

Les CCI Paris Ile-de-France accompagnent la Transmission d'entreprise

Reprendre une entreprise ?

Les bonnes questions



En Île-de-France, 99 000 entreprises de moins de 50 salariés hors commerces de détail, sont ou seront concernées par la transmission dans les quinze prochaines années. Cela représente environ 730 000 emplois.

Les enjeux sont importants tant en termes de maintien des savoir-faire et des compétences qu'en termes d'emplois et de dynamisme du tissu économique.

Les Chambres de Commerce et d'Industrie de Paris - Île-de-France se sont constituées en un réseau, « Passer le relais », pour accompagner plus efficacement cédants et repreneurs dans leurs démarches.

Ce dispositif régional accompagne les repreneurs et les dirigeants d'entreprises de 3 à 49 salariés, dans l'industrie, le négoce, le BTP et les services aux entreprises, à la transmission de leur société, des premières réflexions à la mise en relation puis à la cession.

En 2005, les CCI de Paris - Île-de-France se mobilisent et vont plus loin. Elles mettent à votre disposition ce guide d'information, un site Internet www.passerlerelais.fr, un réseau de professionnels qualifiés qui se sont engagés à vous aider tout au long de vos démarches.

Chiffres clés

DU RESEAU

- 1 réseau régional
- 1 site Internet régional : www.passerlerelais.fr
- 1 magazine régional et un bulletin d'opportunités d'affaires
- 50 réunions techniques organisées par an
- 320 cédants en portefeuille
- 1 050 repreneurs qualifiés en portefeuille
- 1 100 mises en relation effectuées
- 100 cessions accompagnées par an (représentant environ 1 200 emplois)

Reprendre

Le marché de la reprise d'entreprise est aujourd'hui, malgré les apparences, assez tendu. La finalisation des transactions est de plus en plus longue et la concurrence entre repreneurs est bien réelle. Il faut donc mettre en place un plan d'actions vous permettant à la fois d'anticiper les difficultés et d'éviter les travers mais aussi de trouver le meilleur positionnement.

Ce guide vous présente les étapes de la reprise. Il est illustré par le témoignage de repreneurs qui ont su s'adapter au marché par des approches originales, il contient également des conseils d'experts et des « points-clés ».

N'hésitez pas à consulter le volet pour les cédants (au verso) afin de vous familiariser à la démarche qui est la leur.

Nous espérons que ce guide vous permettra de mieux appréhender les différentes problématiques et que vous pourrez ainsi préparer et réussir au mieux la reprise de votre choix d'entreprise.

Si vous avez besoins d'informations complémentaires, n'hésitez pas à consulter le site Internet du réseau « Passer le relais », www.passerlerelais.fr, ou à contacter les conseillers du réseau.

Bonne lecture

Le réseau « Passer le relais »

SOMMAIRE

1. Suis-je fait pour reprendre ?	4
2. Quelle est la réalité du marché ?	6
3. Comment réussir sur ce marché ?	8
4. Que vaut l'entreprise cible ?	10
5. Quelle forme la négociation prend-elle ?	12
6. Comment financer la reprise ?	14
7. 10 conseils pour réussir sa reprise	16
8. 5 jours pour reprendre	17
9. L'école des Managers	17
10. Le forfait repreneur	18

Suis-je fait pour reprendre ?

De nombreux repreneurs se focalisent sur la recherche de l'entreprise cible sans consacrer le temps nécessaire à une réflexion préalable et globale, sur le projet. Or, il est essentiel de se poser cette question avant de s'engager dans une démarche longue, coûteuse et souvent difficile. En effet, la première cause de défaillance des entreprises reprises est une mauvaise préparation du repreneur.

La motivation

Reprendre, oui mais dans quel but ? La reprise d'entreprise est-elle une finalité ou un moyen ?

S'agit-il de retrouver une situation après avoir perdu son emploi ? S'agit-il d'acquérir un statut social ou de conforter une légitimité ? Ou s'agit-il de la façon la plus efficace d'atteindre un objectif professionnel tout en réalisant une aspiration profonde, un épanouissement ou un accomplissement personnel ?

Avant de répondre, vous devez vous demander si vous avez une connaissance suffisante du monde des PME-PMI voire des TPE. Connaissez-vous réellement le quotidien d'un chef d'entreprise, véritable homme-orchestre ? Serez-vous être suffisamment polyvalent ? Accepterez-vous les doutes et la solitude

(souvent), les horaires extensibles (toujours), une rémunération inférieure, au moins dans un premier temps ?

