



# Les étapes de la reprise

# 1- Vers quel projet aller?

Pour répondre à cette question, deux étapes :

- DETERMINER VOTRE PROFIL
- Il faut d'abord être en phase avec soi-même, faire le point sur sa situation personnelle afin d'optimiser son projet professionnel
- Evaluer ses atouts, ses points forts et ses points faibles, se projeter dans un projet, l'insérer dans son projet personnel
- Déterminer sa capacité d'investissement
- Connaître le statut de dirigeant et les aides découlant de sa situation
- Lister ses accompagnateurs: soutien familial, connaissances, réseaux professionnels, conseillers d'entreprises

*Cette première phase permet de ne pas vous surestimