

le guide du **repreneur**



..... la reprise d'entreprise en 7 étapes.....

INTRODUCTION

Chaque année, des milliers d'entreprises économiquement saines disparaissent du fait d'une succession mal préparée : on estime ainsi que 10 % des dépôts de bilan sont dus à une mauvaise préparation de la transmission des entreprises.

La Lorraine a vu baisser le nombre de reprise d'entreprises de 30 % entre 1993 et 2005 (contre - 18 % au niveau national), alors qu'elle fait partie des quatre régions françaises où la part des entrepreneurs de 50 ans et plus excède 47 %.

Les enjeux de la transmission et de la reprise d'entreprises sont importants tant en terme de maintien des savoir-faire et des compétences qu'en terme d'emploi et de dynamisme du tissu économique.

C'est pourquoi, les Chambres de Commerce et d'Industrie et les Chambres de Métiers et de l'Artisanat de Lorraine mettent en place des outils et des moyens pour sensibiliser les chefs d'entreprise et les accompagner dans toutes les étapes de la transmission / reprise.

Futurs entrepreneurs, ce guide s'adresse à vous. Il a été réalisé pour mieux vous aider à appréhender votre projet de reprise.



Jean-Pierre CAROLUS
Président de la CRCIL

Pascal KNEUSS
Président de la CRMA

QUELQUES CHIFFRES

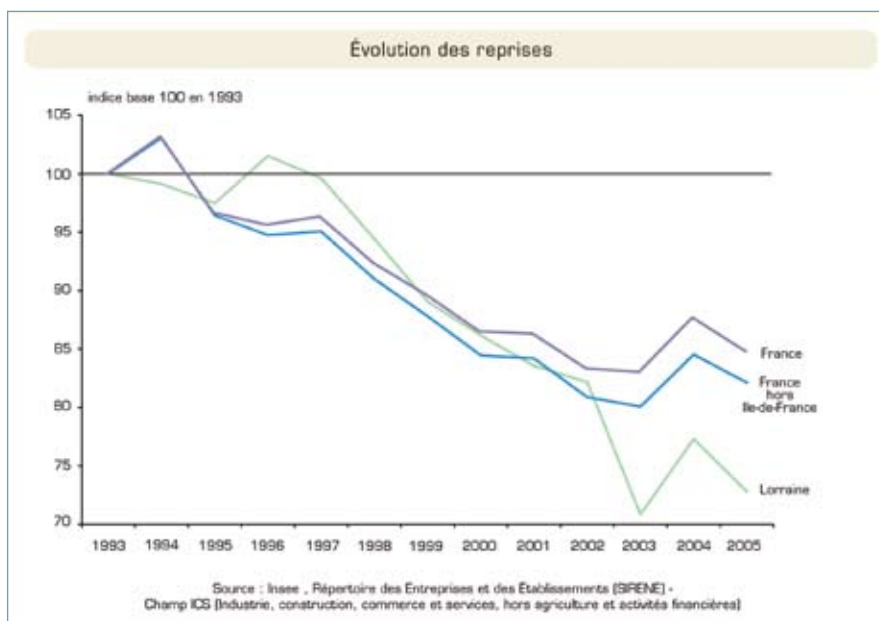
6 cessions sur 10 sont dues à un départ en retraite

1 cession sur 10 est suivie d'une transmission familiale

Les repreneurs ont en moyenne **41 ans**

La part de cession d'entreprise à des personnes morales est de **25 %**

Le taux moyen d'échec est de **36 % à 5 ans** pour les reprises, alors qu'il est de **47 %** pour les créations.



LA REPRISE EN 7 ÉTAPES

ÉTAPE 1

LA VOLONTÉ DE REPRENDRE

.....PAGE 6

ÉTAPE 2

LA DÉTERMINATION DE L'ENTREPRISE CIBLE

.....PAGE 9

ÉTAPE 3

L'ANALYSE DE L'ENTREPRISE CIBLE

.....PAGE 13

ÉTAPE 4

L'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE CIBLE

.....PAGE 14

ÉTAPE 5

L'ÉLABORATION DU PLAN DE REPRISE

.....PAGE 19

ÉTAPE 6

LE MOMENT DE LA REPRISE

.....PAGE 27

ÉTAPE 7

ET APRÈS...

.....PAGE 28

LA NÉGOCIATION

PAGE 17

LA VOLONTÉ DE REPRENDRE

Avant de se lancer dans l'aventure de la reprise d'entreprise, il est important de se poser les bonnes questions :

CRÉATION OU REPRISE ?

C'est la première question que toute personne est amenée à se poser avant d'entreprendre. Il n'y a pas de réponse définitive à cette question, chacun trouve des avantages et des inconvénients :

	CRÉATION	REPRISE
PRÉPARATION	AVOIR L'IDÉE DE DÉPART BASE INEXISTANTE MAÎTRISE TOTALE DU PROJET	DÉTERMINER UN PROFIL D'ENTREPRISE PROJET BASÉ SUR UN EXISTANT PAS DE MAÎTRISE DE L'ACTIVITÉ
TEMPS DE RÉALISATION DU PROJET	DE 6 MOIS À 9 MOIS	ENVIRON 12 MOIS
INVESTISSEMENT	INVESTISSEMENTS MAÎTRISÉS EN FONCTION DE SA STRATÉGIE	INVESTISSEMENTS LOURDS CAR RACHAT D'UN EXISTANT
NIVEAU DE RISQUE	RISQUE ÉLEVÉ DE DÉFAILLANCE	RISQUE PLUS FAIBLE ET MESURABLE
DÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ	DÉMARRAGE LENT	DÉMARRAGE RAPIDE
TAUX DE SURVIE	53,8% AU BOUT DE 5 ANS	64% AU BOUT DE 5 ANS

La reprise est une forme dérivée de la création. Ce qui peut être déterminant dans le choix, c'est l'idée. Si vous n'avez pas d'idée de création, la reprise est un bon tremplin pour vous conduire à la direction d'une entreprise.

QUELLES SONT MES MOTIVATIONS ?

Pourquoi je veux reprendre une entreprise :

Est-ce pour retrouver un emploi ?

Est-ce pour acquérir un certain statut social ?

Est-ce pour m'accomplir personnellement et professionnellement ?

Est-ce pour être indépendant ?

Est-ce pour gagner de l'argent ?

Et pendant le projet :

Suis-je prêt à m'investir totalement dans un projet de reprise ?

Aurai-je la volonté d'aller au bout de mon projet ?

Suis-je prêt à subir des échecs ?

Il est important de ne pas négliger ce point car l'aboutissement d'un projet de reprise se prépare, il demande un fort engagement personnel. Il faut donc être sûr de son choix et des raisons qui nous y ont poussé.

QUELLES SONT MES COMPÉTENCES ?

Quelles sont mes expériences passées ?

Quels sont mes atouts ?

Quelles sont mes faiblesses ?

Ai-je la capacité de reprendre une entreprise ?

Suis-je prêt à exercer le métier de chef d'entreprise ?

Le profil du repreneur est complexe et multiple. Si vous n'êtes pas sûr de vos compétences, n'hésitez pas à en faire un bilan avec un professionnel. Vous pouvez également suivre des formations pour combler vos lacunes, soit dans les domaines où vous vous sentez plus faible, soit dans une formation généraliste dédiée à la reprise d'entreprise.

Pensez à vous entourer. Des experts en matière comptable, financière et juridique peuvent vous accompagner durant votre projet et après.

QUELS APPORTS FINANCIERS PUIS-JE APPORTER ?

Quel est le montant de mes apports initiaux ?

Suis-je prêt à engager mon patrimoine ?

De quel revenu ai-je besoin pour assurer mes besoins personnels ?

Un apport personnel de départ est indispensable dans un projet de reprise, il permet de cibler la taille de l'entreprise que l'on reprend, mais aussi de convaincre des partenaires et de trouver les financements complémentaires.

On engage généralement son patrimoine en cas de cautionnement. Si la reprise échoue, c'est un risque qu'il faut être prêt à affronter (le recours à une caution mutuelle peut minimiser ce risque).

Il est important d'estimer vos contraintes financières quotidiennes (crédit en cours, pension alimentaire, ...) pour être sûr de pouvoir porter un projet de reprise. De même, il est possible que votre revenu de départ dans l'entreprise reprise soit inférieur (au moins pendant un temps) à votre revenu antérieur, il faut donc vous préparer à cette transition.

MON ENTOURAGE ME SOUTIENT-IL ?

Ma famille croit-elle en moi ?

Sera-t-elle prête à faire certains sacrifices ?

Quelles seront les répercussions de ce projet sur ma famille ?

Si le projet de reprise est un projet personnel, il a une influence sur votre famille et cela peut être soit un frein, soit un atout.

Le soutien de votre entourage peut vous apporter une aide psychologique et matérielle indispensable lorsque vous aurez des sacrifices à faire :

- > déménagement,
- > perte de revenu,
- > moins de temps libre,
- > moins de congés.

Il est donc important de tenir informé son entourage de l'avancement de son projet.

VÉRIFIER SA VOLONTÉ ET SA CAPACITÉ À ENTREPRENDRE EST INDISPENSABLE À LA RÉUSSITE DE SON PROJET.

LA DÉTERMINATION DE L'ENTREPRISE CIBLE

VOTRE ENTREPRISE IDÉALE :

QUELLE ACTIVITÉ ?

Fabrication, service ou négoce ?

Un repreneur qui ne connaît pas l'activité ou le métier de l'entreprise qu'il reprend a plus de chance d'échouer, surtout dans les secteurs à forte technicité (industrie, BTP, services aux entreprises, artisanat, ...).

Apprécier un secteur d'activité, c'est avoir des connaissances sur :

- > son environnement (concurrence, réglementation, ...)
- > son marché (potentiel de développement, clients, ...)
- > ses chiffres (chiffre d'affaires, marges, ...)
- > ses pratiques et sa technicité (fabrication, commercialisation, ...).

OÙ ?

Délimitez une zone géographique de recherche en tenant compte de votre volonté, ou non, à changer de région.

Rechercher une entreprise dans votre région peut avoir des avantages :

- > vous connaissez le tissu économique local ;
- > vous maîtrisez mieux l'étude de marché ;
- > vous rencontrerez plus facilement vos interlocuteurs ;
- > vous bénéficiez de votre réseau relationnel.

QUELLE TAILLE ?

En prenant en compte vos compétences, vos envies et vos apports, vous pouvez déterminer une taille d'entreprise qui serait pour vous idéale.

Plusieurs possibilités s'offrent à vous :

- > Vous êtes prêt à partager le pouvoir, à vous associer, votre capital de départ sera plus important et par conséquent la taille de l'entreprise cible.
- > Vous voulez être indépendant, votre capital sera plus restreint et déterminera de ce fait la taille d'entreprise que vous pouvez cibler.

Outre les apports financiers, prenez bien en compte vos capacités personnelles : la reprise d'une activité demande des compétences de gestionnaire et de management qui varient avec la taille de l'entreprise.

ET SI JE REPRENais UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ ?

Avant de reprendre une entreprise en difficulté, il faut se poser les bonnes questions :

- > Pourquoi l'entreprise est-elle en difficulté ?
- > Si vous êtes extérieur à l'entreprise, pourquoi d'autres candidats, à priori plus légitimes, ne s'intéressent-ils pas à l'entreprise ? (salariés, concurrents, fournisseurs, ...)

Il est important d'identifier la nature des difficultés. S'agit-il de difficultés de structures internes ou de difficultés économiques conjoncturelles ?

Privilégiez les entreprises en difficulté structurelle, vous ne pouvez pas lutter contre la conjoncture.

Il faut également noter que si vous reprenez une entreprise en difficulté, vous n'avez pas les mêmes informations que pour une entreprise saine :

- > Fiabilité ou disponibilité des informations ?
- > Aucune garantie d'actif et de passif ne vous protège et vous risquez de mauvaises surprises ;
- > L'offre de reprise par un repreneur extérieur est souvent prise en compte tardivement, à un moment où les difficultés de l'entreprise se sont encore accrues.

NE VOUS DISPERSEZ PAS !
NE VOUS ENFERMEZ PAS DANS DES CONTRAINTES TROP ÉTROITES !
PRENEZ GARDE AU COUP DE TÊTE ET AU COUP DE COEUR !

LES ENTREPRISES EXISTANTES :

Le profil d'entreprise que vous avez défini n'est que virtuel, il ne correspond pas forcément aux réalités du marché.

LE MARCHÉ DE LA REPRISE

Selon le secteur d'activité et la taille d'entreprise que vous visez, l'offre et la demande de reprise ne sont pas les mêmes.

Au niveau national, on compte environ 700 000 entreprises dont le dirigeant a plus de 50 ans, parmi elles 350 000 auraient une valeur marchande. Pourtant, 60 000 entreprises sont reprises par an en France (majoritairement des fonds de commerce) et seulement 5 000 de ces reprises concernent des PME de plus de 5 salariés.

Les repreneurs sont donc généralement plus nombreux que les cédants, pour les PME de certains secteurs on peut compter jusqu'à 15 offres de repreneurs.

Chaque repreneur étant différent, il n'y a pas forcément de concurrence directe, mais gardez une solution de repli, l'entreprise que vous souhaitez ne sera pas forcément celle que vous aurez.

Par exemple, vous recherchez absolument une PME. Pourquoi ne pas acheter une TPE de quelques salariés, la développer, ou en acheter une seconde pour créer un réseau de filiales.

COMMENT TROUVER MON ENTREPRISE ?

Pour trouver votre entreprise, il faut prospecter !

Attention, le marché de la reprise n'est pas un marché suffisamment organisé et on y croise un grand nombre d'intermédiaires.

Pour prospecter, vous devez :

- > Activer votre réseau : familial, professionnel, ...
- > Vous renseigner auprès de votre Chambre de Commerce et d'Industrie ou de votre Chambre de Métiers et de l'Artisanat, partenaires incontournables, neutres et soumis à la confidentialité.
- > Vous informer auprès des réseaux spécialisés (CRA, ...).
- > Contacter les fédérations professionnelles.
- > Faire appel à des professionnels : cabinets spécialisés, experts-comptables, avocats, notaires...
- > Consulter la presse spécialisée.
- > Consulter les bourses d'opportunités (Internet, revues spécialisées,...).

Dès que vous avez sélectionné une entreprise, le mieux est de prendre contact avec le dirigeant afin d'obtenir des informations de première main sur le fonctionnement de l'entreprise, l'état des lieux, les contraintes réglementaires liées à la profession et si possible, convenir d'un rendez-vous pour visiter l'établissement.

ATTENTION LORS DU CHOIX DE VOTRE ENTREPRISE, ÉVITEZ :

- LES ENTREPRISES SUR UN MARCHÉ EN DÉCLIN,
- LES ENTREPRISES À TROP FORTE CONCURRENCE,
- LES ENTREPRISES EN VENTE DEPUIS TROP LONGTEMPS,
LE CÉDANT N'EST ALORS PAS FORCÉMENT VENDEUR.

L'ANALYSE DE L'ENTREPRISE CIBLE

Avant de l'évaluer, il est recommandé d'effectuer un diagnostic approfondi de l'entreprise cible.

Cette analyse économique va permettre de dégager ses points forts et ses points faibles.

Le diagnostic global de l'entreprise se décompose en domaines fondant sa valeur :

- > l'histoire de la société,
- > le capital humain (dirigeant compris),
- > le patrimoine corporel (matériel, contrats et baux) et incorporel (passif social),
- > le savoir-faire, les produits, l'avance technologique,
- > le stock,
- > la clientèle / le marché,
- > la rentabilité,
- > la structure financière / la trésorerie,
- > la politique commerciale,
- > les perspectives de développement.

Il est préférable que ces diagnostics soient menés par des experts (Chambres consulaires, avocats, notaires, experts-comptables, ...) car, dans la présentation qu'il fait de l'entreprise, le cédant a forcément tendance à mettre en avant ses points forts et à passer sous silence ses points faibles.

La synthèse de ces diagnostics va vous permettre de prendre du recul face à l'entreprise et de mettre en évidence ses potentialités, ses perspectives d'amélioration. Elle va également vous confirmer que l'entreprise choisie correspond bien au projet défini et à vos capacités.

Vous devez vous procurer impérativement auprès du cédant, les documents attestant de la valeur de l'entreprise comme les trois derniers bilans et comptes de résultats, les copies du bail commercial, ou des actes de propriété, des contrats de concession ou de franchise, la liste du matériel cédé, l'attestation de conformité aux normes, le diagnostic et l'évaluation de l'entreprise s'ils ont été réalisés par le cédant.

**L'AUDIT PRÉALABLE EST TOUJOURS PRÉFÉRABLE À LA CONFIANCE AVEUGLE.
MIEUX VAUT INVESTIR UN PEU DANS UN DIAGNOSTIC QUE DE PERDRE
BEAUCOUP PAR LA SUITE.
ÉVITER DE PRENDRE LES MÊMES CONSEILS QUE LE CÉDANT.**

L'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE

DES VISIONS DIFFÉRENTES ...

La détermination du prix résulte de la confrontation entre cédant et repreneur, leurs motivations personnelles étant le plus souvent opposées :

LE CÉDANT

LES ASPECTS AFFECTIFS ET PSYCHOLOGIQUES SONT OMNIPRÉSENTS DANS SON APPROCHE : IL A TENDANCE À ÊTRE TOURNÉ VERS LE PASSÉ, À REGARDER LE CHEMIN PARCOURU, ET N'A PAS FORCÉMENT CONSCIENCE DES POINTS FAIBLES DE SON ENTREPRISE.

IL SE BASE GÉNÉRALEMENT SUR LA VALEUR DES ÉLÉMENTS D'ACTIF, DÉDUCTION FAITE DES DETTES, VALEUR À LAQUELLE IL AJOUTE CELLE D'UN FONDS DE COMMERCE (CLIENTÈLE, SAVOIR-FAIRE, IMAGE...).

LE REPRENEUR

A L'OPPOSÉ, IL EST TOURNÉ VERS L'AVENIR : IL EST DISPOSÉ À PAYER UN PRIX EN FONCTION DE SES CRITÈRES ET INTÈGRE UN PARAMÈTRE FONDAMENTAL, LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT.

IL ESSAIE GÉNÉRALEMENT D'ÉVALUER LA CAPACITÉ DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE, SA CAPACITÉ À GÉNÉRER DES BÉNÉFICES DANS LE FUTUR, NÉCESSAIRES AU REMBOURSEMENT D'UN EMPRUNT.

LES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Chaque évaluation est spécifique. Elle repose sur le diagnostic de l'entreprise cible.

Le recours à un spécialiste pour l'évaluation est nécessaire compte tenu de la complexité juridique et comptable d'une telle opération.

Il n'existe pas de méthode d'évaluation universelle. Il y en a une pluralité.

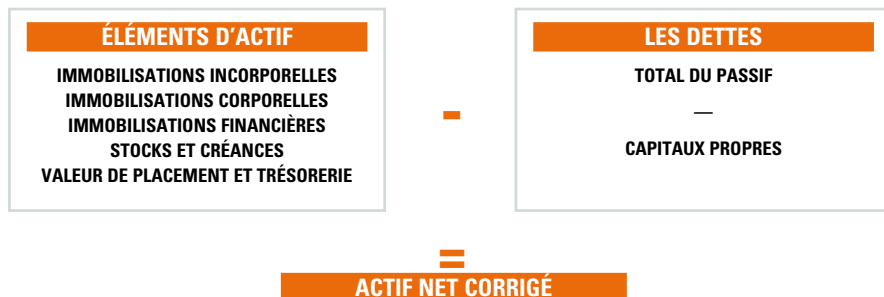
On peut cependant distinguer 2 grandes familles de méthodes :

- > l'approche patrimoniale,
- > l'approche basée sur les résultats.

L'APPROCHE PATRIMONIALE

Méthode de l'actif net corrigé

La méthode de l'actif net corrigé consiste à évaluer l'entreprise en retranchant les dettes aux éléments d'actif de l'entreprise.



Le Goodwill ou survaleur

La méthode basée sur le Goodwill consiste à retenir un bénéfice de référence auquel on retranche l'actif net corrigé multiplié par un taux de placement.

L'APPROCHE BASÉE SUR LES RÉSULTATS

La valeur de rentabilité d'une entreprise s'obtient en multipliant le bénéfice de référence par un coefficient multiplicateur.

Le coefficient retenu varie selon le secteur d'activité et selon la situation de l'entreprise cible.

À NOTER

- > L'évaluation financière de l'entreprise se fait généralement à partir des trois derniers bilans et comptes de résultat.
- > Préalablement à toute évaluation d'entreprise, il convient de vérifier si des retraitements dans les bilans ou dans les comptes de résultat sont nécessaires afin de refléter une image réelle de l'état financier de l'entreprise (exemple : retraitements quant aux stocks, loyers, rémunération du dirigeant...).
- > Les méthodes d'évaluation décrites ci-dessus sont utilisées lorsque l'on évalue des titres de sociétés.

Pour l'évaluation d'un fonds de commerce, d'autres méthodes sont préconisées :

- > pourcentage du chiffre d'affaires TTC
- > méthode par comparaison

En tout état de cause, il est important de retenir que l'évaluation doit également tenir compte de facteurs juridiques, environnementaux et économiques.

La combinaison d'éléments subjectifs et objectifs conduit à apprécier une zone de valeur de l'entreprise.

EN CONCLUSION ...

Quelles que soient les méthodes d'évaluation utilisées, elles sont contestables, qu'on se place du côté "cédant" ou du côté "repreneur". De la même manière, il faut retenir que le prix qui ressort d'une méthode d'évaluation n'est qu'un des éléments de la transaction. En effet, d'autres facteurs sont aussi importants et déterminants :

- > les garanties d'actif et de passif,
- > le délai,
- > les modalités de paiement...

Au-delà de l'application d'une méthode d'évaluation adaptée à l'entreprise, on retiendra que le prix de l'entreprise est la résultante de la confrontation entre offre et demande et de la qualité de la négociation menée.

**LA VALEUR DE L'ENTREPRISE N'EST PAS UNIQUEMENT FINANCIÈRE.
NE RETENEZ PAS UNE SEULE VALEUR, MAIS UNE FOURCHETTE POUR VOTRE
NÉGOCIATION.
LE BON PRIX EST CELUI QUI PERMET DE SE METTRE D'ACCORD AVEC LE CÉDANT
ET AVEC LE BANQUIER ...**

LA NÉGOCIATION

PRÉSENTE TOUT AU LONG DU PROCESSUS DE REPRISE, LA NÉGOCIATION EST CAPITALE.

Il s'agit non seulement de négocier le prix de cession, mais aussi toutes les conditions et les engagements respectifs du cédant et du repreneur.

PRÉPAREZ-VOUS ...

Pour bien préparer sa négociation, il est indispensable de lister l'ensemble des points à débattre : chaque point devra faire l'objet d'une négociation particulière, c'est la somme des accords successifs qui constituera l'accord final.

Dans la mesure où de nombreux aspects fiscaux, juridiques et financiers seront abordés, faites vous assister par des experts (CCI, CMA, experts-comptables, avocats,...).

LE CONTENU DE LA NÉGOCIATION

La négociation avec le cédant va être conclue par la rédaction d'un protocole d'accord, mais que faut-il négocier ?

- > le prix ;
- > les garanties de confidentialité ;
- > les garanties d'actif et de passif ;
- > la clause de non concurrence ;
- > les modalités de la reprise (accompagnement du cédant, date du transfert d'activité, ...) ;
- > les modalités de paiement.

LE PROTOCOLE D'ACCORD

Le protocole d'accord est l'acte qui formalise les termes et les conditions de la réalisation de la cession à la fin des négociations.

Dans le protocole :

- > rédiger clairement les motifs de la transaction et son objet ;
- > fixer le périmètre de la transaction en livrant le détail des biens et activités qui seront concernés ;
- > préciser les modalités de sortie du cédant et ses intentions concernant ses collaborateurs salariés qui restent ;

- > préciser vos conditions de reprise (obtention de crédit, ...) ;
- > Ne pas oublier la période transitoire entre la signature et l'entrée en vigueur du protocole.

LES GARANTIES D'ACTIF ET DE PASSIF

Ce sont les garanties que vous demandez au cédant. Elles vous mettent à l'abri de mauvaises surprises.

Le cédant va garantir :

- > La validité des comptes antérieurs ;
- > Les déclarations et promesses concernant l'entreprise ;
- > La situation régulière à l'égard des instructions, lois et règlements.

Cet acte met à la charge du cédant toutes diminutions d'actif ou de passif relevant de sa gestion et qui surgiraient après son départ.

Vous devez fixer clairement les modalités d'entrée en vigueur de ces garanties avec le cédant : leurs durées, leurs modalités de règlement, ...

**LES MEILLEURS ACCORDS SONT CEUX QUI PRÉVOIENT LA RÉSOLUTION
DES LITIGES.
ENTOUREZ-VOUS DE PROFESSIONNELS !**

L'ÉLABORATION DU PLAN DE REPRISE

Le plan de reprise est le business plan de votre projet.

Il contient :

- > Une présentation de votre parcours et de vos compétences ;
- > Une présentation de l'activité de l'entreprise ;
- > Une présentation de vos projets après la reprise ou plan opérationnel ;
- > Une présentation de votre montage juridique ;
- > Un prévisionnel financier.

Le plan de reprise va vous permettre de démontrer le bien fondé de votre projet à vos interlocuteurs (banquiers, partenaires financiers, ...).

LE PLAN OPÉRATIONNEL

L'analyse de l'entreprise a permis au repreneur de mettre en avant ses forces et ses faiblesses, ses opportunités de développement et ses menaces.

Il va donc chercher à améliorer ces points faibles pour optimiser la gestion de son entreprise.

Ce plan opérationnel va se construire en analysant les grandes fonctions de l'entreprise :

- > **Ressources humaines** : cerner les postes clés, le rôle de chacun. C'est un point très important, cela vous permettra de réussir une bonne transition avec le cédant.
- > **Marketing** : planifier vos actions de communication et ajuster votre politique commerciale.
- > **Production et approvisionnement** : déterminer le coût direct de vos marchandises vendues.
- > **Recherche et Développement** : pour déterminer les projets à mettre en avant et évaluer les budgets correspondants.
- > **Administration et frais généraux** : connaître les charges fixes et les coûts indirects qui pèsent sur votre trésorerie.

Il va vous permettre de déterminer votre Business Plan en intégrant les coûts induits par vos choix opérationnels d'après reprise.

LE MONTAGE JURIDIQUE DE LA REPRISE

Si la reprise a comme auteur une ou plusieurs personnes physiques, il est plus fréquent dans les faits que la reprise soit opérée par une société (on parle de société holding).

L'entreprise cible peut être cédée :

- > soit comme un fonds de commerce, c'est-à-dire une entité globale n'incluant que des actifs matériels ou immatériels et ne comprenant pas de trésorerie actuelle ou à terme, ni de dettes ;
- > soit en tant que participation donnant le contrôle dans la société qui possède l'entreprise, comprenant sans exception l'ensemble de ses dettes et de ses actifs.

Une société holding est constituée pour acheter une participation dans une autre société.

Il convient d'étudier, dans ce cas, les rapports entre les différents repreneurs, les interférences du mode de financement et des garanties, l'influence de la forme juridique sur la situation des dirigeants et les aspects fiscaux en découlant.

On notera tout d'abord que le choix de la forme juridique du véhicule de reprise ou société holding sera d'autant plus délicat que la taille de l'entreprise à reprendre sera réduite et que le repreneur, personne physique, aura un rôle effectif dans l'entreprise dont il prend le contrôle, qu'il en tirera tout ou partie de ses moyens d'existence, de sa rémunération et que cette entreprise représentera une part importante de son patrimoine.

UN SEUL REPRENEUR

Le choix de la forme juridique sera très large, de l'entreprise individuelle à la société. En particulier, l'EURL permet de concentrer le maximum de pouvoir dans les mains du seul dirigeant qui est associé unique, avec des statuts aussi simples que possible. Il sera toujours temps d'adopter une organisation plus complexe en modifiant ultérieurement les statuts, notamment pour préparer sa propre transmission.

PLUSIEURS REPRENEURS

Si la reprise a comme auteur plusieurs personnes physiques ou si le repreneur s'adjoit des partenaires financiers qui prennent une participation à ses côtés dans la société holding, il faudra mettre en place une organisation plus complexe qui fixera entre autres, la répartition des pouvoirs, les conditions permettant aux partenaires de céder leurs participations et les moyens de contrôle sur le dirigeant. Cependant, le plus souvent, la répartition précise des pouvoirs de direction et d'administration se fait en fonction de la proportion du capital détenu par les différents associés.

Dans le cas des sociétés, SA, SAS, SARL, il s'avère nécessaire, compte-tenu des dispositions réglementaires concernant le fonctionnement interne des sociétés, de disposer d'un double instrument juridique : d'une part les statuts de la société, d'autre part un document contractuel souvent intitulé pacte d'actionnaires ou pacte d'associés dans lequel ceux-ci auront convenu, dans un cadre contractuel extérieur au fonctionnement de la société, ce qu'ils n'avaient pas pu convenir dans le cadre statutaire.

Lorsque la reprise se fait par le biais d'une fusion ou d'une augmentation de capital, les mêmes impératifs se présentent avec les mêmes solutions.

ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ

Il est fréquent que l'augmentation de capital soit précédée d'une réduction de capital par imputation des pertes antérieures et qu'à l'issue de l'opération les anciens actionnaires voient leurs participations réduites à néant, le repreneur se retrouvant seul associé.

Dans le cadre de la reprise par absorption, après fusion, les associés de la société absorbée siègent aux côtés de ceux de la société absorbante.

DES SOLUTIONS DIFFÉRENTES POUR RÉGLER DES SITUATIONS SPÉCIFIQUES

Il est nécessaire, avant d'avancer dans le choix d'une forme juridique déterminée pour la reprise d'une entreprise, d'identifier l'ensemble des contraintes posées par cette entreprise, par le mode de financement, par la situation personnelle et les exigences des repreneurs et de se fixer des priorités lorsque tous ces choix ne peuvent être résolus entièrement et simultanément.

Dans la mise en place d'une solution juridique, la partie la plus importante sera donc la partie préalable consacrée à l'étude de la situation et à l'identification des contraintes. Le choix de la forme du montage juridique de reprise viendra en conclusion de ce travail d'étude et la rédaction des actes constitutifs et des pactes d'actionnaires matérialisera l'édification de la structure juridique retenue.

C'EST UN TRAVAIL DE PROFESSIONNEL, FAITES-VOUS CONSEILLER !

LE MONTAGE FINANCIER

Il existe une multitude de possibilités de montages financiers pour la reprise d'une entreprise.

Sans entrer dans le détail de ces montages, qui doivent toujours être adaptés aux conditions de la reprise, le point le plus important est de prendre conscience que lorsque l'on parle de rachat d'une entreprise par un repreneur, il s'agit presque toujours d'un abus de langage.

En effet, en dehors de l'apport personnel des investisseurs, c'est essentiellement la capacité à générer du profit qui finance réellement le rachat.

Il convient donc, en toute circonstance, d'observer une grande prudence quant à cette capacité :

- > Un montage trop « tendu » c'est-à-dire nécessitant trop de remontée de bénéfices, laissera la cible sans capacité d'autofinancement et l'affaiblira dangereusement.
- > «Le passé éclaire l'avenir». Il est dangereux de spéculer sur des chiffres d'affaires et des bénéfices que l'entreprise n'a encore jamais réalisés.
- > On considère en général que moins de 70% du résultat peut être utilisé pour faire face à la dette de reprise, la prudence conseille que l'on réduise ce ratio à 50%.

COMMENT FINANCER MON PROJET ?

Il existe de nombreux systèmes de financement qui vont dépendre : de l'activité de l'entreprise, de la situation personnelle du repreneur et des fonds disponibles au démarrage du projet.

Il s'agit :

- > de l'apport personnel,
- > des prêts personnels,
- > du crédit-vendeur,
- > des prêts bancaires à l'entreprise,
- > des prises de participation et souscription au capital,
- > des aides et subventions.

L'APPORT PERSONNEL

L'apport du repreneur et/ou des associés crédibilise le projet de reprise : il donne confiance aux tiers et va servir d'effet de levier financier lors d'une demande de crédit.

Il permet de financer éventuellement des postes de dépenses peu prisés des financiers, tels que les frais d'établissement ou les investissements incorporels.

LES PRÊTS PERSONNELS

Ils sont de deux natures :

Les prêts d'honneur

Ce sont des prêts à moyen terme à taux zéro et sans garantie personnelle qui sont proposés par les PFIL (Plates-Formes d'Initiative Locale), associations qui se positionnent de plus en plus sur le marché de la reprise.

Cette solution est plutôt adaptée aux dossiers de reprise d'un faible montant (prêts de 1 000 à 15 000 €).

Les prêts bancaires personnels

Les prêts d'honneur peuvent déclencher la mise en place par une banque de prêts personnels classiques avec des effets de levier intéressants (de 2 à 7 suivant la plate-forme, le secteur et l'intérêt du dossier).

LE CRÉDIT-VENDEUR

Au cours de la démarche de reprise, le cédant et le repreneur ont pu instaurer une relation de confiance. Le repreneur a alors la possibilité de négocier avec le cédant un échelonnement du paiement d'une partie des fonds cédés.

Ce crédit-vendeur est en général consenti sur une courte durée (moins de 3 ans) à taux d'intérêt préférentiel. Attention toutefois, le cédant prend un risque en vous octroyant ce crédit et peut demander une caution bancaire pour garantie du paiement.

LES PRÊTS BANCAIRES À L'ENTREPRISE

Le prêt bancaire classique est quasiment inévitable dans une opération de reprise.

Il se fait généralement sur une durée de 7 ans.

OSEO peut garantir jusqu'à 50% (70% en cas de co-garantie avec le Fonds Régional de Garantie Lorraine) du risque pris par la banque ; la banque doit dans ce cas modérer ses exigences en matière de caution personnelle (en tout état de cause, l'hypothèque sur la résidence du dirigeant est exclue).

LE PCE (PRÊT À LA CRÉATION D'ENTREPRISE)

Le PCE, prêt d'OSEO sans garantie ni caution personnelle, compris entre 2 000 et 7 000 € peut s'appliquer à la première installation par reprise de fonds de commerce. Il est obligatoirement accompagné d'un prêt bancaire d'un montant supérieur ou égal au double du PCE (ce prêt bancaire peut être garanti par OSEO).

LES PRISES DE PARTICIPATION AU CAPITAL

Pour les dossiers nécessitant une capitalisation importante, il est parfois nécessaire d'envisager le recours à un investisseur en capital.

Il en existe de nombreux sur le marché, mais attention de ne pas confondre Capital risque et Capital développement.

Les sociétés de Capital risque au sens strict du terme (partage réel du risque avec le repreneur) sont relativement rares et concernent plus fréquemment les sociétés d'innovation technologique.

Les sociétés de Capital développement sont présentes dans la région Lorraine :

- > ILP (Institut Lorrain de Participation) / SADEPAR,
- > EUREFI,
- > LBA (Lorraine Business Angels).

La prise de participation au capital peut également être une technique de rachat par un repreneur.

En effet, certaines sociétés peuvent ouvrir leur capital à des investisseurs privés. Dans ces conditions, le repreneur peut acquérir des parts ou actions d'une société et en prendre petit à petit le contrôle.

LE CAUTIONNEMENT

La plupart du temps, les prêts bancaires sont assortis d'une demande de garantie (nantissement, hypothèque, caution personnelle).

Afin de compléter sa surface financière ou encore de minimiser son risque, le repreneur peut faire appel à des organismes de caution qui assureront à sa place une prise en charge partielle ou totale du risque :

- > Les plus connus sont SOCAMMA-SOGAMMELOR, SIAGI, OSEO, qui sont saisis lors de la demande de crédit. C'est votre banque qui transmet la demande.
- > Le FGIF (Fonds de Garantie à l'Initiative des Femmes) destiné, comme son nom l'indique, au public féminin qui crée ou reprend une entreprise de moins de 5 ans. Ce fonds peut garantir jusqu'à 70% du montant de l'emprunt.

LES AIDES ET SUBVENTIONS

Les aides et subventions au repreneur sont essentiellement distribuées par l'Etat, le Conseil Régional de Lorraine et certaines collectivités locales. Elles sont multiples et dépendent de critères qui leur sont propres.

En voici quelques unes :

	PUBLIC CONCERNÉ	OBJET DE L'AIDE
ACCRE	<p>Demandeur d'emploi</p> <p>Allocataire de minima sociaux</p>	<p>Exonération des cotisations sociales personnelles du chef d'entreprise pendant les douze premiers mois d'activité.</p> <p>Maintien possible pendant 12 mois de l'allocation de certains minima sociaux.</p>
AIDE RÉGIONALE À LA REPRISE DE PME	<p>Société créée spécifiquement pour la reprise d'une PME relevant des secteurs d'activité éligibles aux aides économiques régionales.</p>	<p>Favoriser l'aboutissement de projets de transmission-reprise de PME et leur pérennisation par le recours à un conseil spécialisé et la participation à la finalisation des plans de financement.</p>
AIDE RÉGIONALE À LA REPRISE DE TPE	<p>TPE relevant des secteurs d'activité éligibles aux aides économiques régionales</p>	<p>Favoriser la transmission-reprise de TPE et leur pérennisation en apportant un soutien financier au repreneur.</p>
PLATEFORME D'INITIATIVE LOCALE	<p>Quel que soit le secteur d'activité, tout porteur de projet ou entrepreneur depuis moins de 3 ans.</p>	<p>Accompagnement en période de montage du dossier de reprise.</p> <p>Prêt à taux zéro destiné à consolider les fonds propres des repreneurs d'entreprise et à permettre un effet de levier vis-à-vis des prêts bancaires.</p>

Des exonérations fiscales sont également liées à la reprise d'entreprise :

- > Réduction d'impôt pour souscription au capital d'une société ;
- > Réduction d'impôt pour reprise de société financée par un prêt ;
- > Exonération d'impôt pour la reprise d'entreprises industrielles en difficulté.

Vous pouvez également bénéficier d'aides en matière de cotisations sociales :

- > Report de cotisations sociales personnelles les 12 premiers mois sur les 5 années à venir ;
- > Exonération de certaines cotisations.

Et si vous souhaitez préparer votre projet de reprise plus sereinement alors que vous êtes salarié, vous avez la possibilité, selon certaines conditions, de demander à votre employeur un congé d'un an pour reprise d'entreprise.

Pour les connaître plus en détail, rapprochez-vous de votre conseiller CCI ou CMA qui fera avec vous un diagnostic des aides mobilisables et vous mettra en relation avec les organismes concernés. Vous gagnerez ainsi un temps précieux.

NE SOYEZ PAS TROP OPTIMISTE, UN BON PLAN DE REPRISE EST UN PLAN RÉALISTE !

LE MOMENT DE LA REPRISE

JUSTE AVANT DE SIGNER L'ACTE DE CESSION DÉFINITIF

Attention, de nombreux projets de reprise échouent dans les derniers jours et parfois même le jour de la signature de l'acte définitif.

Il est impératif de bien communiquer avec le vendeur, de le renseigner sur l'avancement de vos financements, de lui faire part, avec loyauté, d'éventuelles difficultés (sans toutefois l'inquiéter inutilement).

Si un protocole d'accord a été signé, veillez à ce que les clauses suspensives aient bien été levées à bonne date.

Beaucoup de cédants ont, dans les derniers jours, des réflexions profondes sur leur devenir, qui peuvent éventuellement les pousser à modifier leur projet juste avant de signer.

Sur le plan psychologique, le cédant doit être en condition de vendre son entreprise, c'est-à-dire être sûr de sa décision et confiant en son repreneur. Certains vendeurs incertains sont prêts à remettre en cause un protocole, des points qui peuvent sembler des détails, mais dans la situation de transition où ils se trouvent, sont de nature à tout faire échouer.

Employez-vous à rassurer le vendeur !