Avoir été cadre dans un grand groupe ne prédispose pas forcément à devenir patron de PME.

Diriger c'est prévoir. Vous devez vous projeter dans le futur et vous imaginer à la tête de l'entreprise que vous aurez rachetée dans 3, 5, 10 ans ou davan-

tage. Cette vision correspond-elle à votre projet de vie ? Si oui, alors l'indispensable engagement personnel sur toutes ces années pourra être accepté.

Les moyens

★ L'entourage du repreneur

Si le choix est avant tout personnel, il doit tenir compte de votre environ-

Parole de repreneurs

« une aventure professionnelle plus personnelle »

« Après 15 ans passés à exercer des fonctions de direction dans plusieurs entreprises de tailles diverses, j'ai décidé de me lancer dans une aventure professionnelle plus personnelle. N'étant pas directement spécialisé dans un secteur d'activité, j'ai établi 3 critères généraux de recherche :

- Une entreprise familiale créée par ses dirigeants qui souhaitent partir à la retraite.
- Une entreprise bénéficiant d'un savoir-faire technique et nécessitant des compétences commerciales et marketing.
- Une entreprise en bonne santé financière d'une dimension compatible avec mes compétences et mes moyens financiers. »

nement familial. Celui-ci sera-t-il un frein ou un soutien à votre projet ? Un handicap ou un atout ?

★ Les compétences

Un bilan de compétences réalisé auprès d'un professionnel permet de mieux identifier ses forces et ses faiblesses. Une formation complémentaire au métier de chef d'entreprise ou aux techniques spécifiques de la reprise d'entreprise est souvent souhaitable.

★ Les moyens financiers

Un apport personnel suffisant est indispensable pour assurer la crédibilité du projet vis-à-vis des tiers. Il devra être proportionné à la cible. En moyenne, une opération de reprise est effectuée avec 30% de fonds propres (étude OSEO 2004). Par ailleurs, en acceptant des cautions bancaires, le repreneur engage durablement tout ou partie de son patrimoine. Il ne peut se permettre de se tromper. La reprise d'entreprise est une aventure passionnante mais qui n'est pas sans risque.

Conclusion

Cette étape de réflexion n'est pas une étape facultative ! Elle seule vous garantit de bâtir la suite sur des bases solides, tout en réalisant des économies de temps et d'argent.

Parole d'expert

Louis-Marie Calzi

Responsable du service
Transmission d'entreprise à la
CCIP - Délégation du Val de Marne

« Diriger une business-unit et reprendre une entreprise ne sont pas les mêmes métiers. La gestion d'une filiale était autrefois assimilée à une gestion de PME, aujourd'hui, avec des services centralisés forts, ce n'est plus le cas. Le moule confortable du manager n'existera pas dans l'entreprise que vous reprendrez, il vous faudra le mettre en place. Méfiez-vous de vos a priori en matière de gestion d'une PME, l'écart est souvent conséquent avec la réalité. »

POINTS CLÉS

- Rencontrez des dirigeants de TPE-PME. Ce métier est difficile, vous devez être sûr(e) de pouvoir l'assumer
- La réflexion doit être objective et sans complaisance : il ne faut pas se mentir à soi-même.
- Ne pas hésiter à en parler autour de soi pour confronter le projet au jugement des autres.
- Il faut connaître et bien mesurer les difficultés pour pouvoir pleinement accepter les risques et les efforts qu'il faudra consentir pour réussir.

Quelle est la réalité du marché ?

Vous entendez souvent dire qu'il y a 900 000 entreprises à reprendre dans les quinze ans en France. Ne vous méprenez pas, ce chiffre revêt plusieurs réalités.

Le marché global à venir

Même si le critère de l'âge n'est pas suffisant, c'est le seul permettant d'établir une prévision.

138 000 entreprises (hors commerces de détail) seraient à céder ces 15 prochaines années en Île-de-France, 75 000 dans les dix ans et 39 000 dans les cinq ans. Cependant, ces entreprises correspondent-elles

véritablement à vos attentes ou vous faudra-t-il vous adapter à ce marché ? Le tableau ci-dessous vous permettra de voir la répartition par tranche d'âge des dirigeants de TPE-PME et le nombre de salariés.

Sachez quand même que, au sein du réseau « Passer le relais », environ 30% des entreprises à vendre ont des dirigeants âgés d'environ 45 ans qui souhaitent changer d'activité.

Des parts de marché plus ou moins disputées

En fonction des secteurs d'activités, la confrontation de l'offre et de la demande n'est pas la même.

