soit votre décision, n'oubliez pas ce que dit Paul-Arthur Fortin, considéré comme le père de l'entrepreneuriat au Québec : « un entrepreneur est une personne capable de transformer un rêve, une idée, un problème ou une occasion en une entreprise ».

Vous devez certainement vous dire : « Moi, je sais ce que je veux et je sais ce que je peux faire » ! Probablement ! Alors, que risquez-vous de vous mettre devant une feuille blanche et de tout poser par écrit ?

Voici une « check-list » non exhaustive des questions à se poser.

Les questions à se poser	Les points de vigilance
■ Reprendre, pour quoi faire ? ■ Quelles sont mes motivations ?	■ D'après l'enquête de novembre 2007 réalisée par l'IFOP pour les experts-comptables et les CCI, - 39% des dirigeants ayant repris disent l'avoir fait pour le plaisir d'entreprendre, - 34% pour travailler dans un secteur qui leur tient à cœur. ■ Lorsqu'on interroge des porteurs de projet de reprise, reprendre est avant tout : - un plaisir, un moyen de se réaliser (60%), - une réponse au besoin d'être indépendant (56%). ■ D'après Oséo, voici quelques motivations qui ont conduit au succès : - Reprendre une entreprise pour la développer, - Devenir son propre patron, - Acquérir son indépendance, - Exploiter un savoir-faire personnel, - Gagner de l'argent. ■ Et celles qui peuvent conduire à des échecs : - Résoudre un problème personnel, - Changer de vie, - Atteindre une certaine position sociale - Mettre en pratique une vieille idée
■ Que suis-je prêt(e) à faire pour réussir ? ■ Quel inconfort suis-je prêt(e) à accepter ? ■ Quels changements suis-je prêt(e) à accepter ?	■ Diriger une entreprise doit être source de plaisir et d'épanouissement, il est donc **préférable de se fixer des limites** dès le début. ■ **Prenez tout en compte** (les enfants à aller chercher à l'école, les horaires de travail de votre conjoint(e), les facilités de déplacements, …) et voyez ce que vous ne pouvez absolument pas modifier, ce qui peut bouger un peu et ce que vous pouvez complètement changer. Cela vous donnera le **cadre personnel dans lequel il vous faudrait créer votre projet**, avec des contours plus ou moins flexibles. ■ Vous vous dites que vous devez faire des efforts pour réussir. C'est vrai mais il est toujours difficile de tenir un effort personnel important sur une trop longue période. Inutile donc de créer cette situation si vous pouvez faire autrement.
■ Avec quels « sans » et quels « avec » suis-je prêt à vivre ?	■ Sans DRH, sans directeur du marketing, sans directeur financier, sans services généraux.... mais aussi sans actionnaires, sans « reporting », sans « comités de pilotage », sans « call conferences »... ■ **Avec la gestion en direct des salariés** (fiche de paie, absences impromptues…), avec l'angoisse des fins de mois, avec l'incertitude, avec des vacances manquées, avec des clients mauvais payeurs, avec l'URSSAF, la TVA... mais aussi **avec la satisfaction et la fierté de se réaliser**, de contribuer au développement économique d'une région et d'apporter des revenus à des familles !

Les questions à se poser	Les points de vigilance
■ Ai-je le soutien de ma famille dans ce projet ? ■ Chaque membre de ma famille est-il conscient des impacts de ce choix ?	■ **Impact sur les revenus** (donc sur le « train de vie ») pendant les premières années : acheter une entreprise est un investissement à long terme. Il y a donc de fortes chances que vos revenus immédiats soient fortement diminués. Lisez les études de l'INSEE sur les salaires des dirigeants. ■ **Impact sur votre disponibilité :** vous allez être très présent durant vos mois de préparation de projet et de recherche et, au jour de l'achat, vous deviendrez plus ou moins indisponible... ■ **Un conseil :** n'hésitez pas à les faire assister à une réunion d'information sur la reprise d'entreprise.
■ Ai-je des dirigeants de TPE-PME dans mon entourage ?	■ Avez-vous envisagé la reprise de l'entreprise familiale ? Ce type de reprise diminue le risque de 31 à 73% en fonction du secteur d'activité (Etude OSEO 2005) même si c'est une reprise complexe car vous devrez faire vos preuves en tant que « fils/fille de » ! ■ Pouvez-vous passer quelques jours dans leur entreprise pour voir comment se déroule le quotidien d'un patron de TPE-PME ? Que vous veniez d'un grand groupe ou d'une PME, vous risquez d'avoir quelques surprises !
■ Que puis-je envisager eu égard à mon parcours professionnel ?	■ Ne sous-estimez pas la grande différence entre le statut de cadre dirigeant et de dirigeant de TPE. Diriger 4 personnes, 40 ou 400, ce n'est pas pareil ! ■ Si vous envisagez de reprendre l'entreprise dans laquelle vous êtes salarié, ne minimisez pas la complexité de ce type de reprise vis-à-vis de vos collègues. ■ Reprendre une entreprise dans un secteur inconnu augmente le risque de 27 à 50% en fonction du secteur d'activité et les financeurs sont plus réticents pour ce type d'opérations. ■ D'après l'enquête SINE de l'INSEE, les entreprises créées / reprises par de jeunes diplômés sont plus pérennes. N'hésitez donc pas à envisager la reprise en sortie d'école. ■ N'hésitez pas à avoir recours à un coach pour faire le point ou à réaliser un bilan de compétences et, surtout, pensez à vous former aux techniques de la reprise mais aussi pour mettre à jour certaines connaissances oubliées (comptabilité, social, juridique...) utiles dans le quotidien d'un patron de TPE-PME.
■ Quelles sont mes compétences ?	■ Faites la liste de ce que vous savez faire : - je sais trouver des clients, convaincre, - je sais concevoir une politique commerciale, - je suis à l'écoute des besoins et attentes de mes clients, - j'ai une compétence technique, - je sais recruter, - je sais motiver le personnel, - je sais déléguer, - je prends facilement une décision, - etc.
■ A quelle échéance puis-je envisager ce projet ?	■ Pour information, la durée moyenne d'une opération de reprise est de 6 à 18 mois et il y a des étapes incontournables.
■ Combien de temps puis-je y consacrer ?	■ Très rapidement dans le processus, la recherche d'une entreprise devient un job à temps plein.
■ Ai-je une vision de ce que je veux faire ?	■ Eu égard à votre parcours, à vos appétences, à vos compétences, comment vous imaginez-vous dans 5-10 ans ? A la tête d'une TPE ? A la tête d'un groupe de TPE ? A la tête d'une PME internationale... ? ■ Si, par exemple, vous vous imaginez diriger une belle PME internationale, est-il plus efficient de chercher une belle PME internationale ou simplement une PME qui a un potentiel d'export et que vous allez développer ?
■ Quel risque suis-je prêt(e) à prendre ?	■ Chacun évalue le risque en fonction de sa situation. ■ A vous de faire vos calculs pour ne pas freiner vos ambitions et votre créativité tout en rassurant votre famille, vos salariés, vos banquiers, vos clients...

Pensez à faire le point sur l'impact de votre aventure sur votre famille et votre patrimoine et à consulter un notaire. Même bien balisée, l'aventure reste risquée, autant vous protéger avant.

Les formations à la reprise d'entreprise

Pourquoi se former ?

30% des repreneurs ont recours à une formation spécifique à la reprise. Il semble que cette initiative, preuve de sérieux, soit particulièrement appréciée des intermédiaires et des cédants.

La formation peut être bénéfique sur de nombreux points :
- se rassurer sur ses capacités,
- acquérir un vocabulaire, des clés de compréhension et des outils,
- remettre en question ses compétences dans un autre cadre (de la grosse entreprise à la TPE, par exemple),
- se constituer un réseau.

Rien que pour cet aspect «réseau», la formation, même courte, est à considérer, en visant un contenu et des profils de participants en cohérence avec sa recherche. Elle vous mettra en relation avec d'autres candidats avec qui vous pourrez parler de vos projets, des professionnels, des chefs d'entreprise.

A quoi se former ?

Il y a deux grands sujets de formation :

- le processus d'acquisition proprement dit :
  - ses différentes étapes,
  - l'évaluation, le diagnostic,
  - le montage juridique et financier,
  - la négociation, le fonctionnement du marché et de ses acteurs
- la gestion de l'entreprise, après son acquisition, qui couvre les savoir-faire et les savoir-être que le futur dirigeant aura à mettre en œuvre dans l'entreprise acquise.

L'éventail des formations est large, de quelques heures à plusieurs mois, et peut aller de l'approche pratique d'une situation de gestion de TPE à l'année de mastère dédiée au sujet. Une réflexion en amont sur votre projet est donc indispensable avant de faire votre marché. Raisonnez en termes de besoin, il serait bien surprenant que vous ne trouviez pas une solution qui y corresponde.

Quelques précautions :

Certains programmes sont organisés tous les mois, d'autres tous les ans : ne loupez pas le coche !
Attention aux mirages, certaines compétences ne s'acquièrent pas dans une salle de classe. On ne se forme pas à l'encadrement d'équipe de façon théorique et la pratique est irremplaçable.
Si vous réfléchissez à votre projet en amont, peut-être pourrez-vous orienter votre expérience professionnelle pour acquérir des savoir-faire utiles à un projet de reprise ?
Le processus de reprise est assez complexe à gérer pour ne pas souhaiter y greffer une longue période de formation : formez-vous plutôt avant de vous lancer (sauf en cas de reprise interne).

Où se former ?

La carte USB ou le site www.apce.com (rubrique repreneur, étape « Préparer son projet ») recensent ces formations exhaustivement et en décrit les grandes orientations.

Les Chambres de métiers et de l'artisanat

Les créateurs ou les repreneurs d'entreprises qui veulent s'installer pour exercer une activité artisanale doivent suivre un stage de préparation à l'installation (SPI) auprès d'une Chambre de métiers et de l'artisanat. Ce stage obligatoire (sauf cas particulier) doit se faire avant l'immatriculation au répertoire des métiers (RM). D'une durée minimale de 30 heures (environ une semaine de formation), ce stage aborde différents thèmes qui doivent permettre au chef d'entreprise de mieux appréhender les domaines comptables, fiscaux et financiers.
Toutes les CMA proposent le SPI et des formations plus ou moins longues (de 120 h à 300 h) pour vous accompagner dans votre projet. Il faut se renseigner auprès de la CMA la plus proche de chez vous : www.artisanat.fr

Les Chambres de commerce et d'industrie

Les CCI offrent un large catalogue de formations à destination de ceux qui veulent entreprendre. Il est accessible sur le site national www.transmission.cci.fr et sur la carte USB.

Se préparer

ESSEC MANAGEMENT EDUCATION
Institut de la transmission d'entreprise
Cnit - 2 place de la Défense
92053 Paris La Défense
Tél. : 01 46 92 17 89
E-mail : burke@essec.fr
Internet : www.essec.fr

HEC EXECUTIVE EDUCATION
1, rue de la Libération
78351 Jouy-en-Josas
Tél. : 01 39 67 74 09
Fax : 01 39 67 74 30
E-mail : pomarel@hec.fr
Internet : www.hec.fr

CEDANTS ET REPRENEURS D'AFFAIRES (CRA)
18, rue de Turbigo
75002 Paris
Tél. : 01 40 26 74 16
Fax : 01 40 26 74 17
E-mail : info@cra-asso.org
Internet : www.cra.asso.fr

RESEAU DES BOUTIQUES DE GESTION
14, rue Delambre
75014 Paris
Tél. : 01 43 20 54 87
Internet : www.boutiques-de-gestion.com

ACCEA LAN BERRI
Immeuble l'Alliance, Centre Jorlis
64600 Anglet
Tél. : 05 59 52 25 03
E-mail : alb.formations@wanadoo.fr

Union des CCI du Massif Central - UCCIMAC
Parc technologique de La Pardieu
2, avenue Léonard de Vinci
63063 Clermont-Ferrand Cedex 1
Tél. : 04 73 28 53 23
Fax : 04 73 28 53 20
E-mail : uccimac@uccimac.cci.fr
Internet : www.uccimac.cci.fr

INSTITUT DE LA PME
24, avenue de l'Agriculture
63100 Clermont-Ferrand
Tél. : 04 73 74 57 50
Fax : 04 73 74 57 51
E-mail : info@institutdelapme.fr
Internet : www.institutdelapme.fr

ESC BRETAGNE BREST
2, avenue de Provence
29238 Brest Cedex 3
Tél. : 02 98 34 44 44
Fax : 02 98 34 44 69
Internet : www.esc-brest.com

INSTITUT DU MANAGEMENT DE LA REPRISE ET TRANSMISSION D'ENTREPRISE (Imart)
59, rue Pierre Taittinger
51061 Reims Cedex
Tél. : 03 26 77 47 47
E-mail : martine.richard@reims-ms.fr
Internet : www.reims-ms.fr

Direction nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)
6/8, rue Georges et Mai Politzer
75578 Paris Cedex 12
Tél. : 0825 11 11 11
Fax : 01 53 46 14 18

OSMOSE
129, rue de Turenne
75003 Paris
Tél. : 01 44 61 37 37
Fax : 01 42 76 00 22
E-mail : creation.entreprise@osmose.fr
Internet : www.osmose.fr

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
Le Mont Houy - IUT
59313 Valenciennes Cedex 9
Tél. : 03.27.51.15.72
E-Mail : cnam.valenciennes@cnam-npdc.org

I.U.T.- Rue de l'Université - BP 819
62408 Béthune Cedex
Tél. : 03.21.63.23.00
E-mail : cnam.bethune@cnam-npdc.org
Internet : www.cnam-npdc.org

CREAFORT
Service formations qualité
Pôle technologique régional BP 80982
3, rue Raoul Follereau BP 80982
Poitiers Cedex
Tél. : 05 49 44 76 33
Fax : 05 49 44 76 01
Internet : www.creation-transmission.com

GRETA MARSEILLE LITTORAL
en collaboration avec l'Université de Provence
5, rue Guy Fabre
13001 Marseille
Tél. : 04 91 10 71 84
E-mail : greta.st-charles@wanadoo.fr

EM LYON
23, avenue Guy de Collongue
69134 Ecully Cedex
Tél. : 04 72 18 46 33
Fax : 04 72 18 46 41
E-mail : entrepreneurs@em-lyon.com
Internet : www.em-lyon.com

MAURIENNE EXPANSION
Avenue d'Italie
73300 Saint Jean de Maurienne
Tél. : 04 79 83 20 83
Fax : 04 79 59 84 39
E-mail : lbattier@maurienne-expansion.fr
Internet :
www.maurienne-expansion.fr

Institut de développement économique emploi (ID2E)
75, rue Dérobert
73400 Ugine
Tél. : 04 79 89 75 50
Fax : 04 79 89 75 55
E-mail : id2e.formation@wanadoo.fr
Internet : www.alpesolidaires.org

Opcareg Rhône-Alpes
Cité des entreprises
66, avenue Jean Mermoz
69008 - Lyon
Tél. : 04 78 77 06 85
Fax : 04 78 77 06 88
E-mail : transfert@poceregra.com
En collaboration avec la DDTEFP de la Loire

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE SAINT ETIENNE (ENSM.SE)
En co-accréditation avec l'Ecole nationale d'ingénieurs de St Etienne (ENISE) et en partenariat avec l'Institut supérieur des techniques productiques (ISTP)
ISTP/ENSM.SE
3, rue de la Productique
42952 Saint Etienne Cedex 9
Tél. : 04 77 46 50 91
Fax : 04 77 46 22 30
E-mail : mbadour@istp-france.com
Internet : www.emse.fr

Hôtellerie - Tourisme :

UNIVERSITE DE SAVOIE
Institut du management Dép. tourisme hôtellerie loisirs
Domaine Universitaire de Jacob-Bellecombette
BP 1104
73011 Chambéry Cedex
Tél. : 04 79 75 91 40
Internet : www.imus.univ-savoie.fr

ASFOREST
4, rue Gramont
75002 Paris
Tél. : 01 42 96 09 27
Internet : www.synhorcat.com/asforest
E-mail : asforest@wanadoo.fr

Association pour la formation aux activités de tourisme (AFRAT)
Andrevières
38880 Autrans
Tél. : 04 76 95 35 08
Fax : 04 76 95 71 42
E-mail : afrat@afrat.com
Internet : www.afrat.com

Métiers de bouche

Institut National de la Boulangerie Pâtisserie (INBP)
150, bd de l'Europe, BP 1032
76171 Rouen cedex 1
Tél. : 02 35 58 17 77
Fax : 02 35 58 17 86
Internet : www.inbp.com
Email : bal@inbp.com
Contact : m.lesage@inbp.com

Ecole nationale supérieure des métiers de la viande (ENSMV)-
37, boulevard Soult
75012 Paris
Tél.: 01 53 17 15 08
Fax.: 01 43 45 68 12
Contact : bruno.berthault@ensmv.org
Internet : www.boucherie-france.org

Centre de formation professionnel de la CFBCT (CFP)
Confédération française de la boucherie, boucherie- charcuterie, traiteurs
98, Boulevard Péreire
75850 Paris cedex 17
Tél. : 01 40 53 47 50 -
Fax : 01 43 80 23 85
E-mail : formation@boucherie-france.org
Internet : www.boucherie-france.org

Bâtiment :

GRETA du Bassin de Lille*
196, boulevard Montebello BP 99
59025 Lille Cedex
Tél. : 03 20 74 67 10
Fax : 03 20 13 99 12
E-mail : serco@lille.greta.fr
Internet : www.lille.greta.fr
*En partenariat avec l'Afpa

Institut technique de la Fédération française du bâtiment (IT-FFB)
Ecole supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment : (ESJDB)
Domaine de Saint-Paul , BP1, Route de Limours
78470 Saint-Rémy-lès-Chevreuse
Tél. : 01 30 85 25 31
E-mail : candidat@esjdb.com

Université de Pau
UFR sciences et techniques ' Côte basque
Allée Parc Montaury
64600 Anglet
Tél. : 05 59 57 44 00 ou 05 59 40 70 90
E-mail : info-formations@univ-pau.fr
Internet : www.univ-pau.fr
Association nationale de formation pour l'artisanat du bâtiment (Anfab),
Associations régionales de formation pour l'artisanat du bâtiment (Arfab)
Formation organisée à l'initiative des Capeb régionales (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment)
Pour avoir les coordonnées des Capeb départementales : www.capeb.fr

Prendre conseil

Qui fait quoi dans la reprise - transmission ?

Compte tenu de la diversité des situations et de la variété des sujets à traiter lors d'une opération de reprise-transmission d'entreprise, aucun acteur ne peut répondre à lui seul à l'ensemble de vos besoins.

Il vous faudra donc constituer une équipe, puis l'animer ou déléguer cette animation à un coordinateur choisi parmi eux. Tous ces professionnels se connaissent et sont habitués à travailler ensemble. En lisant les offres de service, vous constaterez parfois des chevauchements : à vous de choisir l'offre qui vous paraît la plus adaptée à votre situation en les rencontrant.

Repreneur

Organisme consulaire, Syndicat professionnel	■ En amont	■ Vous informe sur le parcours de la reprise d'entreprise et ses aspects technique ■ Répond à vos questions et vous aide en toute neutralité dans vos démarche
	■ Dès que la décision est prise	■ Vous informe sur l'économie et les territoires des régions que vous ciblez ■ Vous propose des formations adaptées
	■ Pendant le processus	■ Réalise le diagnostic de votre projet. ■ Vous oriente vers les experts dont vous avez le besoin. ■ Vous accompagne et vous met en relation avec des cédants
Expert-comptable	■ En amont et dès que la décision est prise	■ Vous aide à définir vos cibles, diffuse l'offre et présélectionne les cibles
	■ Pendant le processus	■ Participe à la rédaction de la lettre d'intention ■ Réalise l'audit d'acquisition de l'entreprise
	■ Lors de la conclusion	■ Vous assiste et conseille dans la phase de négociation avec le cédant, en liaison avec les autres conseils (avocats, notaires, intermédiaires …) ■ Réalise le montage juridique, financier et fiscal de l'opération et participe à la rédaction du protocole de cession
	■ Après l'acquisition	■ Vous accompagne après la reprise (suivi des clauses de garantie d'actif et de passif, assistance du repreneur …)
Conseiller juridique (notaire, avocat)	■ Dès que la question se pose nettement	■ Vous informe et vous conseille sur le droit de la famille et la protection juridique de votre patrimoine (notaire)
	■ Dès que la décision est prise	■ Formalise les actes préparatoires nécessaires
	■ Pendant le processus	■ Vous aide à diagnostiquer l'entreprise (compréhension des contrats clés, etc.) ■ Vous conseille sur les documents à établir et à signer
	■ Lors de la conclusion	■ Rédige les protocoles de cession, les actes et vous conseille sur le plan juridique ■ Réalise l'audit juridique de l'entreprise
Conseil en fusions-acquisitions	■ Son intervention est plus rare, mais quelques offres existent	■ Vous aide à formaliser votre projet ■ Recherche des cibles ■ Vous assiste dans les négociations ■ Coordonne l'action des autres intervenants

Vendeur

Organisme consulaire, Syndicat professionnel	■ En amont	■ Vous informe sur le parcours de la transmission d'entreprise et ses aspects techniques, ■ Répond à vos questions et vous aide à comprendre le marché de la transmission
	■ Dès que la décision est prise	■ Vous aide en toute confidentialité à choisir votre stratégie de cession et à la formaliser ■ Réalise le diagnostic de votre entreprise
	■ Pendant le processus	■ Vous oriente vers les experts dont vous avez le besoin ■ Vous met en relation avec des repreneurs
Expert-comptable	■ En amont	■ Etudie avec vous la transmission de l'entreprise sous un angle stratégique et patrimonial
	■ Dès que la décision est prise	■ Vous aide à préparer l'entreprise à la cession (optimisation des conditions de vente de l'entreprise)
	■ Pendant le processus	■ Evalue l'entreprise et en prépare le dossier de présentation, ■ Vous aide à sélectionner les repreneurs ■ Participe aux négociations, vous assiste et vous conseille en liaison avec les autres conseils (notaires, avocats, conseils en fusions-acquisitions)
	■ Lors de la conclusion	■ Participe à l'élaboration du protocole d'accord (formule de prix, garanties données/reçues, modalités de paiement, clause/conditions)
	■ Postérieurement à l'opération	■ Vous conseille pour le suivi des clauses de garantie d'actif et de passif
Conseiller juridique (notaire, avocat)	■ Dès que la question se pose nettement	■ Vous informe et vous conseille sur le droit de la famille et la fiscalité de la transmission (notaire) ■ Formalise les actes préparatoires nécessaires
	■ Dès que la décision est prise	■ Vous aide à préparer l'entreprise (sous l'angle juridique, contrats, etc.)
	■ Pendant le processus	■ Vous conseille sur les documents à établir et à signer ■ Informe le repreneur sur les aspects juridiques de l'entreprise
	■ Lors de la conclusion	■ Répond aux auditeurs ■ Vous conseille sur le contenu des actes
Conseil en fusions-acquisitions	■ Tout au long du processus	■ Vous aide à prendre la décision ■ Identifie les acheteurs par une analyse stratégique ■ Vous aide à préparer l'entreprise ■ Met l'entreprise sur le marché et recherche activement des acheteurs ■ Vous assiste dans les négociations ■ Coordonne l'action des autres intervenants ■ Assure un écran entre vous et les acheteurs ■ Economise votre temps pour le conserver pour l'entreprise

Agence pour la création d'entreprises

Vous voulez vendre votre entreprise ?

Retrouvez tout le contenu de ces documents et des informations plus larges sur notre site : www.apce.com

Vous voulez reprendre une entreprise ?

L'APCE (Agence pour la création d'entreprise) offre en ligne un ensemble de contenus gratuits qui touche toutes les phases de la reprise d'une entreprise (www.apce.com).

Depuis la définition de votre projet, jusqu'aux démarches à réaliser après l'acquisition en passant par la recherche de cibles, l'évaluation d'entreprise, le diagnostic, les montages, le financement, les aides, venez vous informer et développer vos connaissances avant de contacter vos interlocuteurs.

Nous ne remplaçons pas les conseillers qui vous accompagnent physiquement dans votre projet mais nous vous aidons à les identifier, à en tirer le meilleur parti et à préparer votre travail personnel.

Vous trouverez des interviews d'experts, des références bibliographiques, des exemples de documents, la possibilité de vous abonner à une lettre quotidienne.

Prendre conseil

L'APCE, des publics et des services

Créée à l'initiative des pouvoirs publics, l'Agence pour la création d'entreprises est une association loi de 1901 placée sous la tutelle du ministère en charge des PME.

Une information dynamique pour les créateurs et les repreneurs

L'APCE est une source d'information et d'orientation permanente qui complète l'accompagnement des créateurs et des repreneurs.

- Le site internet de l'APCE (www.apce.com) a reçu près de 14 millions de visites en 2008. Il propose de l'information technique, des outils interactifs pour trouver les bons interlocuteurs en fonction de ses besoins et de sa situation géographique, un système d'information sur les aides et une boîte aux lettres pour poser des questions.
- Les ouvrages méthodologiques, les guides pratiques et les fiches techniques de l'APCE sont diffusés par l'intermédiaire d'un catalogue de vente par correspondance ainsi que dans les librairies spécialisées.

Un appui professionnel aux opérateurs de la création et de la reprise d'entreprise

L'APCE développe pour les professionnels tous les produits et services propres à l'optimisation de leurs actions. Aujourd'hui les différents réseaux ainsi que les structures locales issues d'initiatives privées, parapubliques et publiques peuvent s'appuyer sur divers outils élaborés par l'APCE.

- Les données fournies par l'Observatoire de l'APCE sur la création d'entreprise sont des indicateurs indispensables à l'orientation des politiques d'action des réseaux.
- L'« Espace professionnels » accessible par Internet offre aux opérateurs une plate-forme téléinformatique contenant une information spécialement adaptée aux besoins des professionnels de l'accueil et de l'accompagnement des créateurs.
- Le programme de formation destiné aux opérateurs offre une large gamme de thèmes qui intègrent et diffusent les meilleures pratiques professionnelles.

Une expérience au service des pouvoirs publics

Grâce à son observatoire, L'APCE est capable d'identifier et d'analyser toute donnée relative à la création d'entreprise, aux créateurs et aux entreprises qui en résultent. L'Agence accompagne les pouvoirs publics, à l'échelon national et local, dans leurs réflexions pour une politique ciblée et efficace et pour l'amélioration de l'environnement du créateur et du repreneur d'entreprise.

Une politique active de partenariat

Afin de diffuser et d'optimiser son action, l'APCE s'appuie sur une politique active de partenariat pour :

- développer l'esprit d'entreprise,
- augmenter le nombre de réalisations de projets de qualité,
- répondre au mieux aux attentes des créateurs et repreneurs d'entreprises,
- favoriser leur pérennité.

Chambres de commerce et d'industrie

Cédants,

Vous réfléchissez à la vente de votre entreprise et avez des interrogations ?

Posez-nous vos questions par téléphone, courrier ou e-mail, lors de rendez-vous ou en réunion.

Quelle que soit l'échéance de votre projet ou l'avancée de vos réflexions, vous pourrez échanger avec nous, en toute **confidentialité**, sur vos **souhaits**, vos **échéances** et vos **contraintes**, nous répondrons à vos questions et vous aiderons à **comprendre le marché** de la transmission. Vous serez ainsi armé pour définir votre **stratégie** de transmission.

Pour vous aider dans votre réflexion, nous pouvons réaliser un **diagnostic de votre entreprise**. Vous serez alors conforté pour préparer votre entreprise au mieux en vue d'une **cession sécurisée**.

Vous êtes prêt à vendre ?

En rendez-vous dans votre entreprise ou à la CCI, par e-mail, par téléphone et dans la plus stricte **confidentialité**, nous serons **à vos côtés** tout au long de votre parcours pour répondre à vos interrogations et vous apporter un **regard neutre**. En fonction de votre projet, nous vous mettrons en relation avec des **experts partenaires**.

Nous vous aiderons à **définir le profil du repreneur** de votre entreprise et diffuserons une **annonce de cession** sur nos bourses d'opportunités d'affaires et, si vous le souhaitez, celles de nos partenaires. Grâce aux 16 000 repreneurs accompagnés chaque année, nous vous mettrons en relation avec les repreneurs intéressés par votre entreprise. Nous pouvons également cibler directement des repreneurs en fonction de vos critères.

Repreneurs,

Vous voulez vous lancer dans l'aventure et avez des questions ?

Posez-nous vos questions par téléphone, courrier ou e-mail, lors de rendez-vous ou en réunion.

Quelle que soit l'échéance de votre projet, vous pourrez échanger avec nous, en toute **confidentialité**, sur vos **souhaits**, vos **échéances** et vos **contraintes**, obtenir les réponses à vos **questions**, être aidé **pour comprendre le marché** de la reprise et définir un profil d'entreprises à reprendre cohérent avec le tissu économique de la région cible.

En réalisant un **diagnostic** neutre de votre **projet**, vous serez prêt à vous lancer.

Si vous le souhaitez, plus de **250 formations**, d'une journée à plus de 20 jours, sont organisées chaque année dans les CCI, il y en a forcément une pour vous !

CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
Prendre conseil

Vous êtes prêt à reprendre et vous cherchez des cibles ?

En rendez-vous dans votre entreprise (pour les entreprises en croissance externe) ou à la CCI, par e-mail, par téléphone dans la plus stricte **confidentialité**, nous serons **à vos côtés** tout au long de votre parcours pour répondre à vos interrogations et vous apporter un **regard neutre**. En fonction de votre projet, nous vous mettrons en relation avec des **experts partenaires**.

En fonction de la nature de votre projet et de votre situation géographique, nous diffusons une offre de reprise d'entreprise dans l'une de nos bourses d'opportunités d'affaires. Pour donner un coup d'accélérateur à votre recherche, nous pouvons mettre à votre disposition notre fichier économique et mener une recherche directe d'entreprises.

Grâce aux 12 000 cédants accompagnés chaque année, nous vous mettrons en relation avec les cédants dont l'entreprise vous intéresse.

Une formation originale, diplômante et efficace : l'Ecole des Managers

Le réseau des Ecoles des Managers forme les repreneurs de PME/TPE à l'exercice de leur métier de dirigeant, en proposant **dans toute la France** des cycles de formation/action fondés sur un accompagnement personnalisé et sur les situations concrètes vécues par chaque stagiaire dans son entreprise.

Les Ecoles des Managers sont ouvertes à toute personne en situation opérationnelle de reprise d'entreprise mais ont été spécifiquement créées pour les repreneurs internes (reprise familiale ou par un salarié).

La formation est validée par un titre de niveau II (bac + 3) intitulé « Chef d'entreprise, développeur de PME ».

Renseignements-contacts : www.reseau-edm.com

Les Chambres de commerce et d'industrie, ce sont :

- **Des élus, chefs d'entreprise au service des entreprises :** 5 000 chefs d'entreprise sont élus tous les 5 ans par leurs pairs pour conduire les politiques des CCI.
- **La force d'un réseau :** 148 CCI et 22 CRCI.
- **Un ancrage territorial puissant :** Plus de 230 points d'accueil des entrepreneurs et futurs entrepreneurs pour s'adapter aux particularismes locaux.
- **Des conseillers spécialisés :** plus de 450 conseillers formés et dédiés à la transmission - reprise qui accompagnent 12 000 cédants, 16 000 repreneurs et permettent la réalisation de 5 000 opérations par an.
- **Au cœur d'un dispositif partenarial** : au sein des CCI ou à l'extérieur, les conseillers transmission - reprise travaillent en réseau avec tous les experts de l'entreprise.
- **Une expérience reconnue :** les CCI accompagnent les cédants et les repreneurs depuis plus de 20 ans.
- **Des outils à votre disposition :** bourses d'opportunités d'affaires, centres de documentations, études, forums, salons, clubs de repreneurs, clubs de dirigeants, e-communautés… les CCI mettent tous les outils dont vous avez besoin à votre disposition.

Pour nous contacter

- Plus de 450 conseillers dédiés à la transmission - reprise sont à votre écoute. Vous trouverez toutes les coordonnées de ces conseillers sur les pages « En région » du site national de la transmission - reprise des CCI : **www.transmission.cci.fr**

Chambres de métiers et de l'artisanat

Avec leur vaste réseau, les Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA), établissements publics dirigés par des artisans élus, se trouvent toujours à vos côtés pour céder ou reprendre une entreprise artisanale. Assister à des réunions d'information, obtenir un entretien individuel avec un conseiller spécialisé, bénéficier d'un dispositif complet incluant conseil, diagnostic, diffusion et accompagnement..., autant de services que vous propose le réseau des 400 points d'accueil des CMA répartis sur l'ensemble du territoire.
Et parce que rien ne remplace le contact humain, les conseillers transmission-reprise de la CMA de votre département sont à votre entière disposition pour vous garantir le meilleur accueil. Les CMA proposent un ensemble de prestations spécifiques et gratuites pour les créateurs, repreneurs et cédants.

Vous souhaitez transmettre votre entreprise ?

Etes-vous prêt ?

Vous serez prêt à transmettre votre entreprise lorsque vous pourrez dire :

- je sais ce que je vais faire après avoir vendu mon entreprise
- je connais les modalités de transmission (vente, location-gérance, donation…)
- j'ai fait le diagnostic économique et juridique de mon entreprise
- j'ai évalué ou fait évaluer mon entreprise
- je sais comment m'y prendre pour trouver un acquéreur ou j'ai déjà désigné mon successeur.

Sur toute la France, les conseillers des Chambres de métiers et de l'artisanat, spécialistes de la transmission-reprise, sont à votre service pour répondre à toutes les questions que vous vous posez. Ils vous accueillent, font se rencontrer et accompagnent cédants et repreneurs. L'offre de services proposée par la CMA peut vous aider à piloter votre projet sur le plan commercial, financier, juridique et fiscal, jusqu'à sa réalisation. Enfin en fonction de vos besoins, ils vous dirigent vers leurs partenaires privilégiés (banques, avocats, notaires, experts-comptables…)

Les outils

- **La Bourse nationale d'opportunités artisanales (BNOA)**
  La BNOA est la première plate-forme nationale de rapprochement entre cédants et repreneurs d'entreprises artisanales. Le site www.bnoa.net est un puissant relais de diffusion nationale avec plus de 3 000 offres d'entreprises à reprendre dans tous les secteurs d'activités, dans toutes les régions de France, et expertisées par les conseillers des CMA.
- **Le guide du cédant, téléchargeable sur le portail de l'artisanat** - www.artisanat.fr
  Elaboré par la Société Générale en partenariat avec le réseau des Chambres de métiers et de l'artisanat, le Guide du cédant répertorie les bonnes questions à se poser lors de la transmission de votre entreprise : Quel est le bon moment pour vendre ? A quel prix ? Comment trouver un repreneur ? Quelles sont les formalités à accomplir après la vente ? Comment placer le capital issu de la vente ?
- **Prenez contact avec votre conseiller CMA** pour être conseillé et accompagné dans votre projet. Numéro d'appel commun : 0 825 36 36 36 (0,15€ /min)

Chambres de Métiers et de l'Artisanat
Assemblée Permanente
Prendre conseil

Vous souhaitez reprendre une entreprise artisanale ?

Pour les Chambres de métiers et de l'artisanat, la reprise d'entreprise est une priorité. En effet, chaque année, plus de 15 000 entreprises artisanales viables disparaissent faute de repreneurs et, dans leur sillage, des milliers d'emplois. Sur toute la France, les conseillers des Chambres de métiers et de l'artisanat, spécialistes de la transmission-reprise sont à votre service pour répondre à toutes les questions que vous vous posez.

Quel accompagnement vous offre votre CMA ?

- Accueil et information du repreneur
- Présentation de l'offre de services de la CMA
- Entretien avec un conseiller CMA pour cibler vos besoins
- Identification d'entreprises à reprendre
- Mise en relation avec le cédant
- Appui au montage de votre dossier de reprise et dossier de financement
- Formation, d'une durée variable, de 30 à 150 heures
- Assistance aux formalités administratives

Un site au service des entreprises artisanales : www.bnoa.net :

- une recherche simplifiée : sélection par secteur d'activité et par zone géographique
- une recherche avancée par mots-clés, taille de l'entreprise, nature des éléments cédés, prix de vente
- une annonce détaillée et précise : la référence, le type d'activité, la localisation, les éléments cédés, le prix de vente, la date de la mise à jour
- une alerte automatique pour être informé par courriel des opportunités à saisir
- la publication des dernières annonces sur la page d'accueil
- l'agenda des manifestations des CMA en lien avec la transmission-reprise

Le réseau des Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) et le Centre national de l'entrepreneuriat du CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) ont mis en place deux parcours en alternance associant l'apprentissage d'un métier et une formation au management :

- Le certificat Entrepreneur – métiers de l'artisanat
- La licence Direction des entreprises artisanales et des petites entreprises.

Pour plus d'informations sur ces formations : www.artisanatpourentreprendre.fr

Pour nous contacter

- **Prenez contact avec votre conseiller CMA** pour être conseillé et accompagné dans votre projet. Numéro d'appel commun : 0 825 36 36 36 (0,15€ /min)

Le portail de l'artisanat
www.artisanat.fr

Annonces 100% artisanat
www.bnoa.net

L'accompagnement des experts-comptables

Transmettre une entreprise, c'est assurer sa pérennité, maintenir des emplois, en créer de nouveaux et ainsi contribuer à la sauvegarde et à l'essor du tissu économique. Dans le cadre de cette action nationale, les experts-comptables ont un rôle important à jouer pour accompagner les cédants ou repreneurs d'entreprise dans cette phase délicate et les aider à franchir le cap, sachant que l'une des clés de la réussite réside dans l'anticipation des opérations de transmission pour qu'elles se déroulent en toute sérénité.

Présentation de la profession

Créé par l'ordonnance de 1945 et placé sous la tutelle du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, l'Ordre des experts-comptables a pour vocation de gérer et d'animer le plus grand réseau français de professionnels libéraux au service de l'entreprise.
Les 18 600 experts-comptables ont l'obligation de respecter une déontologie rigoureuse définie par la profession et traduite dans le Code de déontologie. Leur indépendance leur permet de mener les missions avec intégrité et objectivité. Ils agissent dans le cadre de la loi et d'une éthique qui leur imposent le secret professionnel. Cette obligation garantit aux clients une totale confidentialité. Les experts-comptables engagent leur responsabilité professionnelle dans leurs travaux et se doivent dans leur comportement personnel comme dans leurs relations avec leurs clients, de respecter la devise de l'Ordre « Science, Conscience, Indépendance «.

Les experts-comptables accompagnent près de deux millions d'entreprises au quotidien. Ils conseillent les entrepreneurs dans toutes les étapes de la vie de l'entreprise jusqu'à sa transmission et au-delà dans les phases post-cession ou reprise.

Vous envisagez de céder ou de reprendre une entreprise ?

Les experts-comptables, spécialistes de l'entreprise, indépendants et soumis au secret professionnel, vous proposent un accompagnement adapté à vos besoins.
Pour cela, l'Ordre a mis au point une mission d'accompagnement des cédants et repreneurs d'entreprise reposant sur le franchissement progressif d'étapes ordonnées et sur une anticipation suffisante de l'opération.
Les experts-comptables accompagnent les cédants et repreneurs mais ne peuvent agir en tant qu'intermédiaire ou agent d'affaires. Les relations entre les experts-comptables d'une part et les cédants ou les repreneurs d'autre part sont définies dans une lettre de mission qui précise le cadre contractuel précis des travaux.

L'accompagnement du cédant

L'expert-comptable propose un accompagnement en 9 étapes réparties en 3 phases :

1) Phase préalable : 4 étapes
- Prise de connaissance du projet de cession, pré-évaluation et définition de l'étendue de la mission
- Préparation de l'entreprise à la vente
- Evaluation de l'entreprise
- Etablissement du dossier de présentation

2) Phase active : 4 étapes
- Diffusion de l'offre et du dossier de présentation
- Présélection de repreneurs
- Participation aux négociations
- Participation à l'élaboration du protocole et des actes

3) Phase post-cession : une étape de suivi dans l'accompagnement du cédant

L'accompagnement du repreneur

L'expert-comptable propose un accompagnement en 10 étapes réparties en 3 phases :

1) Phase préalable : 2 étapes
- Prise de connaissance du projet de reprise et définition de l'étendue de la mission
- Aide à la définition de cibles

2) Phase active : 7 étapes
- Diffusion de l'offre
- Présélection de cibles
- Participation à la rédaction de la lettre d'intention
- Réalisation de l'audit d'acquisition ou « due diligences »
- Participation aux négociations
- Ingénierie juridique, fiscale et financière
- Participation à l'élaboration du protocole et des actes

3) Phase post-reprise : une étape de suivi dans l'accompagnement du repreneur

Interactions avec les autres interlocuteurs

L'accompagnement de la transmission d'entreprise nécessite des compétences spécifiques multiples qui favorisent l'inter professionnalité et en particulier avec les professionnels du droit.

Contactez un expert-comptable

Contactez dès aujourd'hui votre expert-comptable et concrétisez votre projet … en toute sérénité !
Si vous recherchez un expert-comptable, connectez-vous sur le site de l'Ordre **www.experts-comptables.fr** . Pour un premier contact avec un expert-comptable, choisissez la proximité géographique.

Une liste d'experts-comptables volontaires pour accompagner la transmission ou la reprise d'entreprise est disponible sur le site :
www.entreprisetransmission.com.

Sites internet de référence

- **www.experts-comptables.fr**, le site de L'Ordre des experts-comptables.

- Deux sites de l'Ordre dédiés à la transmission d'entreprise : **www.entreprisetransmission.com** comprend une méthodologie d'accompagnement des cédants et repreneurs, une présentation des enjeux, des études et enquêtes sur le marché de la transmission, un recensement des principales aides fiscales, financières et sociales, une boîte à outils pour passer à l'action, ainsi qu'une sélection de sites internet et des références bibliographiques.

www.entrepriseevaluation.com comprend une base documentaire consacrée à l'évaluation d'entreprise, une présentation des enjeux et marchés de l'évaluation, les méthodes de valorisation selon la taille de l'entreprise, les différents diagnostics à opérer, les différentes étapes de l'évaluation.

Prendre conseil
Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

Notaires de France

Vous envisagez de vendre votre entreprise

Bénéficiez de conseils pour préparer la cession

- analyse de votre situation fiscale (calcul des plus-values, impact sur l'impôt sur les revenus, ISF)
- analyse de votre situation familiale et matrimoniale
- analyse de votre situation professionnelle (traitement des actifs de l'entreprise et notamment de l'immobilier) avant et après la cession

Bénéficiez d'un accompagnement lors de la cession

- préparation des divers documents (lettre d'intention, protocole de cession, garantie d'actifs et de passifs, etc.)
- analyse des actes rédigés par les conseils du repreneur
- exécution des formalités nécessaires

Bénéficiez d'un suivi après la cession

- traitement fiscal du produit de la cession perçu (par exemple, dans une optique de transmission)

Vous souhaitez reprendre une entreprise

Bénéficiez de conseils avant la reprise

- analyse de votre situation familiale et matrimoniale (notamment au regard de la protection de votre patrimoine)
- analyse de la cible (analyse des contrats, baux, etc.)
- choix de la structure de reprise (holding)

Bénéficiez d'un accompagnement lors de la reprise

- rédaction des statuts de sociétés (holding de reprise, SCI pour l'immobilier, etc.)
- rédaction et relecture des actes juridiques (lettre d'intention, protocole de cession, garantie d'actifs et de passifs, etc.)
- exécution des formalités nécessaires (rédaction des diverses textes d'assemblée générale, ordres de mouvements, formalités au RCS, etc.)

Bénéficiez d'un suivi après la reprise

- engagements de conservation des titres
- secrétariat juridique

Qui est le notaire ?

Le notaire est un juriste investi d'une mission d'autorité publique qui prépare des contrats sous la forme authentique pour le compte de ses clients. Il intervient dans les différents domaines juridiques dans le cadre de mission de conseils.

L'ordonnance du 2 novembre 1945 définit la mission du notaire de la façon suivante :
« Les notaires sont les officiers publics établis pour recevoir les actes et contrats auxquels les parties doivent ou veulent faire donner le caractère d'authenticité attaché aux actes de l'autorité publique, et pour assurer la date, en conserver le dépôt, en délivrer des grosses et expéditions ».

Le notaire, un officier public

Le notaire est un officier public, intervenant dans l'ensemble des domaines du droit : famille, immobilier, patrimoine, entreprises, rural, collectivités locales.
Il est nommé par le ministre de la Justice et confère aux actes qu'il rédige un gage de sérieux et d'authenticité.
Cela signifie qu'il possède des véritables prérogatives de puissance publique, qu'il reçoit de l'Etat.

Le notaire, un professionnel de l'authentification des actes

Il a le pouvoir d'authentifier les actes en apposant son sceau et sa propre signature. Il constate ainsi officiellement la volonté exprimée par les personnes qui les signent et s'engage personnellement sur le contenu et sur la date de l'acte.
Les actes notariés sont revêtus de la force exécutoire et s'imposent alors avec la même force qu'un jugement définitif.
Recourir à l'acte notarié est une garantie d'obtenir l'exécution des engagements du cocontractant sans recourir à un long et coûteux procès.

Le notaire, un professionnel présent sur tout le territoire

Implanté sur tout le territoire en vertu d'une répartition arrêtée par le ministre de la justice en fonction des besoins de la population, il assure un service public juridique de proximité.
En effet, les offices notariaux ne sont pas soumis à un « numerus clausus » particulier (ce qui équivaudrait à une limitation du nombre des notaires) mais sont soumis à une implantation encadrée des offices sur tout le territoire pour répondre aux besoins de la population :

- 4 513 offices, nombre auquel il convient d'ajouter 1 302 bureaux annexes, ce qui porte à 5 815 le nombre de points de réception de la clientèle sur tout le territoire.
- 8 494 notaires et 56 000 personnes travaillant dans les offices.

Le notaire et le chef d'entreprise

Outre la mission légale d'authentification et de conservation des actes, l'intervention des notaires est beaucoup plus large : c'est un généraliste du droit ayant une vision globale des questions juridiques.
Il intervient dans l'ensemble du domaine juridique et fiscal ce qui le rend naturellement compétent pour sa fonction de conseil des clients.
Grâce à sa vision globale du patrimoine du chef d'entreprise, il peut proposer des solutions juridiques et fiscales les plus adaptées.

Contact
- www.notaires.fr

Le conseiller en fusions-acquisitions

En quoi est-il différent de mes conseils habituels ?

C'est d'abord un spécialiste de la transaction, capable de « marketer » une entreprise et de dérouler un processus de cession professionnel. Sa principale valeur ajoutée est de définir le profil des acheteurs, de les identifier, de les contacter et de les mettre en compétition dans un laps de temps court. Son métier l'a souvent amené à une maîtrise généraliste de la stratégie d'entreprise, du droit, de la finance et de la comptabilité. Sauf à être lui-même membre d'une profession réglementée (expert-comptable, avocat, notaire) il ne se substitue pas aux conseils habituels de l'entreprise mais coordonne leurs interventions.

Qu'est-ce qu'il apporte dans une transaction ?

Souvent décrié sous le nom d' « intermédiaire financier », il n'est pas indispensable mais peut s'avérer précieux pour le cédant :

- il l'aide à préparer l'entreprise à la cession (identification des points durs, propositions correctives)
- il décharge le dirigeant 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.

Quelles sont les conditions d'exercice de sa profession ?

Ce professionnel est assujetti à la loi Hoguet s'il pratique l'intermédiation (carte préfectorale, assurance, normes de pratiques professionnelles) et a très souvent le statut de conseil en investissement financer (C.I.F.) géré par l'Autorité des marchés financiers (assurance spécifique, normes professionnelles), qui délivre un numéro d'agrément, consultable sur Internet :
http://www.amf-france.org/bio/rech_CIF.aspx

Comment le choisir ?

Voyez les règles générales qui président au choix d'un conseil : elles s'appliquent aussi à lui. Son rôle peut être tenu par un des conseils habituels de l'entreprise (expert-comptable, avocat, notaire), dans le cadre d'une mission définie sous cette forme.

Pour le sélectionner, soyez attentif à son expérience sectorielle, aux opérations qu'il a bouclées (ce que l'on appelle parfois son *track record* en anglais). Interrogez-le sur ses méthodes de travail pour rechercher les acquéreurs, son appartenance à un réseau de professionnels, les associations professionnelles dont il est membre. Ne vous laissez pas impressionner par la notion de confidentialité dont certains entourent leur action pour se dispenser de répondre à vos questions : une certaine transparence n'est pas incompatible avec le respect de ses clients.

Sous quelle forme se contractualise son intervention et comment se rémunère-t-il ?
Une lettre de mission est impérative (à voir sur la carte USB). Sa rémunération est négociable. Elle comporte en général des acomptes, correspondant à l'exécution de tâches préparatoires à la cession, mais 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. On observe souvent la suivante :

Jusqu'à	500.000 €	environ 5% avec un minimum selon la politique commerciale du cabinet
500 000 €	1 000 000 €	5%
1 000 000 €	2 000 000 €	4%
2 000 000 €	3 000 000 €	3%
3 000 000 €	10 000 000 €	2%
10 000 000 €	et au-delà	1%

L'avocat

Qu'est-ce qu'un avocat ?

La profession d'avocat est une profession réglementée, le titre d'avocat est un titre protégé.

Ne peuvent prétendre au titre d'avocat que les personnes qui ont rempli les conditions de diplôme et qui sont inscrites comme avocat à un barreau. Les avocats doivent faire suivre leur titre de la mention du barreau où ils sont inscrits. Selon la loi du 31 décembre 1990, nul ne peut, s'il ne fait partie d'une des professions qui y sont autorisées, plaider, représenter, conseiller ou rédiger des actes juridiques.

Toute utilisation du titre qui tend à créer une confusion est donc frauduleuse : jurisconsulte, juriste, défenseur, cabinet de défense, contentieux, conseil de société, conseil d'entreprise, conseil fiscal, conseil social, expert ou mandataire fiscal. Cette protection est avant toute chose une garantie pour son client d'être assuré qu'il est en relation avec une personne qui a suivi une formation, qui a la compétence nécessaire et qui est soumis à des règles de déontologie, sous l'autorité du Conseil de l'Ordre. Le client bénéficie de prestations couvertes par une assurance responsabilité civile professionnelle.

Devenir avocat nécessite d'être titulaire d'un diplôme de maîtrise en droit (ou d'un diplôme équivalent). Des critères de moralité et de nationalité sont également requis. Il faut en principe être français ou ressortissant d'un état membre de l'Union européenne et n'avoir fait l'objet d'aucune condamnation pénale pour agissements contraires à l'honneur, à la probité ou aux bonnes mœurs

Vous envisagez de céder votre entreprise

L'avocat peut vous aider à élaborer le processus de cession ou de transmission de l'entreprise puis veiller à son bon déroulement :

- bilan personnel et patrimonial
- diagnostic de l'entreprise et ajustements nécessaires
- élaboration du projet de transmission
- négociation et rédaction du protocole et des actes en général

Vous souhaitez reprendre une entreprise

L'avocat peut vous aider dans la décision et sa mise en œuvre :

- conseil sur les documents proposés à la signature du Repreneur ou émis par lui
- étude des contrats conclus avec les fournisseurs et les clients
- lecture des rapports des organes sociaux
- vérification de l'état des inscriptions de privilèges
- examen de la situation bancaire de l'entreprise (crédits en cours, garanties consenties…)
- négociation et rédaction du protocole et des actes en général

Combien coûte son intervention ?

Avant toute chose, il ne faut pas hésiter à poser clairement les conditions de son intervention. Elles sont négociables dans le cadre d'un devis préalable. Quel que soit le mode de rémunération choisi, à l'heure ou au forfait, une convention d'honoraires doit être signée dans le cadre d'une lettre de mission. Les tarifs horaires évoluent entre 150 euros à 300 euros en province et 200 euros à 500 euros à Paris.

Le repreneur est naturellement plus sensible à son coût d'intervention que le cédant, surtout en début de processus, lorsque le risque de ne pas aboutir est grand. Pour y pallier, il vaut mieux ne les solliciter que ponctuellement, au besoin dans une mission de relecture et de conseil sur des documents à signer (lettre d'intention, par exemple). Leur rôle est par contre indispensable pour analyser l'entreprise sous l'angle juridique (contrats, vie sociale, droit du travail, etc.) et établir les documents de la négociation et de la vente.

Où trouver un avocat ?

- Pour contacter un avocat, 181 barreaux en France à retrouver sur :

www.cnb.avocat.fr

Transmission, cession d'entreprise : Et si les salariés assuraient la continuité ?

La transmission à leurs salariés des entreprises dont les dirigeants sont appelés à partir à la retraite permet d'assurer leur pérennité et leur ancrage local, au bénéfice de tous : cédant, entreprise, salariés et environnement local.

Les atouts coopératifs

Scop ?

Les Scop, ou Sociétés Coopératives de Production, sont des entreprises, sous forme de SA ou SARL, dont les salariés sont associés majoritaires au capital et respectent les principes coopératifs de partage équitable des décisions, des résultats et de démocratie dans l'entreprise.

Impliqués dans le capital et intéressés aux résultats, les salariés se mobilisent d'autant plus pour assurer la continuité de l'entreprise.

Une solution avantageuse pour tous

Pour le cédant

- Trouver un successeur compétent et reconnu
- Bénéficier d'une garantie financière sur la valeur de l'entreprise avec exonération des plus-values
- Assurer la pérennité et l'indépendance de son entreprise, avec possibilité de contrôle sur 10 ans

Pour les salariés repreneurs

- Acquérir les titres ou le fonds au prix du marché, tout en bénéficiant de réductions d'impôts
- Bénéficier d'une période de transition entre le cédant et la nouvelle équipe,
- Préserver leur emploi et garder les avantages du statut de salarié (dirigeants compris)
- S'impliquer dans la gestion et prendre part aux décisions
- Partager les résultats, participation pour les salariés, dividendes pour les associés

Pour l'entreprise

- Conforter ses partenaires (clients, fournisseurs, banquiers, élus locaux, etc.)
- Préserver son indépendance et son ancrage territorial
- Bénéficier d'une fiscalité avantageuse (exonération de la taxe professionnelle, déductibilité de la participation et des réserves, etc.) et renforcer ses fonds propres par les réserves
- Profiter de l'appartenance à un réseau qui offre des synergies possibles avec d'autres coopératives

Scop Entreprises

Un accompagnement personnalisé

Le réseau Scop Entreprises conseille le cédant et les salariés repreneurs au bénéfice mutuel des deux parties :

- diagnostic
- évaluation
- plan de financement
- montage juridique
- formation des salariés repreneurs
- suivi dans la durée

Des interventions financières adaptées au rachat

- prêt à la reprise d'entreprise
- prêts aux salariés
- société de caution mutuelle
- société de capital risque

Les Scop en France : chiffres clés*

- 1 916 coopératives
- 40 163 salariés (51 000 avec les filiales)
- 3,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 1,7 milliards d' euros de valeur ajoutée
- 191 millions d'euros de résultat net
- Taille moyenne : 22 personnes
- Taux de sociétariat à plus de 2 ans : 87 %

** : chiffres 2008*

La Confédération générale des Scop

Dirigée par des membres élus issus de ses adhérents, la Confédération générale des Scop est le porte-parole des coopératives auprès des instances publiques françaises et européennes.
Elle coordonne 12 Unions régionales et 3 Fédérations professionnelles.

Contact

Confédération générale des Scop
37, rue Jean Leclaire - 75017 Paris
Tél. : 01 44 85 47 00 - Fax. : 01 44 85 47 10
www.scop.coop - scopentreprises@scop.coop

Prendre conseil

Cédants & Repreneurs d'Affaires

Présentation de CRA, Cédants & Repreneurs d'Affaires

Créé en 1985, le CRA est une association nationale sans but lucratif animée par 190 délégués (anciens dirigeants, tous bénévoles) répartis dans 70 délégations en France. Sa devise : « Céder c'est gérer ».

Sa mission est de faciliter la transmission et la reprise de PME/PMI de 5 à 100 salariés réalisant un chiffre d'affaires de 1 à 15 millions d'euros. Depuis sa création, plus de 10 000 dirigeants ont confié leur entreprise à vendre au CRA et plus de 23 000 personnes, cédants ou repreneurs, ont adhéré à l'association.

Organisation (instances, etc.)

Le CRA est un vivier de plus de 600 affaires à céder et 1 400 repreneurs en recherche. L'adhésion au CRA est précédée d'un entretien obligatoire et confidentiel avec un délégué qui valide le projet du cédant ou du repreneur. Les offres de cession ou de reprise sont consultables, de façon anonyme et confidentielle, sur www.cra-asso.org. Le site Internet reçoit en moyenne 50 000 visites par mois. Les nouvelles affaires sont aussi éditées dans un bulletin mensuel.

Le CRA met également à la disposition de ses membres des partenaires experts pour les assister lors des différentes étapes de la transaction dans les domaines du droit, de la finance, de la comptabilité, de l'intermédiation, de l'assurance, des relations sociales, etc …

En outre, il a récemment publié, chez Prat Editions, un ouvrage collectif « **Transmettre ou Reprendre une entreprise** » de 325 pages, préfacé par Laurence Parisot, qui donne des conseils pratiques dans toutes les étapes successives d'une transmission d'entreprise et présente des témoignages pertinents de cédants ou de repreneurs.

Contraintes réglementaires

La déontologie du CRA comporte des exigences rigoureuses de professionnalisme de la part de ses délégués. Les délégués pratiquent le désintéressement financier, et le CRA ne perçoit ni commission, ni honoraires, mais fonctionne au travers d'une cotisation annuelle modérée. Les délégués sont tenus par un engagement de confidentialité absolue, et le CRA possède une indépendance totale d'action.

Missions auprès du cédant

L'un des délégués CRA, dirigeant expérimenté, aide le cédant à formaliser son offre et le conseille pour remplir un dossier de présentation de son activité, de ses services et de ses produits, ceci dans une totale confidentialité. L'ensemble permet au cédant de mieux vendre sa société, en justifiant le prix demandé. (Voir les annonces de cession dans l'espace « Reprendre une entreprise » du site CRA)

Le délégué CRA assure la sélection des candidatures et la mise en relation selon les critères fixés en commun. De plus, dans la rubrique « Liste des repreneurs » du site internet, plusieurs centaines de repreneurs qualifiés présentent leur projet de reprise. Parmi eux se trouve peut être le repreneur recherché, qui peut être sélectionné par type d'activité, par région, par mot clef, et par montant de l'investissement

Le CRA propose une plaquette « **Transmettre son entreprise, ce qu'il faut savoir** », organise des stages de sensibilisation à la transmission, aide les cédants à formaliser leurs offres de cession et à établir un dossier de présentation, et enfin propose et facilite la mise en relation entre cédants et repreneurs.

Pour aider les chefs d'entreprise à préparer largement en amont la transmission de leur société, des journées de sensibilisation abordent les problématiques patrimoniales, fiscales, de valorisation, de présentation de l'entreprise, de préparation à la négociation.