FAITES PREUVE DE RIGUEUR DANS LES DOCUMENTS.

FAITES PREUVE DE SOUPLESSE DANS LES RAPPORTS HUMAINS.

ADAPTEZ-VOUS À L'ENTREPRISE !

ET APRÈS...

Une fois la reprise effective, une nouvelle aventure commence : trouver ses marques en tant que dirigeant.

Vous allez devoir vous employer à rassurer sur vos capacités à faire aussi bien et autant que possible, mieux que votre prédécesseur auprès :

- > des salariés,
- > des clients,
- > des fournisseurs.

Si vous êtes accompagné par le cédant : pas de problème, celui-ci va faire en sorte d'assurer une transition en douceur.

Si vous êtes seul à la barre : ne brusquez pas la prise en main de l'entreprise.

Il y a, en effet, toujours une période de flottement lors d'une reprise, faites donc en sorte d'expliquer avec clarté vos intentions ainsi que la façon dont vous allez fonctionner et mettre en action votre plan de reprise.

Prenez votre temps si, bien sûr, la situation de l'entreprise le permet.

Vous avez beaucoup à apprendre des salariés de l'entreprise qui eux-mêmes se posent beaucoup de questions à votre rencontre. La greffe doit prendre et il est rare que cela se passe en un clin d'œil !

Une fois que vous vous êtes fait accepter, que vous avez compris certains fonctionnements qui semblaient étranges et qui pourtant avaient une raison d'être dans l'entreprise, commencez à prendre les premières mesures. Celles que vous aviez prévues dans votre plan de reprise, mais aussi celles que votre plus complète connaissance de l'entreprise vous a permis d'acquérir.

**COMMUNIQUEZ AVEC VOS SALARIÉS.
SOYEZ PATIENT, VOUS GAGNEREZ LA RECONNAISSANCE DES TIERS AVEC LE TEMPS.
N'ALLEZ PAS TROP VITE, PRENEZ LE TEMPS DE CONNAÎTRE VOTRE ENTREPRISE.**

ET LÀ, C'EST LE DÉBUT D'UNE

**UN PROJET DE REPRISE D'ENTREPRISE
EST UN PROJET D'ÉQUIPE.**

FAITES APPEL À L'ENSEMBLE DES CONSEILS DE L'ENTREPRISE :

- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE,
CHAMBRE DE METIERS ET DE L'ARTISANAT**
- AVOCAT,**
- EXPERT-COMPTABLE,**
- NOTAIRE,**
- BANQUIER,**
- ETC.**

ILS VOUS AIDERONT TOUT AU LONG DE VOTRE PROJET.

NOUVELLE AVENTURE...

CONSEIL RÉGIONAL DE LORRAINE

Direction du développement des Entreprises et du Commerce Extérieur



La Région

Lorraine

Tél. 03 87 33 63 21

Fax : 03 87 33 64 79

Mél. economie@lorraine.eu

www.cr-lorraine.fr

CHAMBRE RÉGIONALE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LORRAINE



Contact : Loredana CORAVU

Tél. 03 83 90 88 74

Fax : 03 83 28 88 33

Mél. [crici@lorraine.cci.fr](mailto:crci@lorraine.cci.fr)

www.lorraine.cci.fr

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE MEURTHE-ET-MOSELLE

Direction de l'Industrie et des Services aux entreprises



Contact : Pôle création-reprise : Grégoire EURY

Tél. 0820 20 30 38 (0,04 €/mn)

Fax : 03 83 85 54 70

Mél. creation@nancy.cci.fr

www.nancy.cci.fr

CHAMBRE DE COMMERCE, D'INDUSTRIE ET DE SERVICES DE LA MOSELLE

Direction de l'Appui aux entreprises / Service Création-Reprise-Transmission



CHAMBRE DE COMMERCE,
D'INDUSTRIE ET DE SERVICES
DE LA MOSELLE

Contact : Doriane STARK

Tél. 03 87 52 31 00

Fax : 03 87 52 31 98

Mél. entreprendre-en-moselle@moselle.cci.fr

www.moselle.cci.fr

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LA MEUSE



CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE DE LA MEUSE

Contact : Denis BONTEMS

Tél. 03 29 76 83 02

Mél. denis.bontems@meuse.cci.fr

www.meuse.cci.fr

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DES VOSGES

Direction de l'appui aux entreprises



Contact : Jean-Luc PERRIN

Tél. 0820 20 30 38 (0,04 €/mn)

Fax : 03 29 64 01 88

Mél. jlperin@vosges.cci.fr

www.vosges.cci.fr

3i LORRAINE

Département Initiative



Contact : Guillaume FAVRE
Tél. 03 83 41 64 93 – Fax : 03 83 94 06 84
Mél. g.favre@3ilorraine.fr
www.3ilorraine.fr

CHAMBRE RÉGIONALE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE LORRAINE



Contact : Adeline TURQUET
Tél. 03 87 20 36 80
Fax : 03 87 75 41 79
Mél. crmlorraine@wanadoo.fr

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE MEURTHE-ET-MOSELLE



Contact : Joëlle DELICOURT
Tél. 03 83 95 60 60
Fax : 03 83 95 60 30
Mél. joelle-delicourt@cm-nancy.fr
www.cm-nancy.fr

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE LA MOSELLE



Contact : Cécile BENOIT-BOUCHARD
Tél. 0820 857 057
Fax : 03 87 62 71 25
Mél. cbenoit-bouchard@cm-moselle.fr
www.cm-moselle.fr

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE LA MEUSE



Contact : Philippe DAUMAS
Tél. 03 29 79 75 23
Fax : 03 29 45 65 10
Mél. p.daumas@cm-meuse.fr
www.cma-meuse.fr

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DES VOSGES



Contact : Valérie JAMBERT
Tél. 03 29 69 55 82
Fax : 03 29 69 55 57
Mél. v.jambert@cma-vosges.fr
www.cma-vosges.fr