Ainsi, pour le bâtiment, l'imprimerie, l'industrie en sous-traitance, il y a souvent plus d'offres que de demandes alors que la tendance sera inverse dans les services, le négoce B to B ou

Âge du dirigeant	Nombre de salariés	Nombre d'établissements
45 - 54 ans	0 - 2 salariés	41 000
	3 - 9 salariés	15 000
	10 - 49 salariés	7 200
		63 200
55 - 59 ans	0 - 2 salariés	23 000
	3 - 9 salariés	8 400
	10 - 49 salariés	4 200
		35 600
+ 60 ans	0 - 2 salariés	27 100
	3 - 9 salariés	8 000
	10 - 49 salariés	4 100
		39 200
Totaux		138 000

Selon ce critère, 138 000 entreprises (hors commerces de détail) seront à céder ces 15 prochaines années en Île-de-France,

Parole de repreneurs

« Ne pas se focaliser sur une entreprise qui n'existe pas »

« J'ai commencé par chercher une entreprise de belle taille (plus de 50 salariés). Après avoir cherché pendant 6 mois et n'avoir vu passer qu'une seule entreprise dans mes critères, je me suis résolu à changer d'angle d'attaque. J'ai donc cherché des entreprises de moins de 50 salariés, puis de moins de 20, plus présentes sur le marché.

J'ai pu très vite trouver une entreprise à reprendre. Par la suite, en développant l'activité, j'en ai acquis deux autres et aujourd'hui mon entreprise compte près de 100 salariés. »

Conclusion

Prendre connaissance du marché avant d'extrapoler tout projet de reprise est une démarche stratégique.

la fabrication de produits. Il en va de même pour la taille, les TPE sont moins prisées que les PME. Enfin, le marché est plus ou moins concurrentiel en fonction de la zone géographique d'implantation souhaitée par le repreneur. Il ne faut donc pas perdre de vue que c'est le cédant qui choisira son repreneur et non l'inverse : plus il y aura de candidats à la reprise sur le même type d'entreprises plus la mise en concurrence sera âpre.

50% des repreneurs cherchent des entreprises de services alors qu'il n'y en a que 30% à vendre.

Le profil des repreneurs : la concurrence

Il faut prendre connaissance de la typologie des repreneurs car vous n'êtes pas seul sur le marché. Vous n'êtes pas en concurrence directe avec eux car votre expérience est unique mais le cédant recevra plusieurs propositions. Par exemple, au sein du réseau « Passer le relais »,

POINTS CLÉS

- 9 % des reprises sont familiales (étude OSEO 2004)
- 32 % des entreprises sont reprises par les salariés (étude OSEO 2004)
- Tous les chefs d'entreprise se souhaitent pas nécessairement vendre leur entreprise
- Repreneurs personnes physiques, n'oubliez pas que vous avez un concurrent de taille : les repreneurs personnes morales

Comment réussir sur ce marché ?

Être candidat à la reprise d'une entreprise est une activité à part entière qui suppose de s'investir complètement dans cet objectif. L'inadéquation entre l'offre et la demande du marché rend plus difficile la démarche et allonge la durée moyenne de réalisation du projet.

La transmission d'entreprise est un marché réel qu'il faut appréhender comme tel, une offre face à une demande, des concurrents, des prix.

S'adapter

Une fois votre projet de reprise établi, il faut le confronter aux réalités du marché. En cas de saturation d'un segment, il peut s'avérer utile de réviser votre projet. Vous devez être capable de l'adapter en fonction de l'offre, quitte à diminuer vos prétentions. L'entreprise que vous achetez aujourd'hui peut devenir celle dont vous rêviez.

La reprise de TPE peut être moins risquée si vous êtes préparé intellectuellement. Comme nous l'avons dit précédemment, il y a majoritairement des TPE à reprendre, il peut être utile de faire appel à un consultant spécialisé pour vous accompagner dans l'approche et la compréhension du métier de dirigeant de TPE qui est très différent de celui de salarié dirigeant dans une grande entreprise. Enfin, en révisant ses ambitions en matière d'effectif, on peut tout à fait trouver une entreprise en adéquation

avec ses souhaits. Par ailleurs, rien ne vous empêche de commencer petit et de grandir.