Missions auprès du repreneur

Un délégué CRA, dirigeant expérimenté, aide le repreneur à rédiger son projet de reprise et son annonce repreneur publiée dans l'espace « Céder son entreprise » du site CRA .Des réunions d'information animées par des experts et la participation à un groupe de repreneurs permettent d'échanger et d'augmenter les chances de réussir.

Le CRA , à travers sa filiale CRA Formation, organise des stages de formation à la reprise (120 heures), et anime des réunions thématiques ponctuelles. Le CRA met en place également des « groupes de repreneurs » (8 à 10 personnes) pour permettre aux repreneurs de se rencontrer et mettre en commun leurs efforts, créant ainsi une dynamique dans le processus de reprise, grâce à la complémentarité des repreneurs.

Le repreneur ayant repris peut être accompagné après sa reprise dans les Clubs d'Entrepreneurs CRA. Ces clubs ont été créés en 2006, pour tous les anciens adhérents CRA, qui ont créé ou repris une entreprise. Des clubs existent actuellement en Ile-de-France, en Rhône-Alpes et sont en création dans plusieurs régions.

Ils prolongent bien au-delà de la reprise, l'esprit d'entraide et de convivialité initié sur les bancs des clubs de repreneurs CRA. Ils se réunissent autour d'experts traitant de thèmes d'actualité, de choix de management, de modalités de développement, etc….

Ils constituent aussi un vivier d'expériences enrichissantes et un échange entre patrons de PME sur des problèmes communs. Un site internet spécifique leur est dédié.

Interactions avec les autres interlocuteurs

Le CRA participe à des tables rondes dédiées à la transmission avec les syndicats professionnels, le MEDEF, la CGPME, des fédérations, les mairies des grandes villes, et à des salons professionnels (salon des Entrepreneurs, de la Franchise, de la Micro Entreprise, salon Planète PME etc.…)
En outre, nous développons des accords de partenariat avec des acteurs de la transmission dans le domaine du financement et avec des organismes officiels tels que l'APCE, OSEO, les CCI, les Grandes Ecoles, le CLENAM…

Comment prendre contact

Le cédant potentiel ou le repreneur est invité à prendre contact avec la délégation régionale de son choix en cliquant sur l'onglet « Implantations » du site Internet www.cra-asso.org. ou à téléphoner au secrétariat central à Paris au 01 40 26 74 16.

Comment choisir son interlocuteur

Le cédant ou le repreneur sera dirigé vers le délégué CRA le mieux à même de répondre à ses attentes et ses besoins.

Site Internet de référence : www.cra-asso.org

Ce site Internet, consultable par tous, remis à jour en permanence, contient le fichier complet des affaires à céder et les annonces des repreneurs avec un système de sélection multicritère et une base documentaire importante sur la reprise d'entreprise ainsi que des témoignages de cédants et de repreneurs.

Contact

- **CRA, Cédants et Repreneurs d'Affaires, 18 rue de Turbigo 75002 PARIS**
- Siret 344 857 230 000 41
  Association loi 1901
- Tel. : 01 40 26 74 16
  E-mail : info@cra-asso.org
  Fax : 01 40 26 74 17

Le marché de la reprise-transmission d'entreprise

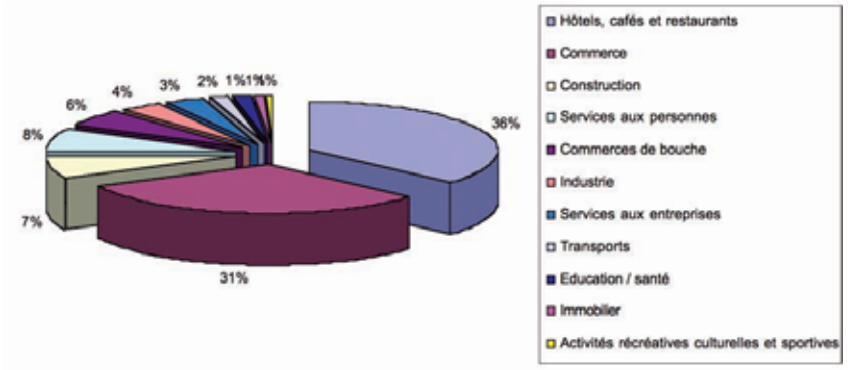
Jusqu'en 2006, l'Insee diffusait des statistiques détaillées sur la reprise d'entreprise, mais limitées au recensement des mutations de fonds de commerce (activités libérales, artisanat, commerce), du fait de la construction des fichiers. Les transactions portant sur des titres de société (parts sociales et actions) échappaient malheureusement à ce recensement. Un échantillonnage plus précis a permis d'estimer à 33% la part de ces transactions dans le total, soit un coefficient x 1,5 à appliquer aux reprises identifiées.

En 2006, sur la base des 38 774 reprises comptabilisées par l'Insee, on peut donc estimer à environ 60 000 le total des entreprises reprises, ce qui est corroboré par l'avis des professionnels du marché.

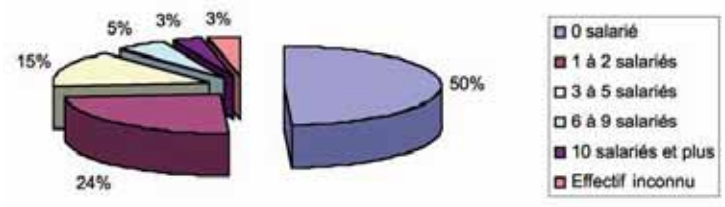
Depuis le 1er janvier 2007, l'Insee ne diffuse plus de statistiques sur ce sujet.

Les entreprises reprises par secteur d'activité en 2006

(Source Insee : données définitives – Méthodologie APCE)
En gardant à l'esprit les limitations indiquées ci-dessus, la répartition des reprises identifiées par activité est globalement la suivante :



De même, la répartition des reprises par taille d'entreprise est globalement ainsi puisque, en France, 55% des entreprises n'ont pas de salarié et 37% des entreprises ont entre 1 et 9 salariés.



Il s'agit donc bien d'un marché de toutes petites entreprises. Si on rapporte ces chiffres aux 60 000 opérations estimées par an, on peut jauger qu'il n'y a que 10 000 opérations portant sur des entreprises de plus de 5 salariés.

Le marché potentiel

La reprise d'entreprise suit un processus dont la dimension technique est parfaitement maîtrisée par le marché. Le processus psychologique est en revanche beaucoup plus aléatoire. C'est ce qui en fait une opération complexe, car il s'agit de faire converger plusieurs personnes et autant de parcours, ce qui rend la prospective difficile :

- le vendeur
- le repreneur
- l'entreprise (et donc les salariés)
- les banques appelées pour financer l'opération

Essayons d'éclairer les masses en jeu et de donner quelques points de repère :

- Il existe aujourd'hui, en France, plus de 2 900 000 entreprises dans les secteurs du commerce, de l'industrie et des services. Parmi elles, 700 000 ont à leur tête un dirigeant âgé de plus de 50 ans.

- Pour relativiser ce chiffre, il faut tenir compte du fait que toutes les entreprises ne peuvent être reprises. Parmi les entreprises individuelles il faut penser aux activités de conseil, à certaines activités médicales ou artisanales (peintres en bâtiment, etc.). Pour les entreprises plus importantes il est parfois trop tard, notamment lorsque leur rentabilité s'est durablement érodée et que leur position s'est affaiblie. En cause, des carnets de commandes exsangues, des investissements retardés, ou encore une concurrence trop forte. C'est pourquoi on estime que la moitié seulement des entreprises qui rentreront sur le marché dans les dix prochaines années pour cause de départ en retraite des dirigeants auront une valeur marchande, ce qui représente 350 000 entreprises.

- Entre 10% et 15% des entreprises potentiellement à reprendre seront transmises en interne (famille ou salarié). Le reste se partagerait à peu près à égalité entre les croissances externes et les reprises par les personnes physiques.

- 55% des dirigeants d'entreprises individuelles (50% des entreprises françaises sont sous forme d'entreprise individuelle) qui ont l'âge de la retraite ne vendent pas leur entreprise mais la ferment.

- 53% des dirigeants qui vendent leur entreprise le font dans le contexte d'un départ à la retraite. Les autres cessions sont réalisées par des dirigeants :
  - qui souhaitent faire autre chose (35%),
  - dont l'entreprise a ou aura des difficultés (environ 10%),
  - qui en ont « ras le bol » (2%).

- Les dirigeants qui vendent pour faire autre chose ont entre 34 ans et 49 ans et ont créé leur entreprise depuis 5 à 10 ans. Le potentiel est donc très large.

- Prenons l'exemple du Nord - Pas-de-Calais, où on recense :
  - 6 300 dirigeants de 34 à 49 ans ayant créé leur entreprise depuis 5 ans à 10 ans
  - 8 200 dirigeants ayant entre 55 ans et 59 ans
  - 8 400 dirigeants ayant 60 ans et plus

Le potentiel théorique total dans cette région est donc de 22 900 cessions dans les 5 ans à venir, soit environ 4 500 entreprises à céder par an. Or on estime à environ 50% la part des entreprises qui ne sont pas transmissibles (voir ci-dessus). Le potentiel d'entreprises à reprendre se rapproche donc de 2 200 entreprises par an. Ce chiffre est cohérent avec le volume recensé par l'Insee (environ 1 500 entreprises par an) pour peu qu'on applique le coefficient de 1,5 présenté en introduction de façon à rendre compte des transactions portant sur des entreprises en société.

En conclusion, en se basant sur les statistiques disponibles et sur l'appréciation portée par les professionnels, on peut le qualifier de marché important et dynamique, même s'il est délicat de connaître son évolution avec exactitude.

Il faut garder à l'esprit qu'en la matière il n'est de réalité que territoriale ou sectorielle. Si vous voulez creuser le sujet pour votre projet, allez interroger les Chambres consulaires (CMA et CCI) ou les fédérations professionnelles pour vous informer sur le segment du marché qui vous intéresse.

Identifier son marché et l'approcher

Profil des cédants et repreneurs

Que vous soyez cédant ou repreneur, il est toujours intéressant de bien connaître le marché de la Transmission et qui vous allez avoir en face de vous pendant les négociations. Voici quelques informations qui peuvent vous êtres utiles.

Le profil des cédants

(source : étude Transmission - Reprise IFOP pour les CCI et l'Ordre des experts-comptables – Novembre 2007)

- 1 dirigeant sur 5 envisage de vendre dans les cinq ans mais 1 dirigeant sur 2 en entreprise individuelle n'envisage pas de vendre (les entreprises individuelles représentent 49% des entreprises françaises)
- 50% des dirigeants souhaitent vendre à un entrepreneur individuel, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise ou sa taille. Seuls 18% envisagent de vendre à un collaborateur ou associé, 13% à un membre de sa famille et 10% à une autre entreprise.
- Actuellement,
  - environ 53% des dirigeants vendent pour prendre leur retraite
  - environ 35% veulent faire autre chose dont 20% pour relancer une autre activité
  - environ 10% vendent en raison de difficultés
  - le reste vend en raison d'un « ras le bol »
- 83% des dirigeants n'envisagent pas de céder ou transmettre leur entreprise à un membre de leur famille.
- 50% des dirigeants envisagent de vendre par relations professionnelles ou personnelles. 16% des dirigeants envisagent de vendre par le biais d'annonces (presse majoritairement).
- 52% des dirigeants estiment qu'il leur faut moins d'un an pour préparer leur entreprise à la vente.

Le profil des cédants peut se synthétiser de la façon suivante :

Motivation	Objectifs	Besoins prioritaires
Retraite	■ A la bonne personne pour pérenniser l'entreprise, ■ vendre au meilleur prix, ■ et vite.	■ Bien évaluer l'entreprise, ■ trouver les bons conseils, ■ disposer d'une information-formation spécifique, ■ disposer d'une Bourse d'Opportunités d'Affaires.
Faire autre chose	■ A la bonne personne pour pérenniser l'entreprise, ■ vendre au meilleur prix.	■ « Externalisation » de « l'administratif et des formalités », ■ disposer d'une Bourse d'Opportunités d'Affaires, ■ réseau, ■ trouver un interlocuteur de confiance.
Répondre aux difficultés de l'entreprise	■ Vendre au meilleur prix, à la bonne personne pour pérenniser l'entreprise, ■ et vite.	■ Disposer d'une information-formation spécifique, ■ interlocuteur unique.
« Ras le bol »	■ Que les salariés de l'entreprise soient entre de bonnes mains, ■ en vendant à la bonne personne, ■ et vite.	■ Interlocuteur unique, ■ disposer d'une Bourse d'Opportunités d'Affaires.

Le profil des porteurs de projet de reprise

(Source : Observatoire des porteurs de projet de reprise des CCI – novembre 2007 et septembre 2008)

- **85%** des porteurs de projet envisagent la **reprise d'une entreprise extérieure** à leur environnement.
- Pour **62%** des porteurs de projet, il s'agit de **créer leur propre emploi** (majoritairement dans la reprise de TPE-Commerce).
- Les **principales difficultés** identifiées par les porteurs sont
  - trouver le financement (48%)
  - les lourdeurs administratives (47%).

Le profil des dirigeants ayant repris

(source : étude IFOP pour les CCI et l'Ordre des experts-comptables – novembre 2007)

- 57% ont repris l'entreprise d'un autre entrepreneur. 16% ont repris l'entreprise de leur ancien patron, tous secteurs d'activité ou taille d'entreprise confondus.
- **90% des dirigeants** ayant repris n'ont **jamais pensé à reprendre une entreprise présente dans leur famille**, 63% d'entre eux parce que l'activité ne leur convenait pas.
- **61% des dirigeants ayant repris ont trouvé leur entreprise par des relations professionnelles ou des proches** et 11% grâce à une annonce, tous secteurs d'activité ou taille d'entreprise confondus.
- 49% des dirigeants ayant repris ont souhaité reprendre pour le plaisir d'entreprendre et de diriger une entreprise.
- Pour 65% d'entre eux, il s'agissait d'un choix réfléchi. 35% ont saisi une opportunité.
- Les trois principales difficultés ou craintes rencontrées :
  - Des difficultés pour se financer, trouver les capitaux (24%)
  - Des lourdeurs administratives ou juridiques (22%)
  - Surévaluer la valeur de l'entreprise ou son potentiel (15%)

Motivation	Objectifs	Besoins prioritaires
Repreneur interne	■ Entreprendre, diriger une entreprise ■ Travailler dans un secteur qui tient à cœur ■ Reprendre en main une entreprise	■ Interlocuteur spécialisé unique ■ Trouver le financement ■ Formations ■ Réseaux
Repreneur externe	■ Entreprendre, diriger une entreprise ■ Travailler dans un secteur qui tient à cœur ■ Relever un challenge ■ Trouver de bons collaborateurs ■ Etre bien accompagné et conseillé	■ Interlocuteur spécialisé unique ■ Trouver le financement ■ Evaluer l'entreprise au bon prix ■ Faire face aux lourdeurs administratives ■ Réseaux ■ Formations ■ Evaluer l'entreprise au bon prix ■ Accès à des Bourse d'Opportunités d'Affaires
Repreneur entreprise en croissance externe	■ Trouver de bons collaborateurs ■ Trouver la bonne entreprise	■ Evaluer l'entreprise au bon prix ■ Faire face aux lourdeurs administratives

Identifier son marché et l'approcher

HEC PARIS
association des diplômés

CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Modèle de présentation d'un projet de reprise d'entreprise

Photo	**Prénom Nom** 85, rue du Blah Blah Blah sur Blah Tél : 06 31 41 16 29 prénom.nom@blahblah.com	**Projet : reprise d'une entreprise commercialisant des produits dans les domaines de la santé, de la cosmétique ou du luxe**

Informations Personnelles :	■ 40 ans, marié, 2 enfants ■ Formation supérieure ■ Blah blah blah ■ Blah blah blah
Profil/Compétences	■ Direction de PME ■ Compétences marketing ■ Blah blah blah ■ Blah blah blah
Expérience	■ 8 ans en tant que directeur commercial dans une entreprise de cosmétique ■ 5 ans comme directeur d'une filiale d'une marque de luxe ■ Blah blah blah
Métiers de l'entreprise	■ Commercialisation de produits BtoC ■ Blah blah blah
Exemple/Codes NAF	■ Médicaments ■ Cosmétiques ■ Luxe ■ Blah blah blah
Situation Géographique	■ Région parisienne ■ Rhône-Alpes ■ Aquitaine
Prix de Cession	■ Jusqu'à 1 000 K€
Données Economiques	■ CA > 2 000 K€ ■ Santé financière saine ■ Blah blah blah ■ Blah blah blah
Caractéristiques de l'entreprise	■ Entreprise où le marketing est un levier important ■ Entreprise possédant une marque, un brevet ou un savoir-faire ■ Blah blah blah ■ Blah blah blah
Conditions de la transmission	■ Classiques avec possibilité d'accompagnement par le cédant
Financement / Fonds Propres	■ Fonds propres jusqu'à 350K€ - LBO avec *earn out* majoritaire

HEC Repreneurs est l'un des Clubs du groupement HEC-Entreprendre qui réunit plus de 350 entrepreneurs ou professionnels très impliqués auprès de ces mêmes entrepreneurs. Il a pour vocation d'encourager et apporter des solutions pratiques permettant de réaliser et développer leur projet ou leur entreprise.

Le Club HEC Repreneurs accueille tous les repreneurs ayant suivi l'une des formations (initiale ou continue) du groupe HEC, Ecole de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

Son but est **d'assurer la relève des dirigeants de PME qui ont entamé leur stratégie de cession**. Le Club a permis depuis 2005, la reprise de 50 entreprises.

Grâce au Club, les repreneurs sont assurés :

- **d'une formation pragmatique** : accès aux formations à la reprise organisées par le groupe HEC/CPA deux fois par an
- **de mises à jour régulières :** interventions mensuelles des meilleurs spécialistes de la reprise d entreprise
- **d'un réseau puissant et solidaire** : aide des anciens du groupe HEC pour trouver toutes les compétences techniques, financières, humaines, commerciales et relationnelles pour réussir sa reprise
- **d'une information de qualité** : accès à l'une des meilleures bases de données des professionnels de la transmission d'entreprise, des partenaires et des investisseurs financiers
- **de groupes de travail** : organisés par affinité et complémentarité pour examiner certains dossiers en toute confidentialité sur des problématiques spécifiques
- **de la confidentialité :** garantie de stricts processus internes

Les cédants, intermédiaires et sociétés de capital sollicitent HEC Repreneurs pour trouver les repreneurs de leurs entreprises clientes pour :

- **de l'efficacité :** un gain de temps et d argent. Accès à un groupe de repreneurs sérieux, professionnels, préparés et particulièrement motivés
- **une ressource pour certains fonds d'investissements :** accès à un vivier de dirigeants investisseurs de qualité et à des projets clairs et prometteurs
- **une information régulière :** expédition d'une mise à jour 3 fois par an détaillant les cibles que nous recherchons ainsi que les compétences et expériences des repreneurs en recherche opérationnelle très active

Pour tout savoir sur le Club HEC Repreneurs :

■ **http://gpt-hec-entreprendre.associationhec.com**

Identifier son marché et l'approcher

Liste des supports d'annonces

L'arrivée d'Internet a permis de démocratiser considérablement les coûts de diffusion d'annonces d'entreprises à reprendre. D'où l'explosion de ces bourses, avec un contenu de qualité inégale et parfois indigent.

Ne perdez pas de vue aussi qu'aucune garantie ne peut vous être donnée quant à la réalité du projet du vendeur ou du repreneur. Une présomption existe toutefois lorsque la bourse d'opportunités est portée par un acteur professionnel pratiquant l'accompagnement des vendeurs, ou que l'annonce est déposée par un professionnel.

L'important, c'est l'animateur de la bourse

Le critère le plus important en termes de qualité est le métier de base de l'animateur de la bourse. Il peut s'agir :

- D'un professionnel de la reprise-transmission, pratiquant l'accompagnement des vendeurs, pour qui la présentation de l'offre fait partie d'un package de services.
- D'un professionnel de l'informatique, cantonné à une présentation et une mise en relation automatique entre vendeurs et candidats-acquéreurs.
- D'un mélange des deux, éventuellement cantonné à un rôle virtuel (internet) mais fortement appuyé sur la notion de réseaux de professionnels et recommandant le recours à leurs services.

D'autres critères sont bien sûr à prendre en compte en fonction de sa recherche :

- La zone couverte : bourse nationale, multirégionale ou régionale
- Le type d'affaires présentées : PME/PMI, TPE, commerces ou artisanat

Selon votre projet vous devrez faire votre marché parmi environ cinquante bourses. Rassurez-vous si la liste vous parait longue, avec l'aide de conseillers vous trouverez rapidement les quelques bourses qui correspondent à votre projet.

Le nombre d'annonces d'une bourse d'opportunité ne fait pas sa qualité

C'est parfois même le contraire ! Méfiez-vous des bourses dont le modèle économique est fondé sur la mise en ligne gratuite d'annonces de cédants et dont l'accès repose ensuite sur le paiement du repreneur : la quantité est parfois au rendez-vous, au détriment de la qualité. Savoir qu'environ 60 000 transactions sont recensées annuellement en France peut vous aider à détecter celles dont le volume est surprenamment élevé. Il existe des bourses de quelques centaines d'annonces d'excellente qualité.

Pour apprécier la pertinence d'une bourse, commencez par vérifier qu'elle est centrée sur des affaires similaires à celle que vous vendez ou que vous recherchez (type d'affaires, région, taille, nature d'activité, etc.). Analysez ensuite son business model : comment se rémunère-t-elle ? Enfin observez comment les annonces sont mises en ligne :

- Ont-elles fait l'objet d'un diagnostic par l'animateur de la bourse (voir la BNOA par exemple) ?
- L'animateur a-t-il eu un contact physique avec le déposeur de l'annonce (transmission.cci.fr)
- Vous indiquent-elles l'intérêt de faire appel à des professionnels (FUSACQ) ?
- Cherchent-elles à présenter une information claire, large et détaillée sur les affaires présentées (Pro-annonces) ?

Les services à attendre d'une bourse

- Accéder facilement aux annonces qui vous intéressent (ergonomie informatique),
- Être prévenu facilement des souhaits de contact.
- Pouvoir mettre en place des alertes pour vous prévenir de l'arrivée d'une annonce correspondant à vos critères de recherche,
- Comparer les annonces entre elles,
- Se faire une bonne idée de l'intérêt de l'entreprise dès la lecture de l'annonce (informations clés, photos, explications),
- Vous recréditer lorsque le contact payé n'a pas pu aboutir,

Quelques bourses nationales, Par ordre alphabétique

Apec : L'Association pour l'emploi des cadres (Apec) permet de consulter gratuitement plus de 9 000 annonces gérées par des partenaires nationaux.
http://www.apec.fr

Agorabiz : Ce site a pour principal objet de mettre en relation les personnes qui souhaitent vendre ou acheter une entreprise, un fonds de commerce ou une clientèle ainsi que celles qui souhaitent nouer des relations d'affaires, trouver des financements ou des experts spécialisés.
http://www.agorabiz.com

Bacap France : La Bourse d'acquisition et de cession d'activités professionnelles (Bacap) est un moteur de recherche d'annonces de vente de commerces, d'entreprises, de locaux, de terrains... mises en ligne par des professionnels.
http://www.bacap.fr

Bnoa.net, un site dédié à la transmission des entreprises artisanales : Relais de diffusion de premier plan avec plus de 3 000 entreprises artisanales à reprendre. Ces offres bénéficient d'une «expertise transmission» issue d'un diagnostic approfondi de l'entreprise par le conseiller de la Chambre de métiers et de l'artisanat.
http://www.bnoa.net

Cédants et repreneurs d'affaires : Le CRA est une association nationale dont le but est de favoriser la cession et la transmission d'entreprises. Il met en ligne sur son site une base de données recensant de nombreuses annonces de cession d'entreprises.
http://www.cra.asso.fr

Eurallia, un réseau de conseils en transmission et reprise d'entreprises : Eurallia est un réseau de cabinets conseils en transmission, cession et acquisition d'entreprises. Les cabinets sont présents dans la plupart des régions françaises et opèrent dans tous les secteurs d'activité, pour toute taille d'entreprise. Certaines annonces d'opportunités de cession ou d'acquisition sont également consultables.
http://www.eurallia.com

Franchise : Le site de l'Observatoire de la franchise propose une rubrique intitulée « Cession ». Elle permet de consulter des annonces de cessions de fonds de commerce en franchise.
http://www.observatoiredelafranchise.fr/cessions-transmissions-fonds-de-commerce/recherche-de-locaux.htm

Fusacq : Ce site établi parmi les premiers est une place de marché dédiée à la reprise transmission d'entreprises. Il propose plus de 2 500 annonces d'entreprises à reprendre (TPE et PME), offre des services à destination des cédants et des repreneurs et un annuaire des cabinets conseils en fusions-acquisitions.
http://www.fusacq.com

OSEO a mis en ligne une bourse nationale de la transmission d'entreprises en partenariat avec les Chambres de commerce et d'industrie, les Chambres de métiers, des fédérations professionnelles, Fusacq et le CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires).
http://www.reprise-entreprise.oseo.fr

Pro-annonces : Ce site présente des activités commerciales artisanales et libérales à vendre sur tout le territoire. Les annonces sont présentées de façon détaillée avec photos et données financières.
http://www.pro-annonces.fr

Transmission.cci.fr : Le réseau des CCI a ouvert un site dédié à la reprise et à la transmission d'entreprise. Il a pour objet de fédérer toutes les bourses d'opportunités d'affaires régionales ou interrégionales gérées par le réseau consulaire. Il présente également les étapes clés d'une reprise d'entreprise et des témoignages de repreneurs. Il permet d'accéder à un agenda de manifestations, de suivre l'actualité et fournit des adresses utiles.
http://www.transmission.cci.fr

Quelques bourses régionales, Par ordre alphabétique

Act contact : Grâce au réseau ACT Contact, découvrez plus de 1 600 offres de commerces et TPE à reprendre des 60 Chambres de Métiers et de l'Artisanat et Chambres de Commerce et d'Industrie des régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.
http://www.actcontact.net

Annonces de cession d'entreprises en Rhône-Alpes : Le cabinet 3Vconseils situé en Rhône-Alpes a mis en ligne sur son site des annonces d'entreprises à reprendre. Les entreprises sont essentiellement localisées en Rhône-Alpes.
http://www.3vconseil.com

Bourse d'opportunités dans le Finistère : La Chambre de métiers du Finistère a mis en ligne une bourse achat/vente d'entreprises artisanales. La consultation des annonces est gratuite.
http://www.cm-finistere.fr

Bourse d'opportunités d'entreprises artisanales en Pays de Loire : La Chambre régionale des métiers des Pays de Loire a mis en ligne une Bourse régionale Transmission-Reprise d'entreprises artisanales, en partenariat avec les cinq chambres de métiers de la région.
http://www.cm-paysdelaloire.fr

Bourse d'opportunités en Rhône-Alpes : Les Chambres de commerce de Rhône-Alpes ont mis en ligne une base d'annonces de cessions et de reprises d'entreprises, de partenariat et de représentation commerciale. Plus de 1 000 annonces sont consultables gratuitement.
http://www.rhone-alpes.cci.fr/c-cible/index.php

Ccible : C-Cible est une Bourse d'opportunités de cession, reprise, partenariat et représentation commerciale qui propose plus de 1 500 annonces du commerce, des services et des PMI de l'industrie en Rhône-Alpes, Franche-Comté, PACA et Haute-Normandie.
www.ccible.fr

Entreprendre dans le parc naturel régional Livradois Forez (Auvergne) : Cap Actif est le nom du réseau rassemblant des organismes qui accompagnent des porteurs de projets en Livradois-Forez. Une bourse d'opportunités est accessible.
http://www.capactif.com

Opportunet : Opportunet.net est un service proposé par les CCI d'Alsace comportant exclusivement des opportunités de cession et de location gérance d'entreprises (Industrie / Services / Commerce) exclusivement situées en Alsace. Les annonces, publiées telles qu'elles, ont été communiquées par les annonceurs ou les professionnels chargés de leur commercialisation et sous leur entière responsabilité.
http://www.opportunet.net

Picardie.transmission
Le Portail Transmission des CCI de Picardie vient compléter un dispositif déjà important en fournissant en ligne les premières informations utiles aux porteurs de projet ainsi qu'une base régionale d'offres d'entreprises à reprendre.
www.transmission.picardie.net

PMI contact : Le réseau PMI Contact met à votre disposition plus de 500 offres d'entreprises de 0 à 49 salariés des secteurs Industrie, Services, Négoce et BTP sur les régions Aquitaine, Centre, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Champagne-Ardenne, Bourgogne, Lorraine, Poitou-Charentes et du Massif central.
http://www.pmicontact.net

Passer le relais : Créé en 2004, Passer le relais vous propose plus de 800 annonces d'entreprises à vendre qualifiées par les conseillers des CCI d'Ile de France. Spécialisés par secteur, PME-PMI ou Commerce, ils répondent à toutes vos questions.
http://www.passerlerelais.ccip.fr

Portail régional dédié à la transmission d'entreprise en Rhône-Alpes : La Région Rhône-Alpes, en partenariat avec les chambres consulaires, les fédérations professionnelles et les conseils du cédant (expert-comptable, notaire et avocat), a ouvert un portail entièrement consacré à la cession et à la reprise d'entreprises dans la région.
http://www.reprendre-en-rhonealpes.fr

Reprendre une entreprise en Bretagne : Plus de 1 700 entreprises à reprendre de tous secteurs d'activité sur la région Bretagne qualifiées par les CCI et leurs partenaires.
http://www.reprendre.bretagne.org

Site régional des Chambres de métiers de Franche-Comté : Les Chambres de Métiers de Franche-Comté se sont associées pour mettre en ligne une bourse régionale transmission-reprise d'entreprises artisanales.
http://www.artisan-comtois.com

Transcommerce - Transartisanat : Transcommerce vous offre plus 10.000 entreprises artisanales, commerciales, hôtelières et de services à reprendre sur les régions Auvergne, Basse-Normandie, Bourgogne, Centre, Haute-Normandie, Limousin, Nord – Pas de Calais, Pays de la Loire, Poitou-Charentes et Rhône-Alpes. Ce site propose un service simple, rapide et gratuit vous permettant d'accéder, grâce à un moteur de recherche multicritères, à des annonces régulièrement mises à jour.
www.transcommerce.com

TransPME
Les CCI Bas-Normandes vous proposent TRANSPME, un dispositif pour vous aider à anticiper, préparer et organiser votre projet de transmission d'entreprise : Des rendez-vous en toute confidentialité, un prédiagnostic pour vous permettre un état des lieux global de votre entreprise, un diagnostic visant à définir une véritable feuille de route vers la réussite de votre projet de transmission, la mise en relation avec des repreneurs d'entreprise en adéquation avec votre projet de cession.
www.basse-normandie.cci.fr/transmettre_reprendre/index.html

Transmission , Cession - Reprise d'entreprises à Paris : La Chambre de métiers et de l'artisanat de Paris a mis en ligne son bulletin d'opportunités
http://www.cma-paris.fr/CMP/bel.php?dom=Creer

Transmission d'entreprises artisanales dans les Pays de la Loire : Les cinq Chambres de métiers et de l'artisanat des Pays de la Loire et la Chambre régionale de métiers ont ouvert une bourse d'opportunités qui contient plus de 600 offres de cession.
http://www.cm-paysdelaloire.fr

Transmission/reprise d'entreprises dans les Pays de la Loire : Trans-Reprise est une plate-forme informatique de rapprochement mise à disposition des cédants des Pays de la Loire, de leurs conseils et des repreneurs personnes physiques ou morales de toutes provenances géographiques
http://www.trans-reprise.com

Transtourisme dans le Calvados : La Chambre de commerce et d'industrie de Caen propose sur son site un service de mise en relation des cédants et repreneurs d'hôtels, hôtels-restaurants, entreprises touristiques. Les annonces sont classées par zones géographiques.
http://www.caen.cci.fr/transtourisme/index.php?PHPSESSID=7c66f768899966bd731af645a1707ec8

Transmettre en Nord-Pas-de-Calais : Le Bureau de Rapprochement des Entreprises (BRE) est un service opérationnel de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Nord - Pas de Calais, qui fédère l'action des CCI de la région dans le domaine de l'appui à la transmission / reprise de PME/PMI.
www.transmettre-npdc.com

1001 opportunités pour entreprendre dans la région Centre : Les réseaux des Chambres de commerce et d'industrie, des Chambres de métiers et de l'artisanat, l'Adasea Centre et Centréco ont ouvert un portail consacré à la reprise d'entreprises. Ce site propose une sélection d'entreprises commerciales, industrielles, artisanales et d'exploitations agricoles à reprendre. Il permet également de s'informer sur l'économie de la région et les aides régionales à la reprise d'entreprise.
http://www.1001-opportunites.com

Etablir le diagnostic de l'entreprise

Bien que le terme employé soit en général le même, le diagnostic du cédant n'est pas celui du repreneur. L'un et l'autre répondent à des questions différentes, ne disposent pas des mêmes moyens ni du même calendrier pour le réaliser.