Se former et s'informer

Le rôle pluridisciplinaire du dirigeant d'entreprise n'est pas inné, le cédant appréciera que vous ayez eu une démarche de formation, surtout si l'entreprise a un savoir-

faire très technique. Gérer une PME ne se résume pas à une approche financière ou de gestion, il faut aussi être le premier commercial de son entreprise, un peu comptable, un peu dépanneur informatique, beaucoup directeur des ressources humaines... Bref, il faut être polyvalent. De nombreuses sources d'information sont à exploiter à chacune des étapes : la mise au point du projet, la formation, la recherche d'opportunités,

Info

Le salon des entrepreneurs à Paris, du 1^{er} au 3 février 2006
salondesentrepreneurs.com/paris

Conclusion

Les compléments en matière de formation vous rendront plus à même de vous positionner et renforceront votre image vis-à-vis du cédant.

POINTS CLÉS

- **Ne vous focalisez pas sur une seule entreprise :** d'autres repreneurs auront peut-être un profil plus complet que le vôtre mais il peut arriver aussi que le cédant n'aille pas jusqu'au bout de la démarche.
- **Multipliez les sources d'information :** la presse, les bourses d'opportunités d'affaires, les syndicats et fédérations professionnels... en ne négligeant aucune piste vous débusquerez peut-être une perle rare sur un marché moins visible que d'autres
- **Entourez-vous d'experts du marché :** il faut plusieurs mois avant de connaître le marché de la transmission et bien davantage pour le maîtriser

l'accompagnement, la reprise à proprement parler.

Le budget global de la démarche de reprise s'en ressentira, il doit inclure non seulement le coût d'acquisition mais également les conseils et l'accès à l'information.

Utiliser les bons canaux de recherche et d'accompagnement

A toutes les étapes il existe de l'accompagnement. Il est important de se constituer un réseau. Vos relations directes, professionnelles ou encore celles de votre école peuvent être activées. Les dispositifs d'appuis sont

nombreux, sollicitez-les. Parmi eux, les Chambres Consulaires, les réseaux associatifs, les experts-comptables, les avocats et les notaires. Mais il y a aussi : les places de marché en ligne, les banques et encore les cabinets de rapprochement, de conseil en cession-reprise.

Les salons et autres rencontres : ces événements sont réguliers et permettent d'être en contact avec l'essentiel des acteurs en matière de reprise d'entreprises, d'assister à des conférences et d'être au fait de l'actualité (réglementaire et légale, nouveautés au sein des organisations...).

Parole de repreneurs

C'est une aventure individuelle complexe qui peut devenir compliquée. La reprise d'une entreprise demande de la volonté, de l'argent et de la chance. Les conditions de la réussite sont :

- Avoir les nerfs solides, cela peut durer 18 mois
- S'entourer d'une équipe : expert-comptable, un avocat et d'autres repreneurs
- Identifier un ou deux intermédiaires professionnels
- Apprendre à détecter rapidement les « faux vendeurs »
- Repérer les banques susceptibles de cofinancer l'opération
- Savoir qu'il peut y avoir un écart entre la valeur et le prix d'acquisition
- N'être jamais pressé mais garder la maîtrise du temps
- Aller à l'essentiel sur les qualités et sur les vices, savoir faire des impasses
- Réduire la période de transition
- Savoir que ce n'est pas forcément la 1^{re} année de reprise la plus difficile

Que vaut l'entreprise cible ?

Au premier rang des préoccupations du repreneur figure toujours le souci de payer l'entreprise un « bon prix ». Mais ce « bon prix » va résulter de la rencontre d'une offre et d'une demande et d'un processus de négociation. Pour faciliter la négociation et ne pas surpayer une entreprise, le repreneur doit s'interroger sur la valeur de l'entreprise qu'il cible.

Diagnostiquer pour mieux déterminer la valeur (les dues diligences)

C'est une analyse objective, indépendante et générale de l'entreprise qui permet de déterminer ses forces et ses faiblesses. Ce diagnostic est incontournable et représente l'essentiel d'une évaluation.

Il s'exerce à tous les niveaux : stratégique, commercial, social, juridique, environnemental, comptable et financier.

Il décrit l'entreprise mais aussi son environnement : entreprises concurrentes, produits ou services de substitution, réglementation, relations avec les partenaires bancaires, etc.

Ce diagnostic livre les conditions d'application des méthodes, notam-

ment financières, d'évaluation : choix des méthodes à appliquer ou à écarter, choix des paramètres, choix des coefficients de pondération au sein de chaque méthode et pour l'ensemble des résultats intermédiaires.

Une entreprise : un diagnostic et une valeur

Plus l'entreprise est petite, plus le diagnostic humain est important. On s'attachera particulièrement à évaluer le lien de dépendance de l'entreprise à son dirigeant (souvent son fondateur).