Le diagnostic du cédant

Il doit répondre à la question principale : « Mon entreprise comporte-t-elle des défauts qui pénaliseraient sa vente, voire la rendraient impossible ? » et à la question subsidiaire : « Qu'y puis-je ? » en tant que dirigeant et actionnaire. Les moyens dont dispose le cédant sont appréciables et, surtout, il dispose de tout son temps pour y procéder.

Attention : Nous n'évoquons ici que le diagnostic technique de l'affaire. Le vendeur doit aussi rester attentif à la négociation et à la capacité réelle du repreneur à reprendre son entreprise. Sa légitimité y compte pour beaucoup.

Le diagnostic du repreneur

Il doit répondre à la question principale : « L'entreprise comporte-t-elle un défaut qui rend son acquisition peu recommandable, voire impossible ? » et à deux questions subsidiaires : « A quel prix ? » et « Que devrai-je faire lorsque j'en serai aux commandes ? ». Les moyens dont dispose le repreneur sont en général modestes et surtout le temps dont il dispose et son accès aux données nécessaires sont parfois inconfortables.

Attention : Nous n'évoquons ici que le diagnostic technique de l'affaire. Le repreneur doit aussi rester attentif à la négociation et à volonté réelle du vendeur de vendre son entreprise

Quand diffuser l'information ou demander à y accéder ?

Le tableau ci-dessous donne quelques lignes directrices qu'il vous faudra adapter à votre propre situation. Il classe grossièrement les informations entre celles qu'il faut partager rapidement, celles qu'il est souhaitable de partager avant la signature d'un protocole d'accord et celles qui sont de l'ordre du contrôle à effectuer au cours de l'audit de conclusion.

Attention : il ne s'agit pas d'une liste exhaustive mais de pistes de travail : faites appel à votre bon sens pour alimenter votre curiosité.

Si vous êtes cédant, dites-vous qu'il vaut mieux donner une information trop tôt que trop tard et prévenir les demandes des repreneurs plutôt que de dissimuler une caractéristique importante à leurs yeux. Les (mauvaises) surprises sont à éviter. Si dans votre situation tel ou tel contrat est important, n'hésitez pas à le mentionner en amont et proposez aux repreneurs d'en prendre connaissance ou résumez-en les aspects essentiels à leur intention.

Si vous êtes repreneur, concentrez-vous sur les informations qui vous permettent d'apprécier l'intérêt que présente l'entreprise par rapport à votre projet. Sachez être exigeant si un contrat vous parait clé et, à l'inverse, sachez aller à l'essentiel selon où vous en êtes de vos réflexions.

L'accompagnement du repreneur par le cédant

Un des objectifs primordial du diagnostic pour le repreneur est d'apprécier sa propre capacité à mener l'entreprise : il n'y a pas de jugement de valeur dans cette appréciation, simplement la prise en compte des compétences et des goûts de chacun. Le vendeur aussi est concerné : si le repreneur n'est pas assez légitime, il risque d'avoir des difficultés à convaincre ses interlocuteurs et à rassembler les fonds nécessaires à l'opération.

L'accompagnement par le cédant peut contribuer à la prise en main de l'affaire par le repreneur. Il peut se résumer au minimum à :

- la présentation des clients et des principaux fournisseurs
- la mise en main des outils, méthodes et logiciels qui servent couramment dans l'entreprise :
  - organisation de la production,
  - établissement des devis,
  - gestion courante de l'entreprise.

Diagnostiquer et évaluer l'entreprise

L'accompagnement par le cédant peut aller plus loin, à condition qu'il soit d'accord pour le faire et que cela ait du sens. Le repreneur doit clairement pouvoir prendre sa place de patron de l'entreprise qu'il reprend dès le départ. Il faut éviter que l'accompagnement s'appuie sur la présence permanente du vendeur et sur la nécessité de sa participation active à la gestion courante de l'entreprise.

Il est en tout cas intéressant de se poser la question, des deux côtés, avant la signature du protocole d'accord, qui devra intégrer les modalités prévues pour cet accompagnement.

Attention. Dans tous les cas c'est le repreneur qui doit garder la maîtrise de l'entreprise après la cession. Si un accompagnement est prévu, il doit pouvoir l'arrêter dès qu'il le souhaite.

Information à partager…	…assez rapidement	…avant le protocole d'accord	…lors de l'audit
Répond au besoin de…	…prise de connaissance de l'entreprise	…préparation du business plan	…contrôle de sécurité avant acquisition
L'entreprise / la société			
Organigramme juridique, Répartition du capital, Mandataires sociaux Fonction des dirigeants dans d'autres sociétés	✔		
Conventions particulières, comptes-courants		✔	
Vérification détaillée de tous les documents sociaux : statuts, extrait K-bis, documents sociaux (PV d'AG et Cd'A, rapport des CAC), registre des mouvements de titres			✔
Les salariés			
Pyramide des âges, organigramme, personnel-clé, ancienneté et départs prévus (retraite ou autres raisons)	✔		
Liste détaillée, litiges en cours, augmentations, primes, intéressement, mutuelle		✔	
Vérification détaillée des éléments précédents et revue des contrats de travail, procédures, règlement intérieur, consultations en cours, syndicats, représentants du personnel, CHSCT, PV des réunions avec les instances du personnel, litiges avec l'inspection du travail, prud'hommes et actions en cours, formation			✔
Les produits et services			
Brevet, marques, catalogues, Conditions générales de vente (CGV),	✔		
Définition détaillée, savoir-faire maîtrisés, devis, marketing		✔	
Vérification de la documentation juridique détaillée (brevets, détention des marques, respect des normes, etc.)			✔
Les clients et fournisseurs			
Ventilation du CA, identification des contrats clés Principaux concurrents Agents commerciaux Action commerciale	✔		
Liste anonyme détaillée des clients Contrats de distribution ou de concession contrats d'approvisionnement		✔	
Liste détaillée des clients et du chiffre d'affaires réalisé Revue détaillée des contrats			✔
Les moyens de production			
Bail immobilier	✔		
Liste du matériel		✔	
Conformité des locaux, Conformité du matériel Valeur d'usage et carnets d'entretiens du matériel Titres de propriété			✔
Les documents financiers			
Liasses fiscales Liste des contrats en crédit-bail	✔		
Situation récente Comptes prévisionnels Tableau de bord Etat des créances Litiges en cours		✔	
Vérification détaillée des comptes et de la fiscalité : Grand livre, comptes détaillées, contrats de prêts, engagements hors bilan, cautions, garanties, litiges en cours, derniers contrôles fiscaux, procès en cours, contrats d'assurance, engagements de retraite (IFC)			✔

Le diagnostic «produits», «marché», «concurrence», «stratégie»

Ce diagnostic est LE diagnostic à ne pas louper ! Aussi détaillées que peuvent être vos analyses financières, si les aspects « produits », « marché », « concurrence » et « stratégie » n'ont pas été correctement diagnostiqués, elles resteront des chiffres sur une feuille !
C'est à partir de ce diagnostic que vous pourrez déterminer si l'entreprise a un potentiel de développement.

Le diagnostic « produits »

- Identification et analyse de la gamme de produits / services existants
- Identification du cycle de vie du ou des produits / services
- Pertinence de la segmentation des produits / services

→ **Analyse :** les produits / services de l'entreprise sont-ils en adéquation avec les besoins, attentes, comportements des clients / prospects. Peuvent-ils être adaptés aux besoins, attentes et comportements futurs ?...

Le diagnostic « marché » et « concurrence »

- Situation actuelle et prévisionnelle du marché sur lequel l'entreprise évolue *(par exemple, la fabrication de vêtements)*
- Situation actuelle et prévisionnelle du marché de l'entreprise *(par exemple, la fabrication de cravates à destination du marché européen)*
- Situation actuelle et prévisionnelle de l'entreprise sur son marché *(par exemple, l'entreprise Dupont cravates située dans le quartier du Sentier à Paris et vendant aux marchés français, italien et allemand)*

→ **Analyse :** le marché est-il en croissance actuelle ou future ? L'entreprise peut-elle développer ses parts de marché ?...

- Analyse de la politique commerciale
  - système de distribution,
  - conditions générales de vente,
  - délais de livraison,
  - force de vente,
  - service après-vente,
  - outil de mesure de la satisfaction client,
  - supports de publicité utilisés,
  - politique tarifaire,
  - politique promotionnelle,
  - participation à des salons

→ **Analyse :** la politique tarifaire est-elles adaptée ou adaptable aux attentes des clients / prospects ? La politique commerciale permet-elle de cibler tous les prospects ? Les clients sont-ils satisfaits des délais de livraison, des modes de distribution, du SAV… ? Les conditions générales de vente sont-elles compréhensibles ? Les factures sont-elles claires ? Arrivent-elles aux bonnes personnes ? La force de vente est-elle adaptée aux résultats ? Les circuits de distribution sont-ils les plus pertinents ? La politique tarifaire et les politiques promotionnelles sont-elles adaptées ?

- Clientèle
  - nature de la clientèle,
  - répartition du chiffre d'affaires par client,
  - analyse des besoins des clients,
  - modalités de règlement des clients,
  - suivi du règlement des clients (une commande, une livraison, une facture, un règlement)
  - fidélisation,
  - rentabilité des clients stratégiques,
  - …

→ **Analyse :** certains clients peuvent-ils disparaître suite à la cession ? N'y-a-t-il pas concentration de la clientèle ? Les modalités de règlements sont-ils adaptés ? Y-a-t-il des clients « non rentables », si oui, sont-ils stratégiques ou pas ? L'entreprise peut-elle s'adapter aux nouveaux besoins des clients ?

Diagnostiquer et évaluer l'entreprise
CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

- Fournisseurs
  - nombre de fournisseurs,
  - modes de sélection des fournisseurs,
  - délais de livraison,
  - modalités de paiement…

→ **Analyse :** Y-a-t-il adéquation des fournisseurs par rapport aux besoins de l'entreprise (fiabilité des coûts) ? Les modalités de paiement et de livraison sont-ils adaptés ? Les engagements pris permettent-ils de remettre les fournisseurs en concurrence le cas échéant ?...

- Identification de la concurrence
  - combien de concurrents, directs et indirects ?
  - qui sont-ils ? Quelles sont leurs tailles ?
  - quels sont leurs produits / services ?
  - quels nouveaux concurrents attendre (barrières à l'entrée)
  - avantages concurrentiels de l'entreprise

→ L'entreprise est-elle bien positionnée par rapport à la concurrence ? A-t-elle la capacité de rectifier son positionnement le cas échéant ?...

- Evaluation des opportunités, comme par exemple :
  - montée d'une classe moyenne en Inde et en Chine
  - intégration du web dans la vie quotidienne des consommateurs
  - développement des arts créatifs
  - …
- Evaluation des menaces, comme par exemple :
  - non protection des modèles
  - contraintes imposées par les fournisseurs (par exemple dans les délais de fabrication ou les modalités de paiement)
  - environnement économique (tensions économiques pouvant avoir des conséquences sur les achats d'accessoires de mode par exemple)
  - contraintes imposées par les prescripteurs
  - contraintes imposées par la concurrence
  - modification de la réglementation
  - …

Le diagnostic «Stratégie»

- A quelle phase du cycle de la vie de l'entreprise est l'entreprise cible ?
- Quelles innovations pourrez-vous mettre en place ?
  - expansion géographique
  - produits nouveaux (par exemple, fabrication sur-mesure avec commande on-line)
  - innovation technique ou technologique
  - optimisation des coûts (identifier de nouveaux façonniers)
  - refonte de la politique marketing
  - …

De tout cela, vous pouvez établir un SWOT (mot pédant signifiant : Forces *(Strengths)*, Faiblesses *(Weaknesses)*, Opportunités *(Opportunities)*, Menaces *(Threats)* qui mixe un diagnostic interne *(forces et faiblesses)* et un diagnostic externe (menaces et opportunités identifiées dans l'environnement).

Forces	Faiblesses
■ Liste des principaux points forts de l'entreprise (dont les Hommes et le dirigeant) *Exemple : produits technologiquement en pointe*	■ Liste des principaux points faibles de l'entreprise (dont les Hommes et le dirigeant) *Exemple : pyramide des âges des salariés*
Opportunités	**Menaces**
■ Liste des principales opportunités offertes par le marché au développement de l'entreprise *Exemple : attrait des cadres indiens pour ce produit*	■ Liste des principales menaces extérieures pesant sur la pérennité / les performances de l'entreprise *Exemple : produit difficilement protégeable et facilement copiable*

Diagnostiquer et évaluer l'entreprise
ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

Le diagnostic « ressources humaines »

La richesse d'une entreprise repose sur les hommes. Il appartient au futur manager de s'entourer des meilleurs collaborateurs, de les motiver … et de les garder.
Dans le cadre de la reprise, il est cependant nécessaire de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise, mais aussi de s'assurer que toutes les zones de risque sont identifiées afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et d'éviter tout échec.

1) Identifier les principaux risques de conflit social qui pourraient survenir dans l'entreprise

Les risques sociaux sont souvent sous-estimés alors qu'ils peuvent survenir postérieurement à l'acquisition.

Ils incluent bien entendu les cas de non-respect de la réglementation sociale et du droit du travail.

Il conviendra donc de procéder aux contrôles suivants :

- Se renseigner sur les éventuels conflits passés et présents, et en expliquer les causes. Cependant, l'analyse des conflits ne suffit pas, il convient d'analyser également autant que faire se peut la situation de chaque individu : sa place dans l'organigramme (sur le papier et dans les faits), le profil de son poste (tâches, niveau de compétence, degré de responsabilité), c'est-à-dire apprécier le travail de chaque individu, son adéquation à sa fonction, aux objectifs et aux besoins de l'entreprise.
- Comparer avec les entreprises du même secteur d'activité les points suivants : politique de rémunération (salaires, congés payés, 13ème mois, primes, avantages sociaux), niveau de qualification, taux d'absentéisme…
- S'assurer de l'absence de clauses spécifiques, telles que la mobilité des salariés empêchant l'acquéreur de transférer le personnel.
- Identifier les salariés appartenant à la famille du cédant susceptibles de ne pas adhérer au nouveau projet.

2) Analyser les autres risques liés au personnel de la société cible et en particulier

- S'agissant des dirigeants, il conviendra de mesurer l'impact du départ de l'équipe dirigeante tant en interne qu'en externe. Le dirigeant est souvent la clé d'une fonction majeure de l'entreprise et/ou le seul interlocuteur des tiers.
- Vérifier l'existence d'un contrat d'assurance homme clé du dirigeant et des principaux managers.
- Se procurer la pyramide des âges de l'entreprise pour apprécier les risques de passif social latent (départ à la retraite…). et la perte de savoir-faire.
- Prendre connaissance avec l'aide d'un professionnel du chiffre et/ou du droit, des contrats de travail particuliers, pouvant générer des coûts à venir (durée de préavis et indemnités de licenciement supérieures aux obligations légales…).
- Les intervenants externes qui pourraient être considérés comme ayant un lien de subordination lorsqu'ils interviennent quasi exclusivement pour la société (intérim, prestataires extérieurs, sous-traitants) et le cas des cadres identifiés dans l'organigramme et salariés d'une autre structure.
- L'engagement pris par la société cible de verser des compléments de retraite à certaines personnes.
- Les clauses parachutes (prévoyant des indemnités élevées ainsi que de longs délais de préavis en cas de rupture du fait de l'employeur) introduites dans les contrats de travail des cadres dirigeants.
- Dans le cadre d'une croissance externe, les différences de politique salariale entre la société cible et l'acquéreur peuvent entrainer des coûts de mise à niveau des salaires et avantages ; une décote pourrait être effectuée si des réajustements de rémunération devaient être réalisés (temps de travail, qualification).

Conclusion

Au terme du diagnostic des ressources humaines réalisé par l'expert-comptable, le repreneur pourra mesurer à l'aide de son conseil le climat social de l'entreprise, son incidence éventuelle sur la pérennité, ses capacités d'adaptation aux mutations à venir et les risques pour l'entreprise.

3) Principaux documents à analyser

- Organigramme de l'entreprise et des éventuelles entités rattachées ;
- Liste des salariés mentionnant les éléments suivants :
  - classification,
  - fonction,
  - rémunération,
  - augmentations passées (5 derniers exercices) et futures,
  - ancienneté,
  - nature du contrat de travail (CDD, CDI, temps partiel, apprentissage…) ;
- Liste des salariés aux postes clés ; degré de délégation des dirigeants et mode de management ; lien de parenté éventuel avec les dirigeants ou cadres supérieurs ;
- Contrats de travail; clauses de non-concurrence, clause de mobilité ; contrats spécifiques ;
- Documents relatifs au temps de travail et conformité à la règlementation en vigueur : accord 35 heures, RTT, gestion des temps ;
- Manuels des procédures ou toutes autres règles internes concernant les salariés; état des usages en vigueur (ancienneté mentionnée) ;
- Règlement intérieur ;
- Convention collective applicable et accords collectifs ;
- Description exhaustive de la représentation du personnel, comprenant les noms des délégués du personnel, des membres des comités d'entreprise, et le cas échéant des comités d'établissement, et du comité de groupe ;
- Accords avec les syndicats ;
- CHSCT : hygiène et sécurité et règlementation en vigueur ;
- Documents décrivant de manière exhaustive toute consultation ou toute négociation en cours avec un salarié ou avec les représentants des salariés ;
- Procès-verbaux du comité d'entreprise, des comités d'établissement, du comité de groupe et des réunions des délégués du personnel ;
- Plans de participation et d'intéressement des salariés aux bénéfices de l'entreprise, primes, plan d'épargne d'entreprise, de stock options, systèmes de retraite ou autres avantages (autres que les plans ou systèmes imposés par la loi et en vigueur dans une formule non dérogatoire, évaluation des engagements de retraite, indemnités de fin de carrière, contrats article 82 et 83 en matière de retraite supplémentaire), et autres avantages sociaux : tickets-restaurant, remboursement de transport, contrats de prévoyance, mutuelle…) ;
- Documents relatifs aux prêts et autres avantages particuliers accordés aux salariés et au management ;
- Documents concernant les enquêtes, plaintes ou allégations d'infraction à la législation et à la réglementation du travail ;
- Derniers contrôles sociaux et notification de redressement, procès en cours (état des lieux et avancement de la procédure, litiges sociaux à naître ;
- Formation du personnel.

Avertissement : la règlementation sociale et le droit du travail évoluent très vite. Il est indispensable de se faire conseiller par un expert-comptable afin d'éviter tout écueil.

Diagnostiquer et évaluer l'entreprise
ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

Le diagnostic comptable

Le diagnostic comptable a pour vocation :

- de s'assurer que les informations dont le repreneur dispose sont dignes de confiance,
- de déterminer les redressements techniques rendus nécessaires par les règles comptables ou fiscales,

En d'autres termes, il convient d'effectuer un examen critique des comptes annuels de l'entreprise, des budgets et d'une situation comptable récente.

Le diagnostic repose sur deux éléments essentiels :

- une connaissance suffisante de l'entreprise à partir des diagnostics généraux (commercial, industriel, ressources humaines, juridique),
- une connaissance des principes et méthodes comptables propres au secteur d'activité obtenue lors de la phase de prise de connaissance de l'entreprise.

Les points suivants devront notamment être analysés :

- connaissance générale de l'entreprise (entretien avec le dirigeant sur les évènements récents, contrôle de cohérence des documents comptables, analyse des risques, comparaison de l'évolution des résultats annuels sur plusieurs exercices et par rapport au budget, etc.)
- trésorerie (rapprochements bancaires, analyse des mouvements récents significatifs, etc.)
- clients – fournisseurs (méthodes comptables utilisées, analyse de l'antériorité, existence de nantissements, contrôle du cut-off, etc.)
- stocks (analyse de l'état d'inventaire, description méthode de comptabilisation des stocks, analyse procédure d'inventaire, comparaison rotation des stocks, recherche de stocks obsolètes, nantissements, visite du lieu de stockage, etc.)
- contrôle des valeurs mobilières de placement (VMP)
- immobilisations et amortissements (analyse relevé des immobilisations, description méthode de comptabilisation, contrôle des principales immobilisations, etc.)
- charges payées d'avance, charges à payer (justification, méthode de calcul et contrôle de la permanence, etc.)
- emprunts (analyse du tableau des emprunts, existence de garanties, etc.)
- impôts (entretien avec les dirigeants sur les risques fiscaux éventuels),
- événements postérieurs (entretien avec le dirigeant, examen des procès-verbaux de conseil et d'assemblées générales postérieurs à la date du bilan, etc.)

Le diagnostic financier

L'objectif du diagnostic financier est de porter une appréciation quant à la santé financière d'une entreprise par l'étude de sa situation de patrimoine et son équilibre financier, l'analyse des résultats et de la rentabilité et l'analyse de la capacité d'autofinancement (CAF)

Situation patrimoniale et équilibre financier

La première étape du diagnostic financier consiste à s'intéresser à la situation actuelle de l'entreprise (état de ses actifs et passifs) afin de porter un jugement sur son équilibre financier.
Il s'agit de reconstruire le bilan de l'entreprise en apportant des correctifs à divers postes du bilan pour aboutir à un bilan patrimonial, lequel permet d'analyser la solvabilité et la liquidité d'une entreprise.

a) Analyse de la solvabilité
La solvabilité d'une entreprise s'apprécie en confrontant ses actifs et ses passifs, ce qui conduit au calcul de sa situation nette et de ses capitaux propres. Elle mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements.

b)Analyse de la liquidité
La liquidité d'une entreprise s'analyse grâce au fonds de roulement patrimonial, et aux ratios de liquidité.

Le fonds de roulement (FR), en opposant la liquidité des actifs à l'exigibilité des passifs, permet de porter un jugement sur le risque de cessation de paiement à court terme de l'entreprise.

L'approche patrimoniale conduit à recommander que le FR soit positif. En effet, dès lors que les actifs à court terme sont supérieurs aux passifs à court terme, l'entreprise peut faire face à ses échéances. En fait, cet écart doit être suffisamment important (1 à 3 mois de CA) pour faire face à des retards de règlement de clients ou à une rotation des stock plus longue.

En conclusion, cette analyse peut faire ressortir la nécessité pour l'acquéreur potentiel d'injecter des fonds dans l'entreprise.

Analyse des résultats et de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité permet de mesurer la capacité d'une entreprise à rémunérer les capitaux investis. Pour ce faire, il est nécessaire d'établir un tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et de calculer un certain nombre de ratios sur la base d'une situation retraitée afin d'améliorer la pertinence de l'analyse.

a) L'analyse des résultats
Les SIG ont pour objet de décrire les modalités de formation du résultat. Il est souvent nécessaire de procéder à des retraitements (sursalaire, surloyer ou sous salaire- sous loyer, etc.).

b) L'analyse de la rentabilité
Dans le cadre d'une analyse financière, deux ratios de rentabilité doivent être calculés :

- La rentabilité économique : mesure la rentabilité globale d'une entreprise et représente le gain que vont se partager les actionnaires et les créanciers financiers (banques …).
- La rentabilité des capitaux propres : permet d'apprécier le taux de rémunération des actionnaires. Si le résultat exceptionnel est important, il est préférable de retenir le résultat courant après IS théorique, qui est plus représentatif de l'activité de l'entreprise.

Autofinancement et trésorerie : la CAF (Capacité d'auto financement)

La CAF représente la capacité d'une entreprise à **autofinancer ses besoins**. Elle est égale à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables (ne pas la confondre avec la trésorerie car elle ne prend pas en compte les produits encaissés et les charges décaissées).

Conclusion

À l'issue du diagnostic comptable et financier, l'expert-comptable du repreneur prépare une synthèse de tous les diagnostics. Les conclusions des diagnostics sont rarement chiffrées mais plutôt qualitatifs (par exemple : *« Forte dépendance vis-à-vis d'un fournisseur exclusif », « Climat social peu favorable », « Bail en fin de période », « Outil de production moderne actuellement en sous capacité »…*).

À partir de toutes ces informations et des éléments techniques du diagnostic financier, l'évaluateur peut procéder à l'évaluation proprement dite.

Check-list des documents à analyser

1. Documents comptables

- Comptes annuels et liasses fiscales des trois derniers exercices
- Situation comptable intermédiaire récente
- Compte de résultat prévisionnel
- Tableau de bord
- Etat des créances douteuses

2. Documents financiers

- Organigramme du groupe
- Comptes courants d'associés détaillés
- Contrats de prêt, convention de blocage des comptes courants
- Tableau des emprunts
- Échéancier
- Détail des engagements hors bilan
- Cautions, garanties, découverts

3. Etat des litiges en cours

- Notifications de redressement
- Derniers contrôles fiscaux et sociaux
- Procès en cours : résumé succinct, cadres, étapes de la procédure, …

4. Documents de conseil et d'assemblée pour les sociétés

- Procès-verbaux des assemblées générales et des conseils d'administration des trois derniers exercices
- Rapports des commissaires aux comptes

Diagnostiquer et évaluer l'entreprise

Le diagnostic des moyens de production

En fonction de l'activité de l'entreprise, le **diagnostic des moyens de production** sera plus ou moins important et **plus ou moins complexe** à réaliser. Cependant, toute entreprise dispose de moyens de production, ne serait-ce que du matériel informatique et des logiciels.

Le diagnostic des moyens de production porte sur les matériels, les installations et équipements de l'entreprise et l'organisation de la production et permettra d'en identifier les points forts et les points faibles.

Le diagnostic de l'outil de production doit permettre **d'évaluer la capacité de production en respectant les coûts, les délais, la qualité des produits**… Ce diagnostic est d'autant plus important que si l'on constate l'obsolescence de l'outil, des investissements conséquents seront à prévoir. Aussi, mieux vaut les anticiper avant de se lancer dans la transaction.

Le diagnostic du matériel

- Descriptif des matériels de l'entreprise
  - Machines
  - Véhicules
  - Matériel informatique
  - Climatisation
  - …
- Ancienneté, besoins de renouvellement des matériels *(sur la base des factures d'acquisition ou des conditions du leasing, du livret de bord des machines)*
- Taux d'utilisation des outils de production *(saturés ou sous-utilisés ?)*
- Existence ou pas de contrats de maintenance des matériels
- Y-a-t-il des investissements importants à réaliser pour optimiser la sécurité et/ou la productivité ?
- Modalités de financement du matériel

➜ **Analyse :** les matériels respectent-ils les normes en vigueur ? Les matériels permettent-ils de produire dans de bonnes conditions ? Sinon, quel serait le montant des investissements à prévoir pour la mise aux normes ? Quelle est la valeur réelle du matériel (des retraitements comptables pourront d'ailleurs être nécessaires à l'issue de cet examen)

Le diagnostic des installations

- **Les locaux**
  - Superficie disponible par rapport aux besoins
  - Conformité aux normes Qualité, Sécurité, Environnement
- **Les installations**
  - Conformité aux normes Qualité, Sécurité, Environnement de toutes les installations
  - Ergonomie des postes de travail

➜ **Analyse :** les installations respectent-elles les normes en vigueur ? Les installations permettent-elles de produire dans de bonnes conditions ? Sinon, quel serait le montant des investissements à prévoir pour la mise aux normes ?...

N'hésitez pas à vous documenter sur les réglementations en vigueur :

- « Fiche Qualité, Sécurité, Environnement » de la clé USB du Kit du cédant – repreneur
- **www.enviroveille.com**, le site d'information réglementaire en environnement, sécurité, santé

Le diagnostic de l'organisation de la production

- **Savoir-faire**
  - Importance du savoir-faire technique
  - Investissements humains et matériels réalisés pour le maintien du savoir-faire ?
- **Gestion de la production**
  - Process de production
  - Stratégie de sous-traitance (est-ce qu'il y a sous-traitance ou pas, pourquoi, est-ce envisageable ?)
  - Organisation mise en place
  - Fiabilité et flexibilité du processus de production (capacité de l'entreprise à réagir à un évènement inattendu, à un pic de production)
  - Process prévus pour pallier à une panne de matériel (stock de pièces de rechange, délai de réparation…)
  - Respect de normes ISO ou certification
- **Stocks**
  - Méthode de gestion des stocks
  - Volumes de matières premières
  - Variations des prix des matières premières
  - Inventaire
  - Rotation
  - Méthode d'évaluation des stocks
  - Part des stocks invendables
  - Part des stocks intermédiaires
- **Logistique**
  - Y-a-t-il une logistique interne ou externalisée ? Pour tout ou partie de l'activité ?
- **Fournisseur**
  - Mode de référencement et de gestion des fournisseurs
  - Nombre et répartition du CA
  - Conditions de paiement
  - Délais de livraison

Pour mener à bien ce chantier, n'hésitez pas à sonder les fournisseurs (de matières premières et de matériel), les sociétés de leasing, la société de maintenance, un panel de clients, les sous-traitants,…

➜ **Analyse :** les fonctionnements de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs, des stocks, de la logistique, de la gestion de production et des délais de livraisons sont-ils en conformité avec les standards de la profession ? Le savoir-faire technique de l'entreprise permet-il à l'entreprise d'être bien positionnée par rapport à ses concurrents ? Sinon, y-a-t-il un potentiel pour reprendre un bon positionnement ? Les éventuelles faiblesses de l'organisation de la production peuvent-elles être corrigées facilement (personnel insuffisamment formé, règles de sécurité non respectées, machines obsolètes désorganisant le reste de la production,…) ? Sinon, quels investissements faut-il faire ?...

Le diagnostic qualité - sécurité - environnement

Que vous soyez en train de préparer votre entreprise à la vente ou que vous soyez candidat à la reprise d'une entreprise, le diagnostic qualité-sécurité-environnement a pris une importance croissante depuis plusieurs années.

Mettre en vente une entreprise sur lequel ce diagnostic n'a pas été fait, c'est s'exposer à découvrir trop tardivement des problèmes ingérables dans le cadre d'une cession rapprochée, alors qu'une solution était peut-être possible avec le temps. C'est également conforter la valeur de l'entreprise en assurant sa conformité à la réglementation en vigueur.

De la même façon, accepter d'acquérir une entreprise en faisant l'impasse sur ce sujet, c'est s'exposer à découvrir trop tard des investissements qui n'avaient pas été prévus au moment de l'acquisition et qui n'ont pas été intégrés dans la valeur d'achat.

Comment identifier les textes applicables et savoir où trouver l'information pour mener ce diagnostic ?

Le tableau de la page ci-après synthétise l'ensemble de ces obligations et les démarches administratives à engager pour :

- garantir la sécurité du personnel et des équipements,
- assurer une gestion réglementaire de ses déchets et des diverses nuisances que peut générer l'entreprise (bruit, fumées, odeurs, divers rejets),
- gérer correctement les produits chimiques au niveau de leur stockage et de leur élimination,
- être conforme aux règles d'hygiène pour les entreprises relevant de l'alimentaire,
- former son personnel à la maîtrise des risques.

- L'APCM (Assemblée permanente des chambres de métiers), en collaboration avec le réseau des Chambres de métiers et de l'artisanat, a réalisé des fiches conseil déclinées par métier, donnant aux chefs d'entreprises les premières informations concernant leurs obligations dans les domaines de la qualité, de la sécurité du travail et de l'environnement (QSE).
- Ces fiches sont disponibles sur la carte USB ou sur le site **www.artisanat.fr** .

	Environnement	Santé, sécurité	Hygiène	Ets Recevant du Public
Réglementations	■ Code de l'environnement.	■ Code du travail (hygiène sécurité).	■ Arrêté du 9 mai 1995.	■ Arrêté du 25 juin 1985 «règlement de sécurité».
Procédures administratives avant le démarrage de l'activité.	■ Déclaration ou autorisation installations classées. ■ Déclaration, autorisation enseignes, publicités. ■ Enregistrement préfecture pour la collecte des fluides frigo.		■ Agrément vétérinaire. ■ Déclaration d'activité aux services vétérinaires.	■ Déclaration d'ouverture.
Aménagement des locaux.	■ Installations classées : comportement au feu des matériaux	■ Vérification électricité, extincteurs, ventilations. ■ Diagnostic amiante, termites, plomb.	■ Revêtement sols et murs. ■ Sanitaires, points d'eau. ■ Séparation des zones. ■ Local stockage des déchets.	■ Comportement au feu des matériaux. ■ Accès handicapés. ■ Equipement de lutte incendie.
Aménagement des abords du bâtiment.	■ Assainissement (bac à graisse, séparateur hydrocarbures). ■ Collecte des eaux pluviales.		■ Bac de dégraissage.	■ Parking. ■ Stationnement handicapés.
Machines, équipements de travail.	■ Pressing : conformité machine à la norme NF.	■ Vérification conformité réglementaire (marquage CE). ■ Vérifications périodiques pendant l'exploitation.		■ Vérifications périodiques (ascenseurs, monte-charge, porte automatiques, etc.)
Produits chimiques.	■ Stockage sous rétention.	■ Fiches de données de sécurité transmises au médecin. ■ Extincteurs spécifiques. ■ Ventilation.		
Formations obligatoires.	■ Pressing : conduite machine à sec.	■ Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité (CACES), habilitations électriques, incendie, sauveteur secouriste du travail, etc.	■ Formation hygiène.	■ Incendie, secouriste.
Documents et registres obligatoires.	■ BSDI pour les déchets dangereux, l'amiante, bons d'enlèvement huiles de vidange.	■ Registre de sécurité, document unique.	■ Plan de nettoyage. ■ Relevés de température. ■ Contrôles réceptions marchandises.	■ Registre de sécurité.
Organismes de contrôle	■ Délégation Régionale à l'Industrie Recherche Environnement DRIRE, Direction déptales des affaires sociales et sanitaires (DDASS), Mairie	■ Inspection du travail	■ Services vétérinaires, répression des fraudes, ■ Inspection de salubrité.	■ Officier sapeur pompier, ■ Organisme agréé, ■ Mairie, commission de sécurité.

Diagnostiquer et évaluer l'entreprise

Évaluation

L'évaluation cherche à déterminer une valeur objective de l'entreprise. Elle ne prend pas en considération la convenance des parties à réaliser l'opération.

Les points essentiels à retenir

(pour plus d'information, consultez le site www.entrepriseevaluation.com)

■ **Diagnostic et évaluation sont très liés :**
L'évaluation est précédée d'un ensemble de diagnostics (prise de connaissance générale, diagnostics commercial, industriel, humain, juridique, comptable et financier) destinés à identifier les points forts et les faiblesses de l'entreprise. Ils influeront nécessairement sur l'évaluation et serviront à la bonne rédaction des **clauses de garantie d'actif et de passif**.

■ **Des retraitements comptables doivent être effectués pour déterminer le résultat de l'activité courante** (retraitement des évènements comptables ponctuels atypiques)

■ **L'influence du dirigeant et l'impact des liens familiaux doivent être étudiés :**

- Des membres de la famille du dirigeant sont souvent salariés de l'entreprise :
  . Resteront-ils ou non dans l'entreprise après la cession ? :
  . Leur maintien est-il compatible avec la réorganisation souhaitée par le repreneur?
  . Sauront-ils respecter leur future subordination ?
  . Y a-t-il adaptation entre l'utilité réelle de leur présence pour l'entreprise et leur coût ? dans un sens ou dans un autre (conjoint collaborateur…).
- Les liens familiaux peuvent avoir une incidence à d'autres niveaux :
  . avec des fournisseurs, SCI propriétaire des murs, sous-traitance ou achats de marchandises réalisés auprès de sociétés apparentées,
  . avec des clients privilégiés ou avec des sociétés sous leur contrôle …

■ **Prendre en considération de façon prioritaire le futur de l'entreprise**

- **Prendre en compte les données prévisionnelles :**
  - Les projections de l'entreprise en l'état : prévisions d'exploitation, de trésorerie et d'investissement ; développement de son CA ; par centre de profit et/ou d'activité.
  - Les besoins financiers permettant le maintien à l'avenir d'un « bon fonctionnement »,
    . la mise à niveau du matériel et du personnel,
    . la mise en conformité avec les normes techniques industrielles et de sécurité,
    . les investissements et les embauches nécessaires au projet de développement,
    . ...
  - Les besoins spécifiques de l'acquéreur, compte tenu de son propre projet d'acquisition.
- **Déterminer l'enveloppe financière globale du projet d'acquisition.**
  Celle-ci dépasse souvent largement le seul prix d'acquisition des titres et se détermine ainsi :

Valeur de l'entreprise à laquelle l'évaluateur est arrivé par les méthodes retenues
+
Fonds à injecter

- pour améliorer la structure financière,
- financer le plan de développement et les pertes éventuelles jusqu'à l'équilibre retrouvé,
- rembourser les comptes courants des dirigeants cédants,
- rembourser par anticipation les prêts « intuitu personae » très souvent avec les cautions des dirigeants.

L'enveloppe financière globale ainsi déterminée est-elle compatible avec les capacités financières de l'acquéreur potentiel ?

Il n'existe pas une méthode unique d'évaluation. Généralement, on retient les deux méthodes les plus adaptées aux caractéristiques de l'entreprise parmi celles couramment utilisées (l'une servira de base à l'évaluation et l'autre permettra de corroborer la première).

Le prix de cession résulte d'une convenance entre les parties et peut être éloigné de l'évaluation proprement dite. En effet, le prix de cession peut varier selon différents facteurs : l'urgence de la transaction, la rareté de l'affaire, la pluralité ou non d'acquéreurs, le montant net minimum que le vendeur entend retirer de sa vente (cf. schéma notions de valeur et de prix).

Les méthodes

Les méthodes d'évaluation utilisées sont nombreuses et varient selon la nature de l'entreprise. Parmi les plus couramment observées, on citera :

Méthodes	Méthodes privilégiées dans les situations suivantes	Méthodes écartées dans les situations suivantes
Discounted cash flow (DCF) Cette méthode correspond à l'actualisation des cash flow futurs.	Sociétés susceptibles d'établir des plans à moyen terme fiables, sociétés d'une certaine taille avec une visibilité suffisante, activités à caractère industriel ou avec des investissements significatifs. *Cas particuliers des start up :* *Très difficile à évaluer, car souvent situation négative, pas de chiffre d'affaires, que des charges fixes, résultat négatif, et seulement des espoirs de rendements futurs et encore pas immédiats.* *Si elles doivent néanmoins être valorisées, on privilégiera la méthode des DCF avec une grande prudence à partir de plans à moyen terme par centre de profit et par secteur d'activité.*	Sociétés où il existe trop d'incertitudes dans le développement (petites entreprises….) ; sociétés où les cycles économiques sur lesquels se positionne l'entreprise sont largement supérieurs à la durée des plans à moyen terme (exemple : chimie) ; activités du type assurance, foncières, holdings.
Méthode des comparables (souvent utilisée à titre de recoupement)	Sociétés pour lesquelles il existe des sociétés cotées comparables (attention, car en temps de crise, les multiples observés sur les sociétés cotées sont souvent inférieurs à ceux observés sur les entreprises non cotées) ou des transactions intervenues dans des sociétés réellement comparables. Ces sociétés doivent avoir atteint un niveau de développement leur assurant un niveau d'autonomie suffisant au regard notamment de la personne de l'animateur ou des hommes clés.	Holdings, activités trop spécifiques, sociétés de taille trop peu importante, sociétés trop dépendantes des hommes clés.
Valeurs patrimoniales Actif net réévalué	Sociétés holdings, sociétés foncières, activités industrielles de façon générale, activités financières (banques, établissements de crédit), activités de commerce et de distribution.	Start up, SSII, prestataires de services en général.
Valeurs empiriques multiples	Activité de commerce, de détail, et d'artisanat.	Rarement employée autrement.

Les facteurs clés de succès

Les facteurs-clés d'une reprise réussie

- Définissez une **stratégie de reprise** en fonction de :
  - vos **ambitions** (gérer un groupe de plusieurs dizaines de salariés, créer son activité, être indépendant pour mieux gérer son temps…),
  - vos **valeurs**,
  - vos **envies** (changer de région, changer de métier…),
  - et vos **contraintes** (familiales, financières, compétentielles…).

- Définissez un **projet réaliste.**
  - Renseignez-vous sur le tissu économique de la région que vous ciblez, les entreprises à reprendre sont celles de ce tissu (et non des « générations spontanées ! »).
  - Ciblez une activité qui sera encore attractive pour un repreneur d'ici une dizaine d'années lorsque vous voudrez vendre.

- **Mieux vaut chasser petit plusieurs fois que gros … jamais !**
  Mieux vaut acheter une TPE de 3-5 salariés puis une 2ème et une 3ème, que de chasser la PME de 30 salariés, cible recherché par une majorité de repreneurs individuels et d'entreprises en croissance externe.

- **Ne cherchez pas uniquement** dans le vivier des **entreprises à vendre pour cause de départ en retraite**.
  - Seuls 53% des dirigeants vendent pour prendre leur retraite.
  - 35% des dirigeants vendent leur entreprise pour faire autre chose (changer de secteur d'activité, racheter une autre entreprise, …). Une démarche active d'un repreneur pour leur proposer le rachat de leur entreprise peut accélérer leur projet.

- **Ne restez pas seul et mobilisez votre réseau.**
  Un des repreneurs d'une CCI a trouvé son bonheur grâce à son caviste !
  - Formalisez votre projet pour pouvoir en parler en quelques minutes de façon claire et simple.
  - Parlez-en ! A vos amis, à vos (ex) collègues, aux fédérations professionnelles, à d'autres repreneurs, à vos (ex) fournisseurs si vous restez dans le même secteur d'activité…
  - 61% des dirigeants ayant repris ont trouvé par des relations professionnelles ou personnelles et 50% des dirigeants qui envisagent de vendre pensent le faire par relations professionnelles ou personnelles.

- **Comportez-vous en « gentleman »** (« gentlewoman ») avec les cédants que vous rencontrerez.
  - Préparez vos rencontres (et surtout la première).
  - Écoutez-les et restez humble.
  - Tenez-les informés de vos décisions.

- N'oubliez pas que, dans certains secteurs, **c'est vous qui êtes en position de « chassé(e) »** et le cédant en position de « chasseur ».
  - parce que vous êtes en concurrence avec d'autres repreneurs individuels,
  - mais aussi avec des repreneurs « personnes morales », en recherche de croissance externe.

- **Ne vous concentrez pas sur les chiffres** pour analyser le potentiel d'une cible.
  - Le savoir-faire de l'entreprise, sa notoriété sont importants.
  - La motivation du personnel et son implication sont fondamentales.
  - Le côté « irremplaçable » du dirigeant est une donnée à vérifier nécessairement.
  - Sans oublier la qualité des outils de production le cas échéant et des produits.

- **Entourez-vous de conseils** pour :
  - gagner du temps,
  - limiter les risques.

- **Faites vos comptes.** Pour savoir combien vous pouvez investir, au prix de l'achat, n'oubliez pas :
  - Les honoraires des conseils,
  - Les éventuels frais de déplacements,
  - Les éventuels frais de formation,
  - Les éventuels frais de déménagement,
  - La trésorerie nécessaire pour assurer votre vie quotidienne le temps d'obtenir une rémunération suffisante.

Monter son dossier
CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Facteurs-clés de succès d'une cession ou d'une transmission

- Définissez une **stratégie de cession** pour choisir le bon moment de vente en fonction de :
  - vos **motivations** (prendre votre retraite, vendre pour faire autre chose, vendre en raison de difficultés de l'entreprise…),
  - votre **échéance**,
  - **l'environnement** (l'évolution du marché sur lequel est positionnée l'entreprise, l'évolution des besoins des clients, l'évolution des réglementations…).

- **Ne vendez que quand vous êtes prêt.**
  - Si vous vendez sans le vouloir vraiment, vous prenez le risque de vous lancer dans des démarches déstabilisantes inutilement et de refuser toutes les offres que les repreneurs vous présenteront.
  - Si vous attendez trop, vous prenez le risque d'accepter la première offre qu'un repreneur vous présentera.

- **Ne négligez pas la transmission interne.**
  - Même si vous ne l'avez pas envisagé, peut-être que l'un de vos salariés, avec une formation et bien accompagné, pourrait reprendre les rênes de votre entreprise ?
  - Et l'un de vos enfants ? Même s'ils sont déjà installés et qu'ils ne vous en ont jamais parlé, le goût de l'indépendance et de l'entrepreneuriat ne pourrait-il pas les rattraper ?

- **Soyez objectif.**
  Vous connaissez forcément les points forts et les points faibles de votre entreprise. A vous de valoriser les uns et d'expliquer les autres sans fioriture.

- **N'oubliez pas que, dans certains secteurs, les repreneurs ne sont pas nombreux.**
  - A vous de mettre en valeur au mieux votre entreprise pour attirer les repreneurs.
  - Envisagez avec votre conseiller CCI toutes les pistes pour trouver des repreneurs (notamment du côté des créateurs).

- **Entourez-vous de conseils** pour :
  - gagner du temps,
  - limiter les risques.

- **Faites vos comptes et organisez votre patrimoine.** Beaucoup a été fait dans ce domaine :
  - exonération des plus-values lors du départ à la retraite du dirigeant,
  - pacte Dutreil,
  - donation-partage transgénérationnelle et libéralités graduelles,

- **Communiquez au bon moment** (le bon moment est différent pour chacun !) auprès :
  - de votre famille et de vos proches,
  - de vos salariés le cas échéant,
  - de vos partenaires d'affaires (clients, fournisseurs, banquiers…),
  - du grand public.

Monter son dossier

Les conseils de Réseau Entreprendre® aux repreneurs

■ **1 - Soyez au clair sur votre vocation d'entrepreneur.**

- Votre motivation :
Votre projet de reprendre est-il motivé par la nécessité de créer votre emploi ? Par le positionnement social et économique conféré à vos yeux par le statut de chef d'entreprise ? Par l'idée que c'est le meilleur moyen pour faire fructifier votre patrimoine ? Par la recherche d'autonomie et d'épanouissement dans un projet de développement ?
Répondez honnêtement à cette question pour vous-mêmes. Confrontez votre réponse à la réalité, rencontrez des chefs d'entreprise pour en parler.

- Vos aptitudes :
Entreprendre – avec sa part de risque - nécessite de la confiance en soi et en la vie qui sont de l'ordre d'une disposition intérieure. A laquelle s'ajoutera votre expérience professionnelle qui doit être suffisante pour assumer ce qui vous attend comme chef d'entreprise (polyvalence, aptitudes au management, disponibilité,…)

- **Le soutien de votre entourage :**
qui sera impacté par vos conditions de vie et que vous entraînez – même indirectement – dans un projet conséquent.

■ **2 – Le chemin vers la reprise effective est souvent long et incertain**, soyez en conscient. Vous avez besoin des autres pour avancer, **veillez à maîtriser au mieux le calendrier**.

■ **3 –** Pour trouver l'entreprise, **multipliez les sources d'information et circuits de recherche**. Jusqu'à la signature finale, rien n'est acquis. Ayez donc plusieurs fers au feu, sans sous-estimer la disponibilité requise pour étudier convenablement chaque dossier. Attention, très vite vous pouvez être occupé à temps complet !

■ **4 – Ne rêvez pas de l'entreprise idéale, préparez-vous à construire votre projet pour l'entreprise que vous reprendrez.**

■ **5 – Dans la préparation du projet, faites-vous accompagner par des professionnels expérimentés** sur le sujet de la reprise : même si votre parcours professionnel est riche, c'est probablement la première fois que vous abordez un tel projet. Les professionnels expérimentés (expert-comptables, avocats,…) sont indispensables pour le diagnostic et les audits nécessaires, pour lever les pièges éventuels, et très utiles pour la négociation (ne choisissez pas les conseils du cédant). Participez néanmoins activement aux phases d'audit, faites-vous expliquer les observations et conclusions des experts. Vous vous faciliterez ainsi la prise en main de l'entreprise. Et n'oubliez pas qu'au final, c'est vous qui décidez.
Prenez en compte le coût du conseil dans le coût global de l'opération.

■ **6 – Au-delà de l'acte de reprendre, préparez très en amont le projet de développement de votre entreprise.**
Une fois aux commandes, et la prise en main faite, vous aurez une nouvelle impulsion à donner à l'entreprise. Les équipes en place vous attendent là. Le projet d'entreprise se prépare très en amont, ce qui suppose de connaître suffisamment l'entreprise, son marché, ses produits, la concurrence, son organisation, ses ressources. Soyez aussi complet sur ce point que peut l'être un créateur d'entreprise qui part d'une page blanche ! Les chefs d'entreprise de RESEAU ENTREPRENDRE sont là pour vous aider à élaborer votre projet d'entreprise.

■ **7 – Identifiez les hommes-clés au sein de l'entreprise, faites-en sorte de les garder.**
Comme tous les salariés, les hommes clés peuvent voir le projet de reprise comme un risque ou une opportunité pour eux. Cherchez à comprendre leurs ressorts, leurs attentes, leur potentiel à développer et demandez-vous comment les conserver. Dès que possible, associez-les à la construction de votre projet.
Evidemment, le cédant est un homme-clé. Il est souvent précieux qu'il reste à vos côtés quelque temps. Dans ce cas, définissez clairement vos rôles respectifs dans l'entreprise, vos modes de collaboration, les modalités de sa rémunération. L'expérience montre cependant que - sauf heureuses exceptions - cela ne peut durer plus de quelques mois.

■ **8 – Sécurisez votre financement :**
La capacité d'autofinancement prévisionnelle doit être suffisante pour assurer le remboursement du(des) crédit(s), tout en laissant disponibles les capitaux nécessaires au développement.
Prenez sérieusement en compte la performance financière passée de l'entreprise, et non les résultats attendus de votre future politique de développement, toute formidable qu'elle soit !

■ **9 – Soyez respectueux du cédant, comme vous attendez qu'il le soit à votre égard.**
La finalisation du projet de reprise et la création des conditions de votre réussite passent par la négociation. Compte tenu de la situation du marché de la reprise, c'est plus le cédant qui vous choisira que vous qui choisirez l'entreprise.
Les experts sont de bons intermédiaires pour les premières négociations. Leur rôle est aussi de préserver la relation en rapprochant les attentes respectives du cédant et du repreneur dans une fourchette de négociation.
Regardez-y à deux fois, avant de balayer les choix du cédant. Il avait sans doute de bonnes raisons d'agir ainsi. Vous devez d'abord chercher à les comprendre…quitte à vous orienter différemment si vous êtes convaincu par d'autres options.

■ **10 – Dans vos premiers pas d'entrepreneurs, faites-vous accompagner par des chefs d'entreprise expérimentés.**
En plus peut-être d'un nouveau métier à découvrir - celui de l'entreprise - vous allez découvrir celui de chef d'entreprise. Vous allez dans les premiers temps être sur tous les fronts. L'accompagnement par un chef d'entreprise vous aidera à prendre du recul, à clarifier vos priorités. RESEAU ENTREPRENDRE peut vous offrir cet accompagnement.

■ **11 – Le onzième conseil, c'est vous qui nous le partagerez dans quelque temps**. Car votre expérience de repreneur est unique. La communauté des entrepreneurs attend votre propre contribution… !

Pour créer des emplois, Réseau Entreprendre® crée des employeurs !

■ Un réseau national de 6 500 chefs d'entreprise dont 3 000 accompagnateurs bénévoles et 3 500 lauréats, tous créateurs et repreneurs de PME.

■ Une offre unique dans chacune de nos 47 implantations régionales : un apport d'expériences au travers d'un accompagnement gratuit, personnalisé et dans la durée, des contacts utiles et un prêt d'honneur de 15 000 euros à 50 000 euros.

■ Trois valeurs fondatrices : l'important, c'est la personne ; la gratuité de notre accompagnement ; la réciprocité avec encouragement de nos lauréats à devenir demain accompagnateurs.

■ 30 000 emplois créés ou sauvegardés depuis notre création en 1986 par André Mulliez et 85% des entreprises accompagnées sont toujours en activité après 3 années d'existence.

■ Grâce à Réseau Entreprendre®, 500 futures PME naissent tous les ans et nous ambitionnons d'accompagner 1 000 nouveaux entrepreneurs par an d'ici 2012.

Plus d'informations sur :
■ **www.reseau-entreprendre.org**

Monter son dossier
Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

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 : pensez-y avant, cela vous permettra d'agir plutôt que de subir.

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 le prix d'acquisition des titres et le prix de vente). Il existe différents dispositifs d'exonération d'impôt sur la plus-value.

Quels sont les cas d'exonérations ?

- **La plus value de cession d'une entreprise dont la valeur n'excède pas 300.000 euros est exonérée d'impôt**, quelle que soit la qualité du cédant, personne physique ou société et quel que soit son régime fiscal. Une exonération partielle est prévue lorsque la valeur de l'entreprise est comprise entre 300.000 euros et 500.000 euros.
- **Si la cession intervient à l'occasion de son départ à la retraite, l'exploitant bénéficie d'une exonération des plus-values** (151 septies A du code général des mpôts).

Il est à noter que ce régime, qui ne s'appliquait à l'origine qu'aux personnes physiques, s'applique actuellement aux sociétés de personnes dont les bénéfices sont soumis au nom de l'associé à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des BIC, BNC ou BA, en application des articles 8 et 8 ter du code général des impôts.

Ce dispositif ne vise donc pas les entreprises, sociétés ou groupements, soumis de plein droit ou sur option à l'impôt sur les sociétés.

Cette exonération est limitée à l'impôt sur le revenu et il faut signaler que les prélèvements sociaux restent néanmoins applicables.

- Si la valeur du fonds ne dépasse pas 300 000 euros pour l'exonération totale ou 500 000 euros pour l'exonération partielle, le cédant est exonéré de plus value (238 quindecies du Code général des împôts).
- Un autre dispositif est susceptible de s'appliquer aux entreprises dont le chiffre d'affaires n'excède pas certaines limites fixées à 250 000 euros et 90 000 euros selon la nature de l'activité exercée indépendamment de la valeur de cession du fonds (151 septies du Code général des îmôts). Cette exonération est réservée aux seules entreprises relevant de l'impôt sur le revenu.

A défaut d'exonération, comment se calculent et se paient les plus-values ?

Plus-value = prix de cession - valeur d'origine du bien
Si le prix de cession est inférieur à la valeur d'origine, on constate une moins-value.
En cas d'apport en société, le prix de cession est représenté par la valeur de l'apport.
En cas d'échange, on retient la différence entre la valeur actuelle du bien reçu en échange et la valeur comptable du bien cédé.
En cas de cession pour un prix anormalement bas, non justifié par l'intérêt commercial de l'entreprise, la plus-value est déterminée par l'administration par rapport à sa valeur réelle (ex. : cession à un associé).

Définitions des plus-values à court terme (CT) et plus-values à long terme (LT)

Pour les entreprise soumises à l'impôt sur le revenu, les plus-values à court terme et long terme se déterminent de la manière suivante :

Nature des biens cédés	Plus-values		Moins-values	
	- 2 ans	2 ans et +	- 2 ans	2 ans et +
Eléments amortissables	CT LT (au delà)	CT (dans limite amortissement déduit)	CT	CT
Eléments non amortissables	CT	LT	CT	LT

Imposition des plus-values à court terme

Les plus-values et moins-values constatées au cours d'un même exercice font l'objet d'une compensation. La plus-value nette ainsi déterminée est ajoutée aux bénéfices de l'entreprise. Elle est donc imposée dans les conditions normales : impôt sur le revenu ou impôt sur les sociétés. Les entreprises soumises à l'impôt sur le revenu peuvent demander une répartition de l'imposition sur 3 ans. La moins-value nette éventuellement dégagée s'impute sur les bénéfices d'exploitation.

Imposition des plus-values à long terme

- Pour les entreprises soumises à l'impôt sur le revenu :

Le taux d'imposition est de :

28,10 % (16 % + prélèvement social, contribution additionnelle au prélèvement social, CSG et CRDS), hors plus-values de cession de valeurs mobilières et de droits sociaux.

30,10 % (18 % + prélèvement social, contribution additionnelle au prélèvement social, CSG et CRDS) à partir d'un montant annuel de cessions excédant 25 000 euros lorsqu'il s'agit de plus-values de cession de valeurs mobilières et de droits sociaux.

- Pour les entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés :

En principe, les plus-values réalisées sont imposées à un taux réduit d'IS (15%).
Toutefois, les plus-values résultant de cession ne relevant pas du taux réduit sont ajoutées aux bénéfices de la société et sont donc imposées dans les conditions normales.

Monter son dossier
Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

Le traitement des actifs immobiliers au bilan de l'entreprise

Le traitement des actifs immobiliers professionnels du chef d'entreprise est une question complexe qui implique une analyse à la fois juridique, patrimoniale, comptable et fiscale. En la matière, il n'y a pas de « prêt-à-porter ». Chaque solution a ses avantages et ses inconvénients, et seul du « sur mesure » pourra répondre réellement aux préoccupations du cédant ou créateur-repreneur d'entreprise. La problématique sera différente selon que le chef d'entreprise exerce son activité en individuel ou par l'intermédiaire d'une société.

L'entreprise sous forme sociétaire

Détenir l'immobilier d'entreprise dans la société d'exploitation (SARL, SA, SAS, etc.) peut être un frein à la cession de l'entreprise. En effet, le repreneur devra acquérir l'intégralité de la société c'est-à-dire l'activité qu'elle exerce et les locaux dans lesquels elle est exercée. Or, cela peut représenter un budget trop important pour l'acquéreur qui pourrait préférer se contenter dans un premier temps de l'acquisition de l'outil d'exploitation, avant d'envisager l'achat ultérieur des murs professionnels.

Dissocier l'immobilier professionnel de la société d'exploitation, dès la création de l'entreprise ou avant de la céder, peut donc présenter toute son utilité. Plusieurs méthodes peuvent être appliquées.

Le recours à la société civile immobilière

L'immobilier d'entreprise peut être détenu par une société civile immobilière (SCI) qui louera ensuite les locaux à la société d'exploitation (SARL). Les loyers constitueront une charge déductible pour la SARL (comme l'auraient été les amortissements si l'immeuble était détenu directement par la SARL) et un revenu foncier pour la SCI dont le chef d'entreprise est associé.

Lors de la création de l'entreprise, l'achat des murs pourra se faire directement par la SCI constituée parallèlement par le chef d'entreprise et sa famille (conjoint, enfants éventuellement, ...) ou d'autres partenaires.

Si cela n'avait pas été fait à l'origine, il est toujours possible au chef d'entreprise de «sortir» l'immobilier de sa société d'exploitation, soit en vendant les murs à une SCI, soit en l'y apportant.

Dans les deux cas, l'option fiscale de la SCI est à étudier avec précaution, pour choisir entre l'impôt sur les sociétés (IS) et l'impôt sur le revenu (IR) pour le chef d'entreprise. Il faut prendre en compte la période d'exploitation (imposition des revenus et dividendes, amortissement comptable ou non, etc.) ainsi que la sortie de l'immobilier (plus-values). Les modalités de financement de la SCI méritent également une attention particulière (montant du capital social, emprunt, compte-courant, etc.).

Le recours au démembrement de propriété

La dissociation des murs professionnels de la société d'exploitation peut être réalisée en combinant la SCI et le démembrement de propriété de l'immeuble lui-même, voire des parts sociales de la SCI.

Ainsi, la SARL d'exploitation peut détenir un usufruit temporaire de l'immeuble (maximum 30 ans) ; en sa qualité d'usufruitière, elle jouit de l'immeuble et peut donc l'occuper. Cela lui évite d'avoir à payer un loyer ; néanmoins, la SARL pourra amortir l'usufruit, déduire les frais d'acquisition de cet usufruit, réaliser tous les travaux d'aménagements nécessaires et les amortir.

Quant à la nue-propriété, elle sera détenue par la SCI dont le chef d'entreprise sera associé. Certes, la SCI n'aura pas de revenus pendant toute la durée de l'usufruit. Mais à la fin de cet usufruit, la SCI deviendra plein propriétaire de l'immeuble. Il lui sera donc possible de donner l'immeuble à bail à la société d'exploitation. Cela procurera des revenus au chef d'entreprise qui lui permettront de compléter ses pensions de retraite.

L'entrepreneur individuel

De l'inscription de l'immobilier à l'actif du bilan

L'entrepreneur qui exerce son activité à titre individuel a le choix d'inscrire ou non l'immeuble professionnel à l'actif de son bilan. Dans les deux cas, l'entrepreneur reste juridiquement propriétaire de l'immeuble puisqu'il n'est pas fait de distinction juridique entre le patrimoine privé et le patrimoine professionnel. L'affectation ou non au bilan n'aura que des conséquences comptables et fiscales.

Lorsque l'immeuble est inscrit à l'actif du bilan, toutes les charges liées à ces murs professionnels sont déductibles fiscalement du résultat de l'entrepreneur : frais d'acquisition, amortissement de l'immeuble, taxe foncière, dépenses d'entretien et réparation, etc.
En revanche, en cas de vente de l'immeuble, la plus-value sera imposée comme les plus-values professionnelles, à l'impôt sur le revenu, avec les autres résultats professionnels de l'exploitant (bénéfices industriels et commerciaux (BIC), non commerciaux (BNC) ou agricoles (BA)), ce qui peut être très coûteux.
Il existe néanmoins plusieurs dispositifs d'exonération de plus-value, sous réserve de respecter des conditions biens précises.

Du bail à soi-même

A l'inverse, si l'entrepreneur décide de conserver l'immobilier dans son patrimoine privé, il ne peut pas amortir le bien. Il peut toutefois se consentir un bail dont les loyers seront déductibles de son résultat professionnel, et ce que l'activité soit commerciale, industrielle, agricole ou libérale.
Mais en contrepartie, il sera imposable sur les loyers perçus dans les revenus fonciers.
L'avantage réside toutefois dans le traitement de la plus-value lors de la vente de l'immeuble. Il s'agira d'une plus-value privée qui sera exonérée si l'immeuble est détenu depuis plus de 15 ans.

Il convient par ailleurs de noter que dans l'hypothèse où l'immeuble est conservé dans le patrimoine privé de l'entrepreneur, celui-ci peut éventuellement envisager sa détention par l'intermédiaire d'une société civile immobilière (SCI), notamment dans une optique de transmission de son patrimoine.

Bien avant d'envisager la cession de son entreprise individuelle, le cédant devra donc définir si l'inscription ou non au bilan est préférable pour lui notamment en terme de plus-value. Mais compte tenu des délais souvent exigés pour pouvoir bénéficier des exonérations fiscales (entre 5 et 10 ans), la problématique de la transmission de l'entreprise doit être largement anticipée. Si le chef d'entreprise ne cède pas l'immeuble avec le fonds, une conservation dans le patrimoine privé, voire par l'intermédiaire d'une SCI pourra s'avérer plus intéressante.

La mise en place de ces montages suppose une étude approfondie de la situation patrimoniale, juridique, fiscale et comptable du chef d'entreprise. Elle peut et doit être amorcée quelques années avant la décision de transmettre l'entreprise. Votre notaire est votre conseil privilégié pour appréhender toutes ces questions et vous accompagner dans vos projets.

Contact

- www.notaires.fr

Monter son dossier
Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

Vente du fonds de commerce ou vente des titres de la société, quelles différences ?

Il y a deux moyens de transmettre une entreprise en société : vendre le fonds de commerce ou vendre les titres de la société. Juridiquement et fiscalement, la situation du vendeur et de l'acquéreur va se trouver sensiblement modifiée suivant l'option retenue.

Du point de vue de l'acquéreur

Lorsqu'il a le choix, l'acquéreur a souvent intérêt à acheter le fonds de commerce plutôt que les titres de la société pour des raisons tant juridiques que fiscales :

- 1°) L'acheteur du fonds de commerce n'est pas tenu des dettes de son prédécesseur. Il achète uniquement l'actif, c'est-à-dire : la clientèle, le nom commercial, le droit au bail, le matériel et éventuellement des marchandises. En revanche, il s'oblige à reprendre le personnel avec son ancienneté et ses avantages acquis.

A l'inverse, l'acheteur d'une société achète **l'ensemble d'un patrimoine**, l'actif et le passif. Il y a continuité de la société et l'acquéreur est tenu par les engagements de son prédécesseur. Ainsi, la société reste redevable des dettes nées antérieurement même si elles ne sont pas encore connues (redressement fiscal, social, contentieux avec un salarié…).

Pour garantir l'acquéreur des dettes inconnues au jour de la cession, ou de la dépréciation d'un élément d'actif figurant au bilan, l'acte de cession contient usuellement une clause dite « garantie d'actif et de passif ». Par cette clause, le vendeur s'engage personnellement à indemniser l'acheteur ou la société en cas de survenance d'une charge apparue postérieurement mais ayant une cause antérieure à la vente.

La garantie de passif fait partie intégrante do Protocole d'accord puis de l'acte de vente. Sa négociation doit être menée en parallèle de ces deux documents dont elle constitue un chapître. Elle peut être plafonnée et se révèle parfois difficile à faire exécuter.

L'acheteur du fonds de commerce prend donc moins de risques financiers que l'acheteur d'une société.

- 2°) L'acheteur du fonds de commerce va pouvoir créer sa propre structure suivant ses intérêts : entreprise individuelle, SARL, SAS…

L'acheteur de titres de société doit prendre la suite de la société existante. Il peut la modifier si nécessaire. Il peut être obligé pour des raisons fiscales de créer une nouvelle société pour acheter la précédente.

- 3°) Au niveau fiscal :
  - Le taux des droits de mutation est identique, fixé à 3% :
  plafonné à 5 000 euros pour les actions,
  avec un abattement de 23 000 euros pour les parts
  et un abattement de 23 000 euros pour les achats de fonds de commerce (le taux passe à 5% au-delà d'un prix de 200 000 euros).

L'acquéreur du fonds de commerce reprendra dans sa comptabilité le matériel suivant sa valeur réelle, parfois supérieure à la valeur comptable nette. Ainsi, il disposera d'amortissements supérieurs à déduire.

Du point de vue du vendeur

Du point de vue du vendeur, ce sont plus des raisons fiscales que juridiques qui amènent à choisir entre la vente du fonds ou la vente des titres de la société.

- 1°) Sur le plan juridique :
  Le vendeur des titres est souvent obligé de consentir une garantie d'actif et de passif contre tout passif pouvant apparaître ultérieurement, bien qu'ayant une cause antérieure à la cession. Sous cette réserve, il touche son prix de vente immédiatement, alors que le vendeur du fonds doit attendre les délais légaux de séquestre.

En outre, comme l'acquéreur prend sa suite à la tête de la société qui continue, celle-ci poursuit ses engagements (emprunts, fournisseurs, etc…) sans qu'il soit nécessaire de procéder à quelque remboursement anticipé, voire de dissolution de société.

A cet égard, et sauf les complications liées aux audits préalables et garanties, il est parfois plus simple pour le vendeur de céder sa société.

- 2°) Sur le plan fiscal :
  Dans les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés, l'imposition du vendeur sera différente suivant qu'il cède le fonds ou la société.

La cession du fonds entraîne une plus-value taxable à l'impôt sur les sociétés en fonction de la valeur de ce fonds au bilan. Si le fonds a été créé la plus-value sera importante.
De nombreux régimes d'exonération existent.

Une deuxième imposition est ensuite due personnellement lorsque le vendeur s'attribue la trésorerie issue du prix de vente du fonds par distribution ou dissolution.

En cas de cession des titres, la plus-value est calculée par différence entre la valeur d'achat (ou le montant du capital souscrit) et le prix de vente. Cette plus-value est imposée à 30,1%. Cependant, il existe plusieurs dispositions fiscales permettant de diminuer ou d'exonérer cette plus-value (transmission familiale, détention par une société holding, départ à la retraite, durée de détention des titres…).

En pratique, c'est en fonction de ce calcul de plus-value que le vendeur déterminera s'il vend les titres ou le fonds, au détriment du choix laissé à l'acquéreur.

Monter son dossier

Le montage par holding

Le recours à une société holding pour procéder à l'acquisition d'une entreprise est parfois trop systématique ou au contraire écarté car considéré comme trop complexe. Faisons le point sur son usage et les particularités de ce montage.

Qu'est-ce qu'une holding ?

Une société holding est une société comme une autre et qui, à ce titre, regroupe donc les intérêts économiques de plusieurs actionnaires. Son but unique est de détenir des participations dans une ou plusieurs sociétés, immédiatement ou en plusieurs fois.

Activée ou pas ?

Lorsque la seule fonction de la holding est de détenir des titres et qu'elle n'a pas d'activité propre ou de salariés, on l'a dit non activée. C'est sous ce format que sa gestion coûte le moins cher.

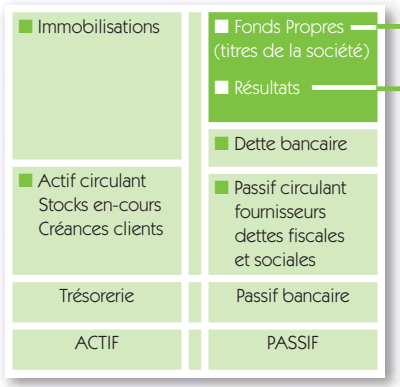
Elle peut toutefois être activée et avoir une activité propre et des salariés, notamment si elle contrôle plusieurs sociétés auxquelles elle facture des services. Dans ce cas elle est assujettie à la TVA de droit commun (qu'elle peut récupérer).

Comment ça marche ?

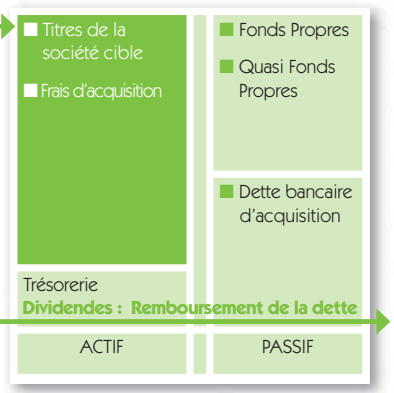
La société holding est dotée en capital et quasi-capital par ses actionnaires. Elle recherche ensuite auprès de banques les financements complémentaires (crédit) qui lui permettront de réunir la totalité des fonds nécessaires à l'acquisition des titres de la société visée (d'où son nom de « cible »).

Par la suite, les dividendes versés par la fille à sa mère (la holding) vont permettre de rembourser la dette d'acquisition et les intérêts.

Bilan de la cible



Bilan de la holding



Que se passe-t-il lorsque la dette d'acquisition est remboursée ?

Lorsque la totalité de la dette initiale est remboursée, le repreneur peut procéder à la fusion entre la holding et sa fille. Attention, procéder à cette fusion trop tôt peut conduire à une qualification d'abus de biens sociaux.

Pourquoi choisir ce montage ?

Lorsqu'il y a plusieurs associés impliqués, il est possible que chacun se porte acquéreur de la quote-part de titres de la société qu'il souhaite acquérir. Mais alors chacun doit gérer son propre recours à l'emprunt pour financer cette acquisition. La holding constitue alors une bonne solution et permet de régler les rapports financiers et la répartition du pouvoir.

Lorsque d'autres acquisitions sont prévues à la suite de la première, il peut être intéressant de se doter à l'origine de l'outil qui permettra d'organiser ces opérations.

Pour des raisons managériales, un dirigeant peut souhaiter isoler dans une structure juridique à part certaines fonctions ou les salariés d'un certain niveau. Il pourra ainsi leur appliquer des règles différentes (en général plus favorables) que celles qui sont appliquées aux salariés de la fille.

Enfin, la fiscalité est une bonne motivation à ce montage. Lorsque la holding détient plus de 5% de sa fille elle peut appliquer le régime mère-fille, ce qui l'exonère d'impôt sur les dividendes versés. Lorsque le taux de détention dépasse 95%, la holding peut opter pour la constitution d'un groupe fiscal avec sa fille, ce qui permet d'imputer les charges de la holding (essentiellement les intérêts financiers) sur les résultats de la fille. Ceci conduit potentiellement à une économie d'environ 33% sur les intérêts.

Quelles sont les alternatives au recours à la holding ?

Attention, le recours à ce montage n'est pas gratuit. Il faut prendre en compte les coûts de constitution de cette société puis ses coûts de gestion au fil de l'eau :

- compte bancaire spécifique
- coût d'établissement des comptes et des déclarations fiscales
- coût de gestion juridique de la vie sociale (assemblée générales, etc.)

Si les motivations à la création d'une holding sont purement fiscales, il faut donc que l'économie d'impôt soit significativement supérieure à ces coûts.

L'alternative à la holding est l'imputation sur l'impôt sur le revenu d'une partie (25%) des intérêts de la dette d'acquisition contractée par une personne physique pour acquérir des titres de société, à concurrence de 20 000 euros pour un célibataire et 40 000 euros pour un couple marié ou pacsé. Soit une économie d'impôt de 5 000 euros à 10 000 euros.

En quoi consiste l'effet de levier ?

On parle souvent d'effet de levier lié à la holding. En fait cet effet se retrouve dans toutes les formes d'acquisition, dès que l'on recourt à l'emprunt. L'effet de levier réside dans la concentration du rendement des capitaux utilisés pour l'opération du fait de la rémunération fixe (et plutôt faible) du crédit utilisé en complément. Quelques chiffres pour éclairer cet effet :

Lors d'une acquisition

Deux cas de structure	Levier modéré	Levier élevé
Prix d'achat	150	150
Financement		
■ Capital	100	50
■ emprunt	50	100
Prix de revente à 7 ans	150	150
Plus-value	50	100
Rendement du capital	50 %	200 %
TRI* du capital	6 %	17 %

* *Taux de Rendement Interne du capital investi.*

A retenir : lorsque tout va bien l'effet de levier est positif, mais attention à ne pas en abuser car le retour de bâton peut être sévère. Le montant fixe des intérêts à payer peut réduire à néant la rentabilité, voire mettre l'entreprise en pertes lorsque la rentabilité passe au-dessous du seuil qui permet de couvrir ces intérêts.

En phase d'exploitation

Structure financière de l'entreprise				
Total des capitaux	100.0	100.0	100.0	100.0
Capital	100.0	20.0	1000	20.0
Emprunt		80.0		80.0
Taux d'intérêt	6%	6%	6%	6%

Compte d'Exploitation	Résultats élevés		Résultats faibles	
Chiffre d'affaires	100.0	100.0	100.0	100.0
Résultat d'exploitation	10.0	10.0	5.0	5.0
Frais financiers		4.8		4.8
Résultat avant impôt	10	5.2	5	0.2
Impôts société (33%)	3.33	1.7	1.67	0.1
Résultat net	6.67	3.5	3.33	0.1
Rendement des capitaux	8.3%	17.3 %	4.2%	1%

Monter son dossier

OBO et FBO, *késako ?*

Dans les articles de presse, vous voyez fleurir de jolis abrégés qui ont suscité votre curiosité ? Quelques éléments d'explication :

LBO

LBO : Acronyme anglo-saxon, signifiant *Leveraged Buy Out* c'est-à-dire « acquisition avec effet de levier ». Cela désigne une opération d'acquisition d'entreprise recourant à la constitution d'une holding. Cette société est dotée en fonds propres par ses actionnaires et va ensuite s'endetter de façon plus ou moins importante pour compléter le financement nécessaire à l'acquisition. Parmi les actionnaires on trouve fréquemment les fonds de Capital Investissement, qui recourent largement à ce montage. Ces fonds sont spécialisés dans la prise de participation dans des sociétés non cotées (*Private Equity* en anglais). Ils sont alimentés par des investisseurs gérant des excédents importants sur de longues périodes, dont les plus connus sont les fonds de pension et les grandes sociétés d'assurance.
La notion de « levier » dans le titre provient du « dopage financier » de la performance de l'investissement réalisé par les actionnaires. Ceci provient du financement par la dette, dont la rémunération est fixe et modeste (intérêts), ce qui permet de concentrer sur les actionnaires l'essentiel de la plus-value constatée à la revente. Attention, les risques sont aussi plus élevés : s'il n'y a pas de plus-value, l'effet de levier joue à plein dans l'autre sens et peut conduire à de fortes pertes pour les actionnaires.

Les autres acronymes ci-dessous correspondent à des natures d'opérations qui déclinent ce montage de façon particulière.

OBO

OBO est un acronyme anglo-saxon qui correspond à *Owner Buy Out*, mal traduit en français par « vente à soi-même ». Ce terme recouvre une opération de capital-transmission dans laquelle le cédant, dirigeant et actionnaire principal, transmet la majorité du capital de son entreprise à un opérateur de capital-investissement tout en restant lui-même actionnaire minoritaire.

La stratégie consiste à :

- poursuivre le développement de l'entreprise sous la houlette d'un dirigeant expérimenté aux talents démontrés,
- recruter et mettre en place son successeur,
- vendre une entreprise en plein essor et bien dirigée à un nouvel actionnaire, sous un horizon de 3 à 5 ans.

L'intérêt du dirigeant en place (*Owner*) est de mettre de côté une partie souvent significative de son patrimoine, tout en restant intéressé financièrement au développement de son entreprise, à l'occasion de la seconde revente et surtout de gérer en douceur et à moindre risque la transmission de l'entreprise.

L'intérêt de l'opérateur de Capital-Investissement est de limiter les risques de mauvaises surprises (le dirigeant historique reste dans l'entreprise) et de se garantir un horizon de liquidité court (revente de sa participation). Pour ces raisons, les OBO sont les opérations préférées des fonds de capital-investissement, loin devant les **MBI**.

A noter qu'ils préfèrent accompagner des dirigeants « jeunes » présentant un projet de fort développement de l'entreprise plutôt qu'un dirigeant au seuil du départ en retraite, uniquement motivé par l'organisation de sa transmission.

MBO et MBI

MBO et MBI : *Management Buy Out* et *Management Buy In* et autres « **BIMBO** », termes anglo-saxon désignant une reprise d'entreprise par un ou plusieurs repreneurs personnes physiques, déjà présents dans l'entreprise (on parle alors de MBO) ou venant de l'extérieur (on parle alors de MBI), voire un mixte des deux (BIMBO).
Les cibles convoitées sont des entreprises solides, performantes, peu susceptibles de délocalisation ou ayant une stratégie viable pour y répondre.
Les opérateurs du capital-investissement privilégient largement les opérations de type MBO (juste après les OBO) : il faut compter environ 10 opérations de type MBO pour 1 opération de type MBI. Ces opérations présentent en effet un risque de « greffe » supplémentaire qui ne peut être compensé que par certaines caractéristiques à leurs yeux : une entreprise en sommeil, solide mais perfectible dans au moins une de ses caractéristiques (commercial, production, etc.) dans laquelle excelle le repreneur.

FBO

FBO (*Family Buy Out*) : Ce nouveau venu recouvre des opérations qui permettent de réconcilier les besoins parfois antagonistes entre générations ou à l'intérieur d'une génération. Le point de départ est une entreprise détenue majoritairement par son dirigeant dont tous les enfants ne souhaitent pas s'investir dans une reprise de l'affaire familiale.

A l'arrivée :

- le cédant a récupéré en cash une partie de la valeur de son entreprise, tout en ayant transmis une partie de son patrimoine,
- les enfants repreneurs sont actionnaires et contrôlent la société reprise à travers la holding mise en place,
- les enfants non repreneurs ont reçu leur part d'héritage correspondante.

La dette mise en place dans la holding permet l'apport d'argent extérieur au montage pour que le cédant et les non-repreneurs retirent leur part de cash. Ce montage intéressant s'appuie sur les derniers dispositifs fiscaux au prix de quelques contraintes (notamment de détention de titres) qu'il faut bien peser avec un professionnel.

quasi-capital

On appelle quasi-capital les instruments financiers qui ne sont ni du capital ni de la dette. Les OC ou OCA, obligations convertibles en actions, sont des instruments typiques. Il s'agit d'un titre financier, une obligation, donc une dette contractée par la société, qui porte intérêt et qui est éventuellement convertible en actions de la société. Ses caractéristiques sont :

- la valeur d'émission (combien il en coûte d'en acheter une)
- le taux d'intérêt appliqué (combien cela rapporte chaque année à celui qui la détient)
- le taux de conversion (combien d'actions en échange de chaque OC lors de la conversion)
- la rémunération complémentaire accordée au porteur dans le cas où il ne convertit pas son OC à terme (appelée prime de non-conversion)

A quoi cela sert-il ?
Les OC permettent de répartir les revenus et le pouvoir dans la holding entre les actionnaires, sans pour autant être tenu de respecter le rapport de leur mise de fonds respective. C'est l'outil de base utilisé par les financiers pour laisser la majorité de contrôle à un repreneur personne physique ou pour renforcer son intéressement au succès d'une affaire au-delà d'un rendement minimum (les intérêts payées aux OC).

Le business plan

Le business plan de reprise, s'il peut paraître « scolaire », est cependant un document indispensable car :

- il vous permet de poser noir sur blanc votre stratégie et vos objectifs,
- il vous oblige à synthétiser l'information,
- il vous oblige à vérifier que votre projet est réaliste.

Et, de toute façon, sans business plan, point de financement car le business plan est un fabuleux outil de dialogue entre le repreneur et les financeurs ! Mais attention, on associe trop souvent le Business Plan aux seules données financières y figurant. Or, c'est justement toute la partie en amont portant sur l'analyse du contexte, l'identification du marché et de ses acteurs, les menaces et opportunités le caractérisant, ainsi que les forces et faiblesses de l'entreprise, qui donne de la valeur à cet effort de mise à plat du projet de développement de l'entreprise. Elle consolide et justifie les prévisions de chiffre d'affaires annoncées.

Quel est le projet de vie du repreneur ? Reprendre une entreprise, assurer son développement et rester à la tête de celle-ci, créer de la valeur le plus rapidement possible afin d'envisager la revente de l'entreprise dans un horizon à moyen terme, maintenir une structure de niche dans un projet d'entreprise de type alimentaire… Ces projets ne sont pas les mêmes, leurs conséquences sur les comptes non plus.

Voici les têtes de chapitre de votre Business Plan :

Vous

- Expérience professionnelle,
- Vos motivations, votre vision à 5 ans
- Points forts (notamment ceux qui sont importants pour le projet de reprise), points faibles par-rapport au projet (inutile de les cacher mais il est utile d'expliquer comment vous allez les compenser),
- Apports professionnels.

Votre projet de reprise

- Modalités de reprise (rachat du fonds de commerce, rachat des titres, location-gérance, reprise seul ou avec des associés, montage juridique…),
- Modalités de la période d'accompagnement avec le cédant (durée, organisation, répartition des rôles…)

La présentation générale de la cible

- Historique de l'entreprise (date de création de l'entreprise, évènements clés…),
- Organisation générale de l'entreprise,
- Activité,
- Clientèle (répartition du portefeuille, ancienneté des relations commerciales…),
- Politique commerciale (politique prix, canaux distribution, SAV, marketing),
- Moyens d'exploitation (hommes, locaux, matériel),

Les produits/services de l'entreprise

- Description des produits,
- Facteurs de différenciation,
- Points forts / points faibles des produits / services de l'entreprise,
- Incidences relatives à la propriété industrielle,
- Développements technologiques futurs.

La présentation du marché et de la concurrence

- Marché sur lequel l'entreprise évolue au sens macro-économique du terme (taille, tendance, facteurs clés de succès, concurrence), par exemple, le marché de l'électricité,
- Marché de l'entreprise ciblée au sens micro- économique du terme (la taille de son marché réel, son évolution, position de l'entreprise sur son marché), par exemple le marché de l'électricité pour les particuliers sur le territoire de Belfort,
- Concurrence de l'entreprise cible (directe et indirecte),
- Opportunités et menaces pour l'entreprise,
- Produits et développements récents,
- Points forts, points faibles identifiés de l'entreprise.

Votre stratégie de développement de la cible

- Projets d'amélioration externe (approche commerciale, plan de communication, évolution de l'offre, nouveaux produits …),
- Projets d'évolution interne (modernisation outil de production, signalétique, aménagement extérieur et intérieur, méthodes de vente, formation du personnel, promotions, recrutement…).
- Synthèse des moyens nécessaires au projet de reprise :
  - moyens humains
  - moyens techniques
  - moyens financiers

Dossier financier

(voir exemples de tableaux Excel sur la clé USB)

L'objectif est de construire un projet cohérent et viable basé sur des hypothèses réalistes, chacune trouvant sa traduction financière et sa répercussion sur les grands équilibres de l'entreprise. L'aide d'un conseil spécialiste du chiffre est vivement recommandée pour vous aider à constituer ce dossier.

La présentation financière de la cible

- 3 derniers bilans,
- Situation en cours,
- Analyse du CA et de la rentabilité et de leurs évolutions,
- Analyse des principaux ratios financiers et de leurs évolutions,
- Analyse de la structure financière et de son évolution.

Le dossier financier prévisionnel

- Compte de résultat d'exploitation : L'activité de l'entreprise va-t-elle générer des recettes suffisantes pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ? En d'autres termes, le projet sera-t-il rentable ?
  Tenir compte pour sa construction :
  - de l'analyse du passé, des informations externes (études de marché, statistiques …) et internes (commerciales, marketing, etc.). En déduire les prévisions de ventes par produit et service (volume et prix) ;
  - des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs ;
  - des grandes variables économiques : évolution des prix d'achat, du niveau des salaires, des taux de charges sociales et fiscales, des taux d'intérêt, des taux de change…
- Point mort : montant minimal de ventes ou de prestations de services qu'il faut impérativement atteindre pour pouvoir faire face aux charges.
- Besoin en fonds de roulement (BSR) : niveau de trésorerie nécessaire pour financer l'exploitation (différence entre les charges d'exploitation et les produits)
- Aspects budgétaires et de trésorerie les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année permettront-elles de faire face en permanence aux dépenses de la même période ? Quels sont les creux d'activité ? Comment se forme ma trésorerie mensuelle ?
- Bilan simplifié

Le montage financier de l'opération est appuyé par les tableaux complémentaires suivants qui montrent la capacité de l'entreprise à générer du cash ou font apparaître les besoins en termes de capitaux :

- Tableau des flux de trésorerie : permet de voir si l'activité génère du cash et d'analyser sa formation.
- Plan de financement prévisionnel : quels sont les capitaux nécessaires à l'activité de l'entreprise ? La solidité financière prévue se poursuivra-t-elle au fur et à mesure du développement de l'affaire ?
- Plan de financement de l'acquisition : comment vais-je financer mon acquisition et rembourser ma dette (ce plan dépend étroitement du montage juridique retenu) ?

Calendrier

- Constitution de la structure du repreneur
- Etapes de la reprise
- Aménagements éventuels (production, commercialisation, développement de nouveaux produits…)

Annexes

- Etude de marché détaillée
- CV des repreneurs
- Dossier financier détaillé
- Etc.

N'oubliez pas de faire une **synthèse de votre document** en première page *(l'executive summary)* pour présenter les points forts du projet, les écueils à éviter et les priorités d'action.

Les erreurs souvent rencontrées dans les business plans :

- Problème de cohérence des propos entre la stratégie affichée / le projet personnel / les caractéristiques de l'entreprise.
- Ne voir et ne penser que "Produit" et penser que le marché suivra si le produit est bon.
- Surestimer la croissance du chiffre d'affaires.
- Sous-estimer les moyens nécessaires pour générer la croissance de l'activité (notamment les moyens commerciaux).
- Penser "Rentabilité" avant "Trésorerie".
- Penser "Part de marché" avant "Rentabilité".
- S'arrêter à des détails.

Monter son dossier

Les clés du financement

La très grande majorité des acquisitions se finance par emprunt pour une part significative du prix d'acquisition, même lorsqu'il s'agit d'une croissance externe. Il est rare qu'un acquéreur ait par avance sur son compte en banque le montant nécessaire. Le vendeur n'a donc pas à s'inquiéter outre mesure si au départ le repreneur ne dispose pas de la totalité de l'argent nécessaire, c'est plutôt normal.

Mais, avant de se préoccuper de financement, il faut déjà disposer d'un dossier solide :

- une affaire bien analysée, dont le repreneur peut montrer qu'il a compris tous les ressorts à travers un diagnostic complet,
- une légitimité à reprendre cette affaire et à faire au moins aussi bien que son prédécesseur,
- un Business Plan où le repreneur explique avec ses propres mots son plan de bataille pour l'entreprise et sa traduction financière,
- un dossier papier qui en rende compte correctement…

Typologie des montages financiers

(source : OSEO - 2005)
Les schémas sont différents en période difficile vu que les apports personnels demandés sont compris entre 30 et 40%.

Répartition des engagements financiers pour une reprise de type Commerce de détail - Services à la personne

Taille du projet	0 à 75 K€	75 à 150 K€	Plus de 150 K€
Montant moyen du projet	55 000 €	110 200 €	393 000 €
Apports personnels	13 600 € 25% du montage	30 000 € 27% du montage	95 400 € 25% du montage
Crédits bancaires	39 600 € 72% du montage	74 800 € 68% du montage	262 000 € 68% du montage
Autres financements	3% du montage	5% du montage	7% du montage

Répartition des engagements financiers pour une reprise de type commerce de détail - industrie - service

Taille du projet	0 à 150 K€	150 à 450 K€	450 à 1 500 K€	Plus de 1 500 K€
Montant moyen du projet	88 000 €	281 000 €	820 000 €	2 800 000 €
Apports personnels	18 000 € 20% du montage	66 000 € 23% du montage	200 000 € 23% du montage	550 000 € 21% du montage
Crédits bancaires	63 800 € 74% du montage	186 500 € 67% du montage	490 000 € 63% du montage	1 600 000 € 56% du montage
Autres financements	Crédit-vendeur (6%) / Prêt d'honneur et autre Prêts régionaux (10%) 6% du montage	Crédit-vendeur (14%) / Dividendes exceptionnels (11%) / Prêt d'honneur et autre Prêts régionaux (12%) 10% du montage	Crédit-vendeur (18%) / Dividendes exceptionnels (24%) / Prêt d'honneur et autre Prêts régionaux (15%) / Capital-risque (7%) 14% du montage	Crédit-vendeur (26%) / Dividendes exceptionnels (53%) / Capital-risque (20%) 23% du montage

Ces tableaux permettent de comprendre facilement qui intervient dans le financement d'une reprise.

1 – Vous…

…et vos proches si besoin ! Pour rassembler l'argent nécessaire vous devez d'abord mobiliser vos propres fonds : on ne prête rien à celui qui n'est pas prêt à risquer son propre argent. Ensuite vous devez vous tourner vers votre entourage familial, qui sera sans doute prêt, vous connaissant, à vous prêter un peu d'argent que vous pourrez investir dans l'affaire.

Conseil
Par respect pour vos proches, préférez du cash à une caution car vous ne savez pas de quoi demain sera fait. Ainsi leur risque sera limité à l'argent qu'ils acceptent d'investir à vos côtés.

Pour compléter vos fonds propres, vous pouvez ensuite élargir votre recherche aux prêts d'honneur. Ce sont des prêts qui vous sont faits à titre personnel et sans contreparties sous forme de garantie. Les deux réseaux principaux sont les PFIL (Plateformes d'initiative locale) et le réseau Entreprendre. Vous pouvez envisager des prêts pouvant aller jusqu'à 40 000 euros. Cela ne se fera évidemment pas sur un claquement de doigt : il vous faudra préparer un dossier et le défendre devant une commission qui décidera ou pas de vous suivre.

2 – Le crédit bancaire

La banque peut représenter jusqu'à 70% du coût d'acquisition : c'est un acteur important d'un projet de reprise. Il est donc prudent de se soucier très en amont de ce qu'elle peut financer, même si c'est le dernier interlocuteur à consulter.

L'endettement qui sera contracté se fera sur 7 ans (norme internationale). Les banques sollicitées vont regarder le dossier sous deux angles : l'existant, c'est-à-dire l'entreprise, et le futur, c'est-à-dire 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% des résultats de l'entreprise. De cette façon 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 : elles ne souhaitent pas couvrir plus de 70% du prix d'acquisition. De cette façon elles s'assurent que le repreneur est bien impliqué dans l'opération et motivé à la faire réussir.

3 – OSEO

OSEO intervient dans ces montages pour apporter sa garantie aux banques et aux sociétés de capital-investissement qui financent l'opération, en contrepartie d'un coût d'assurance supporté par le repreneur (ou sa holding).

OSEO dispose aussi du PCE (Prêt à la création d'entreprise) qui peut être délivré au repreneur, d'un montant pouvant atteindre 7 000 euros. Enfin, un prêt appelé Contrat développement-transmission, d'un montant compris entre 40 000 euros et 400 000 euros et fonctionnant comme un prêt mezzanine, peut être mis en place.

La SIAGI intervient selon des modalités similaires pour le financement de reprises d'entreprises artisanales.

4 – Crédit-vendeur

Le Crédit-Vendeur est un crédit qui est fait par le vendeur à son repreneur. Cela constitue un paiement différé d'une partie du prix de cession. Attention qu'il ne devienne pas trop important, sinon cela veut peut-être dire que la portion du prix qu'il couvre est indue. Il y a des cas où il est en revanche particulièrement adapté : crédit-vendeur assis sur la liquidation progressive d'un stock, par exemple.

Monter son dossier

Vous êtes repreneur d'entreprise ?

Reprendre, c'est préparer un projet d'entreprise. Un plan d'affaires est nécessaire pour vous - futur chef d'entreprise - mais aussi pour convaincre vos partenaires financiers.

Vous souhaitez valider votre projet ?

Venez en parler avec des chefs d'entreprise, membres bénévoles de **Réseau Entreprendre®**.

- Des Entrepreneurs aident des créateurs et des repreneurs à devenir des chefs d'entreprise.
- Une contribution maximale de chefs d'entreprise qui apportent leurs expériences et expertises
- Un grand professionnalisme dans nos interventions : avec des méthodes d'entreprises

Il vous faudra un plan de financement solide couvrant le coût de l'acquisition proprement dite, mais aussi les besoins inhérents à votre plan de développement : investissements, augmentation du Besoin de fonds de roulement (BFR) sans oublier les aléas qui pourraient survenir.

Vous souhaitez renforcer vos fonds propres ?

Réseau Entreprendre® octroie des prêts d'honneur de 15 000 à 50 000 euros, sans intérêts, ni garantie, ni caution. Ce sont des prêts à la personne qui vous permettent de renforcer vos apports personnels, et d'obtenir un effet de levier sur les financements bancaires. Ce prêt d'honneur, vous pouvez l'affecter :

- à la Holding
- à la Société rachetée dans le cas d'achat des parts sociales
- à la nouvelle Société dans le cas d'achat du fonds.

Le remboursement du prêt s'effectue sur 36 mensualités à compter du premier versement.

Enfin, l'engagement financier de chefs d'entreprise à vos côtés peut être déterminant pour finir de convaincre les financeurs.

Une fois la reprise réalisée, vous deviendrez chef d'entreprise, avec toute la dimension inhérente à la fonction. Les enjeux sont importants, pour l'entreprise, pour vous-mêmes et vos proches.

Gardez confiance, ne baissez pas les bras face aux difficultés et restez concentré sur votre activité.

Vous souhaitez être accompagné et gagner en sérénité ?

Réseau Entreprendre® vous propose un accompagnement pendant 2 à 3 ans, par un chef d'entreprise expérimenté. Il n'est ni un expert, ni un conseiller, ni un coach. Il est un compagnon de route qui vous offrira une aide à la prise de recul, à la clarification de vos objectifs, de vos priorités. Il vous apportera sa propre expérience lorsque celle-ci vous sera utile. Vous pourrez réellement compter sur lui.

Au fil des mois, en avançant, vous apprendrez le métier de chef d'entreprise. Dans le même temps, d'autres vivent cette expérience, accompagnés par Réseau **Entreprendre®**, qu'ils soient créateurs ou repreneurs de PME.

Vous souhaitez ne pas rester isolé et partager avec d'autres chefs d'entreprise ?

Avec le « club de lauréats », **Réseau Entreprendre®** vous offre un temps mensuel d'échanges et de formation entre nouveaux entrepreneurs.

Vous voulez élargir vos contacts pour accélérer le développement de votre activité ?

Réseau Entreprendre® vous ouvre son réseau de chefs d'entreprise, à l'échelon régional, mais aussi national.

Quels sont les critères d'éligibilité pour bénéficier du soutien de Réseau Entreprendre® ?

Sont éligibles les projets caractérisés par un engagement fort du nouvel entrepreneur à donner une **nouvelle impulsion à l'entreprise reprise, avec une perspective de réel développement et de création d'emplois.**
Les candidats doivent disposer du contrôle de l'entreprise et détenir la majorité dans le capital de la société.
Le management de l'entreprise reprise doit constituer l'activité principale du porteur de projet.

Le candidat doit être réellement demandeur de l'accompagnement.

L'accompagnabilité du repreneur telle que définie par **Réseau Entreprendre®** doit constituer le **principal critère d'éligibilité** prioritairement aux considérations de taille et de valorisation (taille de l'entreprise : jusqu'à 30 personnes ; fourchette de valorisation : jusqu'à 1, 5 milions d'euros)

La reprise au Tribunal est à éviter sauf reprise d'actifs avec constitution d'une nouvelle société.
En cas de redressement judiciaire, l'ancien dirigeant ou l'un de ses proches en situation de repreneurs ne sont pas éligibles.
Un repreneur, chef d'entreprise, opérant dans le cadre d'une croissance externe, ne peut être retenu, sauf cas particuliers à apprécier dans chaque association.

À quel stade contacter Réseau Entreprendre®?

Vous avez identifié une cible et commencé à instruire le projet.

Quelques associations accueillent les repreneurs plus en amont.

Pour être optimale, l'intervention de **Réseau Entreprendre®** se situe alors que l'opération de reprise est en phase avancée de réalisation, mais avant la promesse de vente. Si la reprise est déjà faite, **Réseau Entreprendre®** n'interviendra pas à plus de 6 mois de la reprise.

À qui s'adresser ?

Les chefs d'entreprise de **Réseau Entreprendre®** se tiennent à votre disposition au travers de leurs 47 implantations régionales.

Plus d'informations sur : **www.reseau-entreprendre.org**

Pour créer des emplois, Réseau Entreprendre® crée des employeurs !

- Un réseau national de 6 500 chefs d'entreprise dont 3 000 accompagnateurs bénévoles et 3 500 lauréats, tous créateurs et repreneurs de PME.
- Une offre unique dans chacune de nos 47 implantations régionales : un apport d'expériences au travers d'un accompagnement gratuit, personnalisé et dans la durée, des contacts utiles et un prêt d'honneur de 15 000 euros à 50 000 euros.
- 3 valeurs fondatrices : l'important, c'est la personne ; la gratuité de notre accompagnement ; la réciprocité avec encouragement de nos lauréats à devenir demain accompagnateurs.
- 30 000 emplois créés ou sauvegardés depuis notre création en 1986 par André Mulliez et 85% des entreprises accompagnées sont toujours en activité après 3 années d'existence.
- Grâce à Réseau Entreprendre®, 500 futures PME naissent tous les ans et nous ambitionnons d'accompagner 1 000 nouveaux entrepreneurs par an d'ici 2012.

Monter son dossier

OSEO et la Transmission

OSEO soutient les opérations de reprise-transmission

OSEO exerce trois grands métiers : le soutien de l'innovation, la garantie des financements bancaires les plus risqués et le co-financement des investissements structurants.

OSEO intervient principalement dans les opérations de reprise-transmission

- en garantie
- en cofinancement.

La garantie

- **Le principe est de partager le risque :**
  - avec la banque, afin de faciliter l'accès au crédit,
  - avec le repreneur : l'intervention en garantie d'OSEO entraîne une limitation des garanties demandées à l'entrepreneur : interdiction pour la banque prêteuse de prendre une garantie sur la résidence principale de l'emprunteur, et limitation de la caution personnelle à 50 % maximum.
- **Les bénéficiaires :**
  - tout repreneur, personne physique ou morale,
  - correspondant aux critères européens de la PME.
  - Il peut s'agir d'une installation d'un nouvel entrepreneur par reprise d'entreprise, ou d'une opération de développement externe.
- **La cible :**
  - doit répondre aux critères européens de la PME,
  - et ne pas se trouver en difficultés avérées.
- **Objets du financement :**
  - achat majoritaire de parts sociales ou d'actions
  - achat de fonds de commerce de gros ou de production, ou de commerce de détail en première installation.
  - OSEO peut aussi garantir la caution bancaire venant en garantie d'un crédit vendeur
- **Modalités :**
  - la garantie est de 50 % du crédit bancaire
  - l'intervention conjointe de la région peut permettre :
    . de porter la garantie à 70 %
    . d'intervenir en deuxième installation (ou plus) par reprise de fonds de commerce.

Contact

- Votre banque, ou à un réseau d'accompagnement à la création d'entreprise, ou OSEO dans votre région **(www.oseo.fr).**

Le cofinancement

L'intervention en trésorerie d'OSEO s'effectue aux côtés de la banque, principalement sous forme de crédit « mezzanine » : le Contrat de développement transmission (CDT) ou le Prêt à la création d'entreprise (PCE).

- **Le principe est d'intervenir**
  - en finançant les besoins immatériels liés à la reprise,
  - sur des durées longues (5 à 7 ans),
  - sans garanties sur le repreneur ou sur les biens de l'entreprise,
  - et d'alléger les charges de remboursement pendant la ou les premières années afin de faciliter l'opération de reprise.

Le Contrat de développement transmission

OSEO est partenaire des Régions pour cette formule de financement, qui bénéficie d'un abondement en fonds de garantie de conseils régionaux.

- **Bénéficiaires :**
  - Société holding constituée pour la reprise
  - Entreprises existantes, dans le cadre d'un développement externe.

Acquéreur et cible doivent répondre chacun à la définition européenne de la PME.
Les activités éligibles sont définies pour chaque région par le Conseil régional.

- **Objet du financement :**
  - Achat majoritaire de parts sociales ou d'actions, de fonds de commerce, frais d'acquisition, renforcement du fonds de roulement.
- **Modalités :**
  - Crédit sans garantie : pas de sûreté personnelle sur l'entreprise ou le dirigeant,
  - Montant : de 40 000 euros à 400 000 euros maximum (en fonction des Fonds de garantie régionaux),
  - Accompagne obligatoirement un concours bancaire d'une durée d'au moins 5 ans,
  - Plafonné à 40 % de l'ensemble des prêts mis en place,
  - Durée : identique à celle du concours bancaire associé, avec un plafond de 7 ans, et un différé de la part en capital du remboursement qui peut atteindre 2 ans.

Contact

- OSEO dans votre région. **(www.oseo.fr)**, ou votre banque, ou un réseau d'accompagnement à la reprise d'entreprise.

Le Prêt à la Création d'entreprise

D'un montant de 2 000 euros à 7 000 euros, il a pour objectif d'accompagner les projets de création de plus faible montant : programmes inférieurs à 45 000 €, et de faciliter la réussite de ces projets en finançant les dépenses qui ne sont pas couvertes par les crédits bancaires tout en facilitant l'obtention d'un premier concours bancaire à plus de 2 ans.

Tous les détails du PCE sur la carte USB jointe ou sur www.oseo.fr.

Monter son dossier

Les organismes de caution

Qu'est-ce qu'une garantie ?

Une garantie est une assurance qui couvre le risque d'impayé d'un établissement prêteur, moyennant une cotisation payée par l'emprunteur.

- Intérêt pour la banque : le risque est diminué (en général la garantie porte sur 50% de l'en-cours, avec d'éventuels plafonds). Avec la même taille de fonds propres elle peut donc mener plus d'opérations et augmenter la rentabilité de ses opérations
- Intérêt pour le repreneur : la garantie ainsi apportée diminue en général le besoin de garanties complémentaires personnelles, voire l'interdit (Oseo).

Quels sont les organismes les plus fréquemment rencontrés ?

Oseo www.oseo.fr	■ Voir fiche spécifique ■ Garantie à hauteur de 50% du montant emprunté moyennant une commission varaint de 0,45 % à 0 ,70 % du capital restant dû
Oseo région	■ Modalités négociées par les collectivités en vue d'accroître la garantie usuelle d'Oseo
Fonds de garantie régionaux ou départementaux	■ Créés à l'initiative des collectivités locales selon des modalités propres,
SOCAMA Société de caution mutuelle artisanale http://www.socama.com/	■ Réseau des Banques Populaires (28 Socama régionales) ■ La garantie Socama est ouverte aux entreprises inscrites au répertoire des métiers et aux commerçants dont l'activité peut aussi en relever ■ Le Prêt Socama Transmission-reprise (100 000 euros, de 48 mois à 84 mois) concerne toutes les opérations dont la finalité est la reprise ■ Les cautions sur les biens personnels (hors exploitation) sont limitées à 25% du montant du prêt d'entreprise,
SIAGI	■ Voir page ci-contre
FGIF, Fonds de garantie à l'initiative des femmes	■ Besoins en fonds de roulement et investissements, ■ Pendant les 5 premières années d'une reprise ■ De 5 000 euros à 27 000 euros garantis au maximum ■ 70 % maximum du prêt
IFCIC Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles	■ Apporte sa garantie partielle aux banques, sociétés de crédit-bail et sociétés de capital-investissement pour les prêts faits à certaines entreprises de production, d'édition et de distribution ■ Entreprises de l'audiovisuel, du cinéma, du multimedia, du spectacle vivant, de la musique, du livre, du théâtre, des arts plastiques ■ En général 50 % de couverture, pour un coût de 1% par an sur le montant garanti

Comment les contacter ?

Ces organismes sont actionnés la plupart du temps par les banques qui le souhaitent. Vous pouvez aussi les interroger en direct pour vérifier la recevabilité de votre demande et réaliser les mises en contact nécessaires.

Garantir l'accès au crédit

Vous avez un projet de reprise ? Donnez du crédit à votre projet !

N° 1 de la garantie de la transmission-reprise d'entreprises et filiale des Chambres de métiers et de l'artisanat, la SIAGI est un acteur clé de la garantie du financement de ces opérations. En 2008 elle a garanti près de 4 000 opérations de transmission de « l'économie de proximité »

Qui peut bénéficier de l'intervention en garantie de la SIAGI ?

Toutes les Très petites entreprises (TPE) et Petites entreprises (PE) dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 20 millions d'euros et notamment les artisans, commerçants, professions libérales, associations, exploitants agricoles.

Comment bénéficier de la garantie de la SIAGI, quel est son coût ?

Une fois votre projet présenté à la banque de votre choix, celle-ci sollicite nos experts de proximité présents sur l'ensemble du territoire national. Ils étudient le projet, analysent sa pertinence, peuvent rencontrer le porteur de projet sur le terrain et rendent leur décision de garantie. En contrepartie de son engagement, la SIAGI perçoit une participation financière. Elle est à la charge de l'entreprise, exprimée en pourcentage du montant du crédit et payable en une seule fois au moment du déblocage des fonds par la banque. Elle est souvent intégrée au montant du crédit.

Quelles opérations la SIAGI garantit-elle ?

La SIAGI garantit toutes les formes de reprise/transmission, quel que soit le parcours du repreneur : achat d'une entreprise existante dans le cadre d'une première installation, reprise successive… par achat d'un actif (fonds de commerce, …) ou achat de parts ou d'actions en vue d'exercer la direction effective de l'entreprise.
L'enveloppe financée ne doit pas dépasser 2 000 000 euros et comprend :

- Les droits au bail, fonds de commerce, fonds artisanal, droit de présentation d'une clientèle,
- Les travaux, agencements, matériels, véhicules,
- Les terrains, murs existants, constructions,
- Les investissements réalisés par l'entreprise dans l'année qui suit sa reprise, relèvent du même objet.

En outre le crédit consenti par le vendeur peut être garanti par la SIAGI.
Depuis novembre 2008, la SIAGI a étendu ses interventions aux crédits à court terme (découvert, facilité de caisse…) en coopération avec les régions.

Qu'apporte la SIAGI aux repreneurs d'entreprise ?

La SIAGI apporte sa garantie aux banques (la quasi-totalité des banques de la place) et facilite ainsi l'accès au crédit.
En outre, la SIAGI met en œuvre, grâce à un mécanisme adossé à des fonds européens (Commission Européenne, Fonds européen d'investissement), une garantie **sans caution personnelle**.
Ce mécanisme a été adopté par l'ensemble de ses banques partenaires. Le montant du crédit garanti peut atteindre 150 000 euros et être complété d'une garantie classique. (La SIAGI intervient aussi pour des opérations de croissance. Le montant atteint alors 250 000 euros).

Avec qui prendre contact ?

Le conseiller professionnel de votre banque, le conseiller d'entreprise de votre Chambre de métiers et de l'artisanat, votre interlocuteur SIAGI (consultez **www.siagi.com**).

Monter son dossier
Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

Donner des garanties

Les emprunts contractés sont en général assortis de garanties qui peuvent être :

- **automatiques :** l'emprunt par une personne physique ou par une société à responsabilité non limitée (société civile, société en nom collectif, etc.) engage la personne, ou les associés, sur l'ensemble de leur patrimoine.
- **explicites :** elles nécessitent un engagement particulier de l'emprunteur.

Les garanties usuellement envisagées par les banques

Le cautionnement personnel

En cas de prêt souscrit auprès d'une banque par une société (civile, commerciale, etc.), le banquier peut exiger l'engagement de caution d'un ou plusieurs des associés. La personne qui donne sa caution s'engage à payer la dette du débiteur (la société) en cas de défaillance de ce dernier. Celui qui donne sa caution est engagé sur ses biens personnels dans la limite du montant du prêt (intérêts et pénalités de retard en sus). Il peut se retourner contre le débiteur.

Le cautionnement solidaire entre divers repreneurs qui s'associent doit être évité. En pratique, le prêteur peut accepter la limitation de la garantie personnelle et solidaire à son égard à concurrence de la participation de chaque personne augmentée de 20 %.

La solidarité existera très souvent à l'égard du prêteur, mais elle doit être écartée entre les différentes cautions.

- **Le repreneur marié sous un régime de communauté** engage ses biens propres ainsi que ses revenus, mais ne peut pas engager la communauté par un emprunt. Le banquier demande usuellement le consentement du conjoint et, dans ce cas, les biens communs seront alors engagés mais non les biens propres du conjoint. Le banquier pourrait également demander l'engagement de caution du conjoint, qui serait alors engagé sur ses biens propres.

- **Sous les régimes séparatistes** (séparation de biens ou participation aux acquêts) le repreneur n'engage que son patrimoine personnel. Si le conjoint est appelé en garantie ce sera de façon explicite en se portant caution.

L'hypothèque d'un bien immobilier

En cas de prêt, le banquier pourra demander comme garantie la mise en place d'une hypothèque sur un bien immobilier. L'hypothèque donne droit au créancier de saisir le bien immeuble en cas de non paiement de la dette, il lui donne également le droit d'être payé par préférence (selon son rang) en cas de vente (dans ce cas il faudra obtenir la mainlevée de l'inscription hypothécaire préalablement à la vente).

Cette garantie prendra la forme d'un acte notarié et fera l'objet d'une publicité foncière à la conservation des hypothèques. Si l'activité professionnelle est exercée par le biais d'une société qui ne dispose pas de bien immobilier, le banquier pourra demander aux associés de mettre en garantie des biens immobiliers qu'ils détiennent dans leur patrimoine privé. Dans cette hypothèse, l'associé n'engage que le bien immobilier donné en garantie et non l'ensemble de son patrimoine (ce n'est pas un cautionnement).

Le nantissement

Le nantissement est un contrat par lequel un débiteur remet un bien incorporel à son créancier pour garantir sa dette. Dans le cas d'un emprunt servant à financer une acquisition (fonds de commerce ou titres de société), la banque prêteuse peut envisager le nantissement de plusieurs types de biens incorporels :

- Le fonds de commerce ou du fonds artisanal acquis : elle pourra ainsi se faire payer par préférence en cas de vente du fonds.

- Les titres de la société acquise (actions de SA, SAS, parts de Sarl) : l'emprunteur ne pourra plus les céder sans l'accord de la banque qui pourra également les saisir en cas d'impayés.

- Un placement financier (contrat d'assurance-vie, portefeuille de titres, etc.) : le placement est alors bloqué et le titulaire du placement ne peut plus en disposer sans l'accord du créancier, mais le placement continue à prospérer.

Autres garanties

Il existe de nombreuses autres garanties : gage de meubles corporels, nantissement de comptes, droit de rétention : la consultation d'un professionnel est conseillée pour en comprendre les implications et proposer des alternatives.

Diagnostiquer et évaluer l'entreprise
Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

Le diagnostic juridique dans le cadre de la cession de société

Le projet de reprise d'une société requiert du futur dirigeant une connaissance la plus complète possible de l'entreprise. En effet, reprendre la direction d'une société induit la poursuite des contrats et des engagements en cours ou au contraire la nécessité de pallier les manquements constatés.

Ainsi, la connaissance du dossier permettra non seulement de prendre – ou non – la décision d'acquérir mais aussi, en cas de réponse positive, d'être le plus rapidement opérationnel à la tête de l'entreprise.

Du point de vue juridique, différents aspects doivent être approchés.

Il est nécessaire d'analyser ou de faire analyser par un professionnel l'ensemble des documents communiqués.

DOCUMENTS JURIDIQUES

- Copie des statuts à jour
- Extrait Kbis à jour et extraits Lbis des établissements secondaires
- Récépissé du dépôt des comptes au greffe du tribunal de commerce
- Procès-verbaux des conseils et assemblées
- Procédures judiciaires en cours
- 3 derniers rapports du commissaire aux comptes
- Registre des mouvements de titres et fiches d'actionnaires (en cas de cession d'actions)

ACTIONNARIAT

- Répartition du capital
- Pacte d'actionnaires
- Liste des dirigeants avec mention des fonctions dans d'autres sociétés
- Convention de comptes courants

RESSOURCES HUMAINES

- Nombre et rémunération des mandataires sociaux actifs
- Copie des contrats de travail de l'ensemble du personnel
- Convention d'intéressement et de participation
- Mutuelle complémentaire ou autres avantages similaires
- Nom, âge, ancienneté de l'ensemble du personnel
- Engagements de retraite
- Conventions de non concurrence d'anciens salariés
- Procès-verbal des dernières élections du personnel
- Procès-verbal des dernières réunions du comité d'entreprise
- Contrats des agents commerciaux
- Saisies sur salaires

FOURNISSEURS ET CLIENTS

- Nom, chiffre d'affaires et conditions de paiement des 20 principaux fournisseurs
- Idem pour les 20 principaux clients
- Copie des principaux contrats fournisseurs et clients
- Contrats d'entretien du matériel
- Contrats de fournitures
- Chiffre d'affaires inter-groupe
- Conditions générales de vente
- Tarifs

DETTES

- Montant et liste des dettes bancaires
- Echéancement des remboursements
- Garanties données par les dirigeants
- Garanties prises sur les biens de la société (hypothèques, nantissement, etc…)
- Copie des contrats de prêt
- Etat des inscriptions
- Accords de découverts

PATRIMOINE

- Marques et brevets déposés – certificats de dépôt
- Accords de licence
- Titres de propriété des immeubles
- Titres de propriété des fonds de commerce
- Contrats de crédit bail immobiliers
- Contrats de crédit bail mobiliers
- Baux commerciaux
- Contrats de location de matériel
- Cartes grises des véhicules

ASSURANCE

- Contrats d'assurance de chaque établissement
- Assurance décennale de l'entreprise
- Assurance dommage - ouvrage des constructions

Autres sources de financement

Si les apports personnels (1ère source de financement), éventuellement épaulés par un prêt d'honneur, et le prêt bancaire (dette sénior, 2ème source de financement) ne suffisent pas à rassembler les fonds nécessaires à l'acquisition, d'autres sources de financement sont à votre disposition.