Bien entendu, l'étude de l'outil de production constitue un élément déterminant dans l'évaluation d'une entreprise industrielle. A l'inverse, c'est l'étude des contrats de distribution, des conditions de reconduction et de réévaluation de ces contrats qui prime pour une entreprise de négoce.

Parole d'expert

Branka BERTHOUMIEUX

Responsable du service
Transmission d'entreprise
à la CCIP - Délégation de Paris

« En fonction de l'activité, les éléments à prendre en compte divergent. Attention, les éléments financiers ne sont pas les seuls éléments à prendre en considération.

L'organisation même de l'entreprise permet de révéler ses forces et ses faiblesses. Les processus sont-ils clairement établis ? Qui fait quoi ? Le diagnostic organisationnel et humain est déterminant et difficile à apprécier.

Le potentiel commercial et marketing : qu'est-ce qui peut être encore fait en la matière ? Aucun aspect de l'entreprise ne doit vous être inconnu, le poids de ce qui peut sembler relever du détail est parfois déterminant dans l'appréciation de la valeur. »

Parole de repreneurs

« Je n'ai pas prêté attention à tous les éléments »

« Les négociations avaient commencé, j'avais fait les diagnostics qui me semblaient nécessaires et on avait presque conclu la vente. J'ai eu l'occasion d'avoir d'ultimes échanges avec les cadres de l'entreprise qui m'ont ouvert les yeux sur le potentiel humain de l'entreprise. J'ai découvert alors que le cédant n'était pas le seul à envisager son départ mais que certains cadres envisageaient également de quitter le navire pour le suivre dans ses nouveaux projets. J'ai pu alors revoir les prétentions du cédant à la baisse en réadaptant mon projet. »

L'évaluateur étudiera plus ou moins profondément certaines fonctions de l'entreprise, selon son secteur d'activité et son métier.

Mais attention, l'évaluation de la clientèle est primordiale et doit être réalisée avec soin : Quel est le nombre de clients et de prospects ? La clientèle est-elle concentrée ? Existe-t-il des contrats garantissant une certaine récurrence de l'activité ? Quelles sont les conditions et la régularité des règlements des clients ?

Conclusion

Nous renvoyons les lecteurs au paragraphe « Comment évaluer l'entreprise ? » de la partie cédant du guide. Les méthodes d'évaluation sont les mêmes, quelle que soit la position de l'évaluateur. Ce qui change, c'est son approche et ses attentes par rapport à l'évaluation.

POINTS CLÉS

- L'évaluation d'une PME : 80 % de diagnostic et 20 % de formules
- 15 % : C'est l'écart maximum généralement constaté entre le prix et l'évaluation objective pour une PME
- Le cédant cherche une reconnaissance de ses 20, 30 ou 40 ans de travail par le prix de vente
- Les résultats d'une évaluation sont le plus souvent une fourchette de valeurs

Quelle forme la négociation prend-elle ?

L'évaluation réalisée, le business plan rédigé et les audits en cours, les négociations peuvent commencer. Tout le travail fourni en amont par le repreneur, comme par le cédant, servira de base à la détermination du prix de cession. L'évaluation n'est pas une donnée suffisante si elle n'est pas adossée au business plan de reprise, voire à celui de cession qui mettrait en avant le potentiel de développement vu par le cédant.

Relation interpersonnelle et accès à l'information

L'engagement de confidentialité est le premier acte de rapprochement des parties, il établira les fondements de la relation interpersonnelle. Il n'est pas question de prix à ce moment mais d'accès à l'information.

L'accès aux documents et les échanges avec le cédant doivent amener jusqu'à la signature. La relation de confiance et les objectifs (futurs éléments de négociation) apparaissent. Il faut donc y porter une attention particulière. La lettre d'intention, premier acte juridique commun, témoigne d'un désir des deux parties d'aller plus avant, les informations nécessaires ayant été recueillies. A ce stade, les intentions de chacun et le mode opératoire (montage de la reprise et de la cession) doivent être connus.

Les accessoires du prix

En amont de la promesse, les parties vont devoir faire preuve de transparence. La négociation ne portant pas uniquement sur le prix mais sur tous ses accessoires, chacun doit avoir en sa possession l'ensemble des éléments. A ce stade, vous devez vérifier l'adéquation avec votre projet de reprise et les réalités de l'entreprise.

La rencontre du management, des clients, des fournisseurs et l'accompagnement du cédant doivent vous permettre d'entériner votre plan d'actions. Mais vous n'êtes pas le seul à avoir besoin d'être conforté dans votre choix. Le cédant va consacrer du temps à analyser votre projet. Vous devez donc également être transparent. Si les attentes des parties et les éléments fournis sont conformes, la négociation telle qu'on l'entend

Parole de repreneurs

« Rien n'est simple et après un premier contact de courtoisie, les arguments s'affrontent. On aimerait aller plus vite et tout savoir tout de suite. Mais, ce n'est pas toujours l'intérêt du cédant qui ne se prive pas de vous dire que vous êtes en concurrence avec d'autres repreneurs (pour ma part, cela s'est avéré exacte pour un dossier, le concurrent étant une entreprise qui a fait de la surenchère). La part de bluff existe mais c'est aussi une arme pour le repreneur. La règle, à mon avis, est d'avoir toujours une attitude de critique positive, de bien écouter le cédant qui, après tout, connaît l'entreprise mieux que vous et de sérier les problèmes, sachant que la réalité du cheminement sera fort différente de celle que l'on avait imaginée. »

Parole d'expert

Sophie POTEL

Responsable du service Transmission d'entreprise à la CCIP - Délégation de Seine-Saint-Denis

« Les garanties légales (vices cachés, jouissance paisible) en matière de cession d'actions ou de parts sociales sont bien souvent insuffisantes pour compenser l'éventuel préjudice qui résulte, pour l'acheteur, de la découverte tardive d'un vice affectant la société acquise. La pratique consiste donc à insérer dans l'acte de cession une clause de garantie répondant au mieux aux intérêts du vendeur et de l'acquéreur de la société. »

pourra avoir lieu. Nous sommes à ce stade bien loin de la simple évaluation préalable. Chaque partie connaît les accessoires du prix pour le cas précis : montage financier (incluant ou non un crédit-vendeur et des clauses de complément de prix), maintien dans la société du dirigeant pendant un temps donné, niveaux de garanties envisagées...

Finalisation de la négociation

Une fois ces éléments négociés, une promesse pourra être signée, l'engagement sera ferme et les contours de la cession seront alors formalisés. Ce sera l'occasion de valider l'ensemble des points et d'en garantir la véracité. Le protocole d'accord et les garanties, devront reprendre tous les éléments de la négociation, c'est l'ultime

POINTS CLÉS

- **Crédit-vendeur** : il n'est pas toujours facile à négocier mais dénote une confiance réciproque des deux parties.
- **Clauses de compléments de prix** : le paiement ultérieur négocié est alors indexé sur les résultats futurs.
- **Maintien du cédant dans la société ou de ses proches** : permet d'assurer l'avenir du cédant et de ses proches. Il ne faut pas que cela représente une entrave aux perspectives que vous vous êtes fixées.
- **Garanties** : il faut rester vigilant jusqu'à ce dernier point. Les conséquences de garanties mal rédigées peuvent avoir de lourdes conséquences pour l'avenir de l'entreprise.

Conclusion

Chaque acte rapproche les deux parties. Chaque étape permet de lire au mieux les intentions de chacun et ainsi de détecter les éléments constitutifs de la négociation du prix de cession et de ses accessoires. Il est souhaitable de s'entourer de conseils car il est difficile, une fois l'analyse d'une entreprise commencée, d'avoir le recul nécessaire à l'intégration de l'ensemble des éléments de négociation.

Comment financer la reprise ?

Le schéma le plus utilisé est la constitution d'un holding de reprise qui jouit de nombreux avantages : l'entreprise rachetée, une fois qu'elle s'est acquittée de l'impôt sur les sociétés, peut faire remonter les dividendes en franchise d'impôt au holding. L'intégration de nouveaux partenaires financiers extérieurs est facilitée. Les coûts « ante création » peuvent être réintégrés à la structure (conseils, montage...). Cependant, dans le cas d'un rachat de TPE, il faut étudier l'option de rachat avec endettement personnel, la loi pour l'initiative économique ayant conféré des avantages fiscaux de déductibilité des intérêts d'emprunts dans ce cas précis.

Les moyens d'obtention d'un financement

La mise en place de ce dispositif passe par la rédaction d'un business plan de reprise. Ce document doit permettre de convaincre les financeurs potentiels en présentant l'entreprise, le marché sur lequel elle est présente, son plan de développement et le montage financier envisagé. Ce dernier devant permettre le remboursement de la dette.

Vos ressources en fonds propres sont connues. Vous connaissez le niveau d'engagement du cédant en termes de crédit-vendeur et de clauses de compléments du prix. Ces éléments sont importants pour les financeurs extérieurs qui sauront alors que les deux parties ont confiance l'une en l'autre. La nature de la reprise sera prise en compte. Le risque va croissant selon que la reprise est familiale, par le

management, par une association de tiers ou par un tiers.

Banquiers et investisseurs

Les banquiers dans un contexte économique plutôt instable vont mesurer le risque et attendre de votre projet qu'il soit raisonnable avant l'octroi d'un prêt. N'oubliez pas de vous

rapprocher du banquier du cédant qui peut contribuer au rachat. N'hésitez pas à consulter plusieurs enseignes afin de savoir comment est perçu votre projet.

Les investisseurs eux, vont rechercher à réaliser une plus-value à la sortie du capital. Ils sont plus ou moins interventionnistes en fonction de leur positionnement majoritaire ou minoritaire dans le capital, ils peuvent

Parole de repreneurs

« Ne pas s'arrêter à des refus »

Après être entré en contact avec le réseau « Passer le relais » via son chat du 15 mars 2005, un repreneur nous a fait part de sa difficulté à réunir les fonds nécessaires. Après avoir fait preuve de ténacité, il a réussi à les réunir.

Son montage est le suivant :

- Fonds propres : 50 K€
- Prêt bancaire : 74 K€ sur 7 ans à 4,4 % (taux fixe) hors assurance
- Prêt BDPME : 49 K€ sur 7 ans
- Garantie Sofaris à 70 % sur le prêt BDPME et à 50 % sur le prêt bancaire

Parole d'expert

Didier Poirier

Responsable du service Transmission d'entreprise à la CCI de Seine et Marne

« Les imprévus sont nombreux, fluctuations économiques, difficultés humaines... Raison de plus pour chercher une entreprise qui vous corresponde au mieux tout en évitant le surendettement, premier facteur de défaillance des entreprises reprises. Il faut donc être spécialement vigilant dans son montage financier. Cependant ne perdez pas de vue que les deux tiers des reprises sont des succès. »

Conclusion

Si vous essayez plusieurs échecs, n'hésitez pas à remettre en cause votre projet. Si vous êtes convaincu du succès de l'opération, il vous faut identifier les éléments freins et trouver les réponses nécessaires plutôt que de prendre des risques démesurés.

Il ne faut pas oublier que le montage financier doit vous permettre de financer votre projet à long terme et pas seulement l'opération d'achat.

être privés ou publics. Enfin, des réseaux associatifs peuvent intervenir dans le cadre de prêts d'honneur. Il peut également exister des aides locales spécifiques.

Les garanties

Garantir son financement est primordial, la prudence des banquiers les amène à demander des garanties. La garantie personnelle, très convaincante, est une possibilité mais peut être évitée. Il existe des organismes pouvant garantir votre prêt.

Si cette garantie est contractée, alors le prêteur ne peut prendre une hypothèque sur la résidence principale du dirigeant, et sa caution personnelle est limitée en montant et en durée. Les cautions de sociétés mutuelles peuvent également être contractées.

Répartition classique entre les différents acteurs du financement

- Apport en fonds propres : 30 à 40 %.
- Crédits bancaires : 50 à 60 %.
- Crédit vendeur : 5 à 10 %.

Critères financiers guidant l'analyse des financiers

- Etude financière des 3 derniers exercices.
- Rapport entre les frais financiers et l'EBE inférieur à 50 %.
- Moins de 70 % des résultats ne doivent être utilisés pour faire face à la dette de reprise.

POINTS CLÉS

10 conseils pour réussir sa reprise

★ Soyez patient

et réviser votre projet en cours de recherche si besoin est : La durée moyenne d'une reprise est de 12 à 18 mois, l'entreprise de vos rêves n'existe peut-être pas.

★ Gardez l'œil

Ne sous-estimez aucune source : mettez en place un réseau d'information efficace.

★ Tenez informés

les cédants rencontrés de vos décisions : Ne leur faites pas perdre de temps. Le marché est restreint, les choses se savent.

★ Préparez bien votre 1^{ère} rencontre avec le cédant

la première impression est souvent déterminante : la reprise est affaire de relations humaines et de psychologie.

★ Rencontrez le personnel et repérez rapidement les hommes clefs

L'entreprise n'est pas uniquement faite de résultats, c'est surtout une affaire d'hommes.

★ Ne vous focalisez jamais sur un seul dossier

aussi intéressant qu'il puisse paraître : Suivez et étudiez plusieurs dossiers à la fois.

★ Informez-vous et formez-vous sur la reprise d'entreprise

Multipliez les rencontres, participez à des salons, séminaires, conférences

★ Restez humble

Débarrassez-vous de votre « costume de cadre supérieur » : le cédant n'a peut-être pas le même parcours que vous.

★ Entourez-vous de conseils

Un avocat d'affaires, un expert-comptable, un cabinet conseil : Il convient d'agir assez rapidement pour trouver les « bons experts ».

5 jours pour Reprendre

Ce stage permet aux candidats à la reprise d'une entreprise de multiplier leurs chances de réussite dans l'acquisition de leur nouvelle affaire et de l'inscrire dans la durée. De courte durée (40 heures), elle s'adresse à des candidats ayant déjà une expérience de gestion d'entreprise.

L'objectif est double :

- accompagner la réflexion des participants sur le métier de dirigeant d'une PME
- acquérir les savoir-faire, le vocabulaire et les compétences spécifiques qui les rendent crédibles dans leur démarche d'acquisition.

Pour plus d'information : www.passerlerelais.fr

L'Ecole des Managers l'alternance pour reprendre

Une formation pour votre successeur

Créées à l'initiative des CCI, les Ecoles de Managers (EDM) proposent une formation innovante, pragmatique et adaptée aux futurs repreneurs.

Si vous avez identifié l'un de vos collaborateurs ou membres de votre famille comme successeur potentiel, les CCI de Paris - Île-de-France vous proposent de le former, à partir d'octobre 2005, avec le programme « Ecole des Managers ».

L'originalité de l'EDM : une formation en alternance entre l'école et l'entreprise à reprendre, permettant une mise en application immédiate et privilégiant l'accompagnement individuel du repreneur.

3 étapes à cette formation

d'environ 60 jours sur une année :

- Renforcement des compétences techniques
- Le repreneur réalise un diagnostic sur sa propre entreprise et développe une stratégie d'entreprise sous la conduite de consultants de l'école des managers
- Le repreneur met en œuvre son plan d'actions

Les résultats sont probants, la pérennité est plus sûre et le chiffre d'affaires augmente souvent significativement.

Pour plus d'informations, veuillez contacter la CRCI de Paris Île-de-France : www.paris-iledefrance.cci.fr

Le forfait **repreneur**

★ **Accueil, orientation et entretien individuel**

Votre conseiller Transmission étudie avec vous la faisabilité de votre projet de reprise et vous orientera dans vos démarches et vos réflexions.

★ **Abonnement annuel au magazine du réseau « Passer le relais »**

Le magazine du réseau vous apporte informations, conseils et actualités. Il vous sera envoyé 5 fois par an.

★ **Publication d'une annonce**

Une annonce rédigée avec l'aide de votre conseiller est diffusée anonymement dans le bulletin d'opportunités d'affaires du réseau « Passer le relais », sur le site Internet www.passerlerelais.fr et éventuellement sur les supports des partenaires du réseau. A tout moment, en vous connectant sur votre espace privé du site Internet ou en contactant votre conseiller, vous pouvez modifier cette annonce et savoir combien de fois la fiche de présentation de votre projet a été téléchargée.

★ **Mise en relation**

Vous êtes averti dès qu'un chef d'entreprise s'intéresse à votre offre. Dans le cas où vous l'acceptez, vous êtes mis en relation avec le(s) repreneur(s) sélectionné(s) afin de le(s) rencontrer, à votre convenance.

Grâce à votre accès privé sur le site, vous pouvez programmer des alertes qui vous informent dès qu'une annonce correspondant à vos critères de recherche est mise en ligne. Vous pouvez alors télécharger la fiche de présentation des entreprises dont l'annonce répond à vos critères de recherches. Si vous souhaitez aller plus avant et si le cédant donne son accord, ses coordonnées vous seront transmises.

★ **Club des repreneurs**

Dans le cadre de son Club de repreneurs, le réseau « Passer le relais » des CCI de Paris - Île-de-France vous propose de participer à des réunions d'information sur le thème de la reprise d'entreprise (réaliser une croissance externe, monter un business plan de reprise, les protocoles d'accord, etc...). Ces réunions sont organisées en matinée ou en soirée et vous permettent de rencontrer d'autres repreneurs qui partagent les mêmes problématiques.

Prestations

ADHÉSION

Une année d'adhésion : 190 € TTC

LES PRESTATIONS SPÉCIFIQUES

Étude : sur devis

- Approche directe de cédants
- Réalisation d'un business plan de reprise