Capital-investissement : pour un OBO, un LBO ou un MBI* (voir cette fiche)

Le métier du capital-investissement (private equity) consiste à prendre des participations minoritaires ou majoritaires dans le capital d'entreprises généralement non cotées. Les fonds mis en œuvre proviennent de ressources à moyen terme (5 ans à 10ans) confiées à des équipes de gestion par des investisseurs (fonds de pension, sociétés d'assurances, banques). Les véhicules juridiques utilisés pour leurs interventions sont de différentes natures :

- **Société de capital risque :** la SCR investit directement dans les sociétés.
- **Fonds d'investissement :** le fonds investit dans une société suivant le conseil d'une société de gestion qui a cette responsabilité opérationnelle. Il y a plusieurs natures de fonds, reposant sur des considérations fiscales ou de positionnement (FCPI, FCPR, FIP, etc.).

Le marché des acteurs du capital-investissement est segmenté selon :

La nature des opérations auxquelles ils s'intéressent, sachant que les opérations de capital-transmission représentent l'essentiel des fonds investis :

- Capital amorçage (seed capital)
- Capital-risque
- Capital-développement
- Capital-transmission

La taille de leurs interventions, qui va de 150 000 euros pour les opérateurs régionaux à quelques milliards d'euros pour les acteurs opérant à l'échelle européenne.

Vous êtes cédant :

Si vous pensez que votre société peut faire l'objet d'un Owner buy out (rachat de sa propre société), identifiez le fonds d'investissement que votre affaire peut intéresser. Pour les attirer, votre société doit offrir des perspectives de croissance ou de valeur stratégique pour un acquéreur industriel sur un horizon de 3-5 ans.

Si votre société fait une certaine taille et que vous êtes approché par un repreneur qui a le support d'un fonds de capital investissement, cela conforte nettement sa position et ses capacités financières à conclure avec vous.

Vous êtes repreneur :

Si vous visez l'acquisition de sociétés d'une valeur proche ou supérieure au million d'euros (sans plafond) et que vous ne disposez que de 200 000 euros de fonds propres, vous pouvez vous tourner vers ces acteurs pour compléter votre tour de table. Rappelez-vous toutefois que sur ce créneau vous êtes exposé à la forte concurrence des sociétés en recherche de croissance externe et que le niveau d'exigence des capitaux-investisseurs est élevé : la porte est étroite.

Contact

- **AFIC** (Association française des investisseurs en capital) - 01 47 20 99 09 **- info@afic.asso.fr** **www.afic.asso.fr**
- **UNICER** (Union nationale des investisseurs en capital pour les entreprises régionales) qui fédère des investisseurs régionaux) **www.unicer.asso.fr**
- Un moteur de recherche est disponible sur le site de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) pour identifier les acteurs régionaux du capital-investissement : **www.cdcentreprises.fr/portefeuille/moteur-fonds.php**

Quelques définitions :

- **Capital amorçage** *(seed capital)* : les investisseurs apportent des fonds à des projets pour valider la technologie sous la forme d'un prototype et commencer à tester l'existence d'un marché (très risqué).
- **Capital-risque :** les investisseurs apportent capital, réseaux et expérience à une société créée et réalisant du chiffre d'affaires. Le point mort (résultats positifs) n'est pas encore atteint mais démontrable et le potentiel de croissance est avéré. Leur espérance de gain est élevée (réaliser 5 à 10 fois la mise) en contrepartie d'un niveau de risque lui-même très élevé.
- **Capital-développement :** les investisseurs apportent des capitaux à des entreprises matures afin de financer des projets de croissance significatifs, interne ou externe, ou pour remplacer des actionnaires minoritaires sortants (familiaux notamment)
- **Capital-retournement :** les investisseurs prennent le contrôle du capital d'une société en difficulté, puis y injectent les ressources financières permettant la mise en œuvre d'un plan de redressement (très peu d'acteurs et d'opérations).
- **Capital-transmission :** les investisseurs prennent le contrôle majoritaire de sociétés à travers une holding constituée spécifiquement (montage LBO, voir cette fiche). Ils accompagnent une équipe de direction ayant fait ses preuves, pour mettre en œuvre une stratégie sur une durée moyenne de 4 ans avant de revendre leur participation. Ces opérations mobilisent l'essentiel des capitaux du capital-investissement.
- **LBO :** de l'anglais *leveraged buy out*, LBO désigne l'acquisition d'une société par une holding créée à cet effet. Cette holding est dotée en fonds propres et quasi fonds propres par ses actionnaires (sociétés de capital-transmission notamment), puis va s'endetter auprès de banques pour réunir le reste des fonds nécessaire à l'acquisition.
- **MBI**, *management buy in* : désigne un LBO conduit par une équipe dirigeante extérieure à l'entreprise (beaucoup plus rares que les LBO)
- **OBO**, *owner buy out* : c'est une vente en deux étapes, basée sur un LBO conduit par le propriétaire sur sa propre entreprise. Il ne conserve qu'une partie de ses actions, qu'il apporte à la holding, perdant au passage la majorité de contrôle au bénéfice des capitaux-investisseurs. Les autres actions lui sont rachetées par la holding. Quelques années plus tard, il revendra les actions de la holding pour sortir complètement de l'entreprise.

Capital PME : pour accéder à des investisseurs privés qui souhaitent profiter de la loi TEPA

La loi Tepa du 21 août 2008 permet de réduire l'Impôt de solidarité sur la fortune d'un contribuable (ISF) à hauteur de 75 % du montant de sa souscription au capital de PME au sens communautaire et ce, dans une limite annuelle de 50 000 euros.

Oseo a créé la plate-forme Oseo capital PME, un service en ligne gratuit. Son objectif est de faciliter la rencontre entre investisseurs et PME à la recherche de capitaux. Il est ouvert toute l'année, à tous les investisseurs, comme à toutes les PME, dans le respect de la réglementation en vigueur en matière de démarchage financier et d'appel public à l'épargne.

Contact : www.capital-pme.oseo.fr

Business Angels : pour du financement et de l'accompagnement

Un *business angel* est une personne physique qui investit son propre argent dans une entreprise à fort potentiel et qui met à disposition de cette entreprise ses compétences, son expérience, son réseau relationnel et une partie de son temps. Attention, il y a peu d'élus et les profils retenus se rapprochent souvent des cibles des sociétés de capital-risque.

Contact : www.franceangels.org

L'appel privé à l'épargne : pour du financement de proximité

L'association Love money pour l'emploi vous apprend à créer ou reprendre une entreprise avec l'argent et l'aide des amis et des relations (appel privé à l'épargne). Les personnes apportant les capitaux reçoivent une part de propriété de l'entreprise (au prorata des sommes qu'ils auront apporté).

Contact : www.love-money.org

Conclure l'affaire

La lettre d'intention

A un moment de leurs discussions, le vendeur ou le repreneur peuvent ressentir le besoin de voir noir sur blanc certains éléments fondamentaux du dossier et des points d'accord obtenus.

- Le vendeur peut demander au candidat repreneur de clarifier et d'affirmer ses intentions avant de lui ouvrir l'accès à des informations confidentielles.
- Le repreneur peut souhaiter obtenir un accord, au moins tacite, sur certains points avant d'engager des moyens d'étude et de passer du temps à l'analyse de l'entreprise.

A quel moment y recourir ?

La lettre d'intention est un document qui intervient en général assez tôt dans le processus. Elle devient utile lorsque les repreneurs se sont fait une idée assez claire mais générale de l'entreprise et de l'intérêt qu'elle présente pour eux, et qu'ils doivent approfondir leur analyse pour préparer leur offre.

A quel besoin répond la lettre d'intention ?

Pour le vendeur, la poursuite des discussions avec le candidat va, au minimum, induire la diffusion d'informations à caractère confidentiel. S'ils sont plusieurs, il faut aussi prendre en compte la pression sur son emploi du temps, qui sera d'autant plus forte. Afin de savoir si cela en vaut la peine, le vendeur peut donc demander une lettre d'intention, voire une lettre d'offre si les discussions sont encore plus avancées.

Du côté du repreneur, approfondir son analyse pour formuler une offre va représenter une mobilisation importante de son temps et l'engagement de certaines dépenses (expert-comptable, notaire, avocat et autres). En formalisant les points essentiels sur lesquels il base son intérêt pour poursuivre l'analyse de l'entreprise, le candidat-repreneur peut viser plusieurs objectifs :

- préparer son retrait du dossier dans de bonnes conditions juridiques si certains éléments se révélaient par la suite infondés ou contradictoires,
- rassurer le vendeur sur la compréhension qu'il a en tant que repreneur des qualités et des défauts de son affaire,
- valider les points sur lesquels il y a accord,
- faire valider par le vendeur les points sur lesquels il recherche un accord.

Le repreneur estime parfois que la mobilisation de son temps n'est pas un élément important. C'est un tort, car passer trop de temps sur un dossier signifie autant de temps en moins pour la recherche d'autres dossiers. Or avoir le choix est primordial pour prendre une bonne décision.

Comment l'écrire ?

Le format est libre. Cette étape peut même être informelle et orale si la situation est claire pour tout le monde et le dossier assez simple. Attention toutefois à ne pas sacrifier cette étape sous prétexte de ne pas vouloir braquer son interlocuteur, que l'on soit repreneur ou vendeur. S'il y a un problème, il vaut sans doute mieux le purger le plus tôt possible plutôt que de s'y heurter plus tard après avoir perdu des jours voire des semaines de travail et une partie de sa crédibilité vis-à-vis de son entourage. Tout l'art de la négociation consiste à apprécier ces éléments, parfois hautement subjectifs.

Le repreneur l'écrit en général lui-même, ce qui présente l'intérêt d'un vocabulaire compréhensible et partagé par le vendeur. Attention toutefois à bien la faire relire par un professionnel du droit (notaire, avocat), qui édulcorera certaines parties ou rajoutera les mentions qui vous protègent.

Quels risques ?

Pour un vendeur, même s'il ne contresigne pas la lettre d'intention (ce n'est pas automatique), le simple fait de poursuivre ses discussions avec un repreneur après qu'il ait émis cette lettre constitue un accord tacite de son contenu. Il y a parfois un choix difficile à faire en négociation entre refuser une lettre formellement et poursuivre les discussions en espérant faire évoluer un point sur lequel on n'est pas d'accord.

Que vous soyez cédant ou repreneur, le risque juridique, qu'il ne faut pas négliger même si son occurrence est rare, est ce que l'on appelle « la rupture abusive des négociations ». Si votre interlocuteur estime que vous n'avez pas négocié de bonne foi ou que vous l'avez traité avec légèreté, il peut vous assigner en justice pour recevoir des dommages et intérêts. C'est rare mais désagréable, notamment à un moment où l'on a déjà besoin de beaucoup d'énergie par ailleurs.

C'est pourquoi, dès cette lettre, vous devez faire appel à un professionnel du droit. Lui seul peut en apprécier le caractère plus ou moins engageant, qui dépend beaucoup plus de son contenu que de son titre ! Dès cette étape, selon les termes employés et les relations entamées, ce courrier peut être considéré comme une offre et donc vous engager, surtout en tant que repreneur, au-delà de ce que vous pouvez penser.

Le risque juridique n'est pas le plus important pour le repreneur
Lorsque l'on est repreneur, le risque majeur est de ne pas savoir s'arrêter à temps : mieux vaut ne pas conclure une affaire que l'on regrettera, quitte à prendre le risque de rupture abusive de la négociation. On entend parfois « Je ne peux pas me retirer maintenant, que va penser mon tour de table ? ». C'est une (très) mauvaise base pour prendre une décision saine.

Le contenu typique d'une lettre d'intention

Cher Monsieur Jacques,

Par l'intermédiaire de vos conseils et lors de nos échanges, vous m'avez indiqué rechercher un acquéreur pour 100% des titres de votre société. Suite à notre entretien et aux informations qui m'ont été communiquées, je souhaite de mon côté approfondir ma connaissance du dossier dans l'éventualité de vous faire une offre dans ce sens.

J'ai compris que votre société réalise un chiffre d'affaires de xxxx euros dans telle activité et qu'elle est régulièrement bénéficiaire (Résultat d'exploitation moyen sur les trois dernières années supérieur à xxx euros). La clientèle est diversifiée et fidèle. Vous avez fait l'objet récemment d'une certification qui vous situe favorablement dans votre secteur et vous êtes en conformité avec la règlementation en vigueur en France.

Vous m'avez indiqué que l'homologation de vos procédures selon les nouvelles normes ne devrait pas poser de problème et vous estimez à environ xxx euros le montant des travaux à mener et à x mois les délais d'obtention.

Vos équipes sont motivées et l'absentéisme est inférieur à x%. Les salaires se situent dans la fourchette haute de votre secteur et un système de prime d'intéressement a été mis en place il y a deux ans.

Les matériels, l'organisation de la production, la réalisation des devis, le commercial …

En conséquence je vous confirme mon intérêt pour poursuivre l'analyse de votre entreprise, dans l'optique éventuelle de formuler une offre pour le rachat de 100% du capital.

Au vu des éléments favorable dont je dispose, le prix pourrait être apprécié de la façon suivante : un multiple compris entre X et Y pourrait être appliqué au résultat d'exploitation que je pourrais juger comme récurrent et parfaitement représentatif de l'activité de la société. A ce stade je considère comme tel le chiffre de xxx euros évoqué. Pour apprécier le prix des titres, les dettes financières nettes seraient ensuite soustraites à ce montant. A la lecture du bilan résumé le prix serait donc de XXX euros.

Pour formuler une offre, il me faut approfondir mon analyse de votre société sur les points suivants :

- *structure du chiffre d'affaires (par client, par produit, etc.)*
- *organisation de l'entreprise*
- *situation financière*
- *contenu des contrats principaux (clients, fournisseurs, salariés, bail, etc.)*
- *etc.*

Si, comme vous me l'indiquez, il m'est possible d'accéder à cette information sans délais, j'estime qu'il me faudra environ trois semaines de travail, aidé par mes conseils, pour formuler une offre.

Nous pourrons alors formaliser un protocole d'accord et conclure ensuite la vente sous un délai de deux mois.

Les conditions suspensives seraient au minimum les suivantes :

- *L'obtention des financements nécessaires : comme je vous l'ai indiqué je peux mobiliser rapidement xxx euros de capital personnel. Compte tenu du niveau de prix évoqué ci-dessus, il me semble raisonnable d'obtenir les financements bancaires nécessaires*
- *La réalisation des audits confirmatoires.*
- *La rencontre des personnes clés de l'entreprise.*

Une garantie de passif usuelle sera mise en place.

Si les informations plus détaillées auxquelles j'ai accès à la suite de ce courrier remettaient en cause mon intérêt pour votre société, il est bien entendu que je pourrais me retirer sans remettre d'offre et que ce courrier ne constitue pas une offre ni l'engagement d'en remettre une par la suite.

Conclure l'affaire
Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

Le protocole d'accord

Suite logique des négociations d'entre cédant et repreneur, le protocole d'accord est l'acte qui formalisera les termes et conditions de la cession.
En quelques mots, celui-ci organisera sur un plan juridique les engagements économiques et financiers des parties.

Nous déroulerons ci-dessous la trame chronologique usuelle d'un tel document.

Les parties en présence

- **Pour le vendeur :**
  Le ou les propriétaires des titres à céder :
  - vendeur unique personne physique
  - indivision ou couple marié (voir incidence du régime matrimonial)
  - personne morale ex holding (voir pouvoirs de vendre du représentant)

- **Pour l'acquéreur :**
  Personne physique, celui-ci bénéficiera le plus souvent d'une clause de substitution lui permettant d'opérer l'acquisition au travers d'une personne morale (holding) elle-même tenue des engagements du souscripteur.

L'objet du protocole

Présentation de la société à acquérir:
- forme juridique, objet, siège
- répartition du capital, ses dirigeants
- etc.

L'engagement de chaque partie

- **Pour le vendeur :**
  Il s'engage irrévocablement à livrer les titres et par là même à :
  - régulariser les documents emportant le transfert de propriété des droits sociaux (actions ou parts sociales)
  - accomplir les mesures y stipulées (démission de ses fonctions, mesures d'accompagnement, etc…)

- **Pour l'acquéreur :**
  Payer le prix convenu.

Les conditions suspensives du protocole

Le plus souvent stipulées en faveur de l'acquéreur seul, lequel ne pourra abusivement en empêcher la réalisation, elles porteront classiquement sur les principaux points suivants:
- l'obtention d'un financement
- la réalisation d'un audit comptable devant faire apparaître un montant déterminé de capitaux propres (analyse des postes d'actifs le plus souvent « circulant », des provisions éventuelles, des postes de passif…)
- l'accord d'un tiers contractant (ex: partenaire privilégié de la « société cible » à acquérir)

Le prix

Elément essentiel, il se devra d'être déterminé (prix fixe) ou déterminable. Exemple : selon la variation des capitaux propres, résultat escompté….et par là devenir variable à la hausse, voire à la baisse.
Il pourra être stipulé payable comptant, voire en partie à terme, selon échéancier à déterminer.

Les modalités de réalisation

Est ainsi prévu le calendrier des opérations et les faits et actes à accomplir par chacune des parties :
Il s'agira notamment des dates:
- de conclusion des audits,
- d'obtention du financement,
- de transfert de propriété des titres.

Si l'acquéreur bénéficie d'une unilatérale de vente : date ultime de la levée d'option.

Les autres clauses du protocole

Non moins importantes, Elles se devront de prévoir:

- **La clause de non concurrence du Cédant :**
  Limites géographiques, durée, domaine d'activité à préciser

- **Les Modalités de départ du Cédant :**
  L'engagement de démissionner du ou des anciens dirigeants et les modalités d'accompagnement du cessionnaire.

- **Les clauses de garanties accordées par le Cédant :**
  - sur les caractéristiques essentielles de la « cible » (garantie de déclarations)
  - sur le passif existant ou à venir de la société (garantie de passif), avec la possibilité de stipuler notamment :
  - un seuil de déclenchement,
  - un plafond de garantie.

- **Les modalités spécifiques à certains contrats :**
  - baux des locaux,
  - crédits baux divers
  - contrats d'exclusivité ou d'approvisionnement, etc…

- **Les opérations intercalaires :**
  Pendant la durée du protocole, le vendeur s'interdira certains actes sans l'accord de l'acquéreur :
  - l'embauche ou augmentation des postes « salaires »,
  - les investissements,
  - la distribution de dividendes,
  - la cession d'actifs ou de filiales,
  - etc…

- **La clause de règlement des litiges :**
  Il pourra s'agir:
  de la désignation d'une juridiction (tribunal) chargée de régler les éventuels conflits entre vendeur et acquéreur, voire un tribunal arbitral.

Conclure l'affaire
Notaires de France
Sûrement et pour longtemps

Quels sont les éléments importants à faire figurer dans une convention de garantie de passif et d'actif ?

Les risques liés à la cession d'un bloc de contrôle sont nombreux et variés : financiers, juridiques, sociaux… Les enjeux économiques et financiers sont dont importants pour les deux parties à l'acte, cédant et cessionnaire.

Face aux insuffisances des garanties légales, la conclusion d'une convention de garantie s'avère nécessaire, afin de protéger le cessionnaire contre toute augmentation du passif ou toute diminution de l'actif de référence, nées avant la cession des titres, mais révélées postérieurement à ladite cession.

Les effets de cette convention dépendront directement de la pertinence de sa rédaction.

Ainsi, divers points réclament une attention particulière, parmi lesquels :

L'identification du garant

Si le garant est, par hypothèse, le (ou les) vendeur, il n'y a pas d'obligation quant à l'identité parfaite entre la liste des vendeurs et celle des garants. Il y a lieu en particulier de s'interroger sur les situations des minoritaires, qui peuvent être engagés solidairement avec le cédant majoritaire, des mineurs, pour lesquels l'autorisation du juge des tutelles serait requise, etc…

Le bénéficiaire

Le bénéficiaire de la convention de garantie n'est pas obligatoirement le seul cessionnaire.

Le bénéficiaire désigné peut ainsi être la société cible, voire les créanciers, directement, ce qui permet un règlement hors le patrimoine du cessionnaire.

Ainsi, la société pourra agir directement pour défendre ses propres intérêts et les frais éventuels de mise en jeu de la garantie seront déductibles.

Le champ d'application de la garantie

Les clauses de garanties peuvent porter sur les différents postes du bilan, actif et passif, mais il est possible d'en exclure certains, estimant que le cessionnaire dispose des éléments d'information nécessaires (par exemple : exclusion du stock en raison d'un inventaire contradictoire réalisé en présence du cessionnaire).

Les clauses de garanties reprennent souvent des déclarations du cédant, alors déclarées sincères par leur auteur, relatives au respect de réglementations fiscales, juridiques, comptables, environnementales, etc…

La durée

Le point de départ de la garantie est la date de cession.

La durée, fixée contractuellement, est en générale fixée au minimum au délai de reprise des administrations fiscales et sociales.

Une approche plus large consiste à retenir la durée de prescription de chacun des faits dont la garantie doit assurer la couverture.

Les clauses exclusives ou limitatives de garantie

La convention de garantie doit impérativement être négociée en même temps que la cession elle-même, sans attendre la rédaction des actes, dans la mesure où le cédant va pouvoir exiger des clauses limitant son engagement qui pourraient avoir des incidences sur la fixation du prix de cession.

Des clauses de non-garantie pourront alors exclure expressément certains risques, clairement identifiés par les parties et pris en considération dans la transaction.
Les parties peuvent également choisir de limiter la garantie à un montant global (plafond), arrêté forfaitairement, voire au prix de cession des titres.

Les modalités de mise en œuvre de la garantie

Afin de protéger le garant d'une éventuelle inertie du bénéficiaire pour défendre les intérêts de la société, une procédure d'information du premier par le second est nécessaire, sur tout fait de nature à mettre en œuvre l'exécution de la garantie. Elle pourra être complétée par une procédure d'intervention du garant dans la défense de la société, dans la mesure où les faits concernés datent de la période où il était associé.

La garantie de la garantie

Afin de pallier l'insolvabilité éventuelle du garant en cas de mise en jeu de la garantie, une « contre-garantie financière » peut s'avérer nécessaire **et pour le moins prudente**.

Diverses techniques sont à la disposition des parties : dépôt en compte séquestre d'une partie du prix de cession, caution bancaire solidaire, garantie à première demande, hypothèque, convention de blocage de compte courant, nantissement d'instrument financier, etc…

Les formalités

Bien que les formalités ne soient pas la partie la plus passionnante d'un parcours de cession ou de reprise, il faudra bien les réaliser. Autant les connaître !

Attention :

Ne pas confondre fonds de commerce et magasin (ou boutique) !
Toute activité exercée en entreprise individuelle ou en société dispose d'un fonds de commerce qui rassemble tous les moyens nécessaires à cette activité (bail commercial, matériel, clientèle, contrats, etc.)
Un magasin (ou une boutique) est un lieu de vente de marchandises ouvert au public dont l'activité peut s'exercer à travers une entreprise individuelle ou une société.

Pour une cession d'un fonds de commerce

Ces formalités ont pour objet d'opposer la cession du fonds de commerce à l'administration fiscale et aux créanciers du vendeur. Leur non-respect peut avoir pour conséquence d'obliger l'acheteur à acquitter une deuxième fois le prix du fonds.

Elles doivent impérativement se dérouler dans l'ordre suivant :

1- Enregistrement de l'acte de cession

A l'initiative du repreneur, **l'acte de cession** doit d'abord être **enregistré** auprès du bureau de l'enregistrement du **service des impôts** de la situation du fonds, dans le **délai d'un mois** qui court à partir de la date de l'acte de cession ou de la date d'entrée en possession du fonds, si celle ci est antérieure à la date de l'acte.

Remarques : l'enregistrement de la cession est réduit, en pratique, à quinze jours puisque la vente doit être publiée dans le journal d'annonces légales dans les quinze jours de sa date.

2 - Publicités légales

- **La vente du fonds de commerce doit faire l'objet :**
  - d'une insertion dans un **journal d'annonces légales** de l'arrondissement ou du département du lieu de situation du fonds **dans les quinze jours** de la signature de l'acte de vente ;
  - d'une insertion, dans les quinze jours, au Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales **(BODACC)**, à la diligence et sous la responsabilité du greffier du tribunal de commerce du lieu de situation du fonds de commerce.
- **Attention :** la liste des journaux habilités à recevoir les annonces légales dans l'arrondissement ou le département est fixée chaque année par arrêté préfectoral.
- **Remarques :**
  - Cette demande de publication est faite en même temps que l'ensemble des formalités au greffe du tribunal de commerce, via le Centre de formalités des entreprises (CFE).
  - A la date de la dernière publication, c'est-à-dire celle au BODACC, il court un délai de dix jours pendant lequel les créanciers peuvent faire opposition.

3 - Dépôt au Centre de formalités des entreprises (CFE)

Le vendeur (personne physique ou morale), comme l'acheteur du fonds de commerce, doivent passer par le CFE en vue de, en fonction des cas :
Les CFE permettent de souscrire en un même lieu et sur un même document les déclarations légalement obligatoires dans les domaines juridique, administratif, social et fiscal dans les cas suivants :

VENDEUR personne physique (entreprise individuelle)	VENDEUR personne morale (société)
Cessation totale d'activité non salariée	Disparition de la personne morale
Cessation temporaire d'activité de l'entreprise	Mise en sommeil
Suppression partielle des activités	Suppression partielle des activités
Fermeture d'un établissement	Fermeture d'un établissement

ACHETEUR personne physique (Entreprise individuelle)	ACHETEUR personne morale (société)
Création d'une entreprise individuelle	Création d'une entreprise personne morale
Adjonction d'activité	Adjonction d'activité
Transfert d'un établissement	Transfert du siège de l'entreprise
Ouverture d'un nouvel établissement	Ouverture d'un nouvel établissement
Reprise d'activité après cessation temporaire	Reprise d'activité au siège après cessation temporaire
	Ouverture d'un établissement par une société sans activité
	Modification du capital social

En fonction de l'activité du fonds de commerce, les CFE compétents sont :

- Les CFE des CCI pour les formalités incombant aux activités commerciales et/ou aux sociétés commerciales (SARL par exemple)
- Les CFE des CMA pour les formalités incombant aux activités artisanales.
  Le CFE compétent est déterminé par le code APE caractérisant son activité principale par référence à la nomenclature NAF (Nomenclature d'Activité Française) attribué par l'INSEE lors de l'inscription au répertoire SIRENE.
  Rappel : de nombreuses activités artisanales sont réglementées et nécessitent une qualification professionnelle pour être exercées légalement.

Pour une cession de parts de SARL ou d'actions de SA et SAS

- **La reprise par rachat de parts de SARL ou d'actions de SAS ou de SA** entraîne un certain nombre de formalités obligatoires :
  - **agrément du projet de cession** par la majorité des associés prévue aux statuts et agrément des nouveaux associés
  - après la signature de l'acte de cession : **mise à jour des statuts** selon la nouvelle répartition des titres (SARL) ou du registre des mouvements de titres (SA et SAS) et modifications éventuellement induites par le changement de contrôle,
  - enregistrement auprès du **service des impôts** de l'acte de cession et versement des droits de mutation,
  - dépôt au **greffe du tribunal** de commerce du lieu du siège social de la société de deux exemplaires de **l'acte de cession** (SARL) et des **statuts** modifiés,
  - publicité au **Bodacc** (effectuée par le greffe),
  - s'en suivent les formalités d'entreprise suivantes (via le CFE)
    . Cessions de parts sociales entre associés de SARL / Cession d'actions dans une SA, SAS
    . Modification du capital social (si augmentation par apport supplémentaire)
    . Modification de dirigeant (le cas échéant)
- **Remarques :**
  - La cession de parts sociales est opposable à la société soit par le dépôt d'un original de l'acte au siège social contre remise par le dirigeant d'une attestation de ce dépôt, soit au moyen d'une signification par huissier.
  - Vis-à-vis des tiers, la cession de parts ne leur est opposable qu'après l'accomplissement des formalités décrites ci-dessus et après publicité au registre du commerce et des sociétés. La sanction de l'oubli des formalités de publicité est l'inopposabilité aux tiers, la cession demeurant quant à elle valable.

Pour réaliser vos formalités d'entreprise, une seule adresse : le Centre de Formalités des Entreprises de votre Chambre de Commerce et d'Industrie ou de votre Chambre de métiers et de l'artisanat (lire le document « Les CFE vous simplifient les formalités sur la clé USB »).

Pour les entreprises immatriculées au RCS, vous pouvez également réaliser vos formalités en ligne sur **www.cfenet.cci.fr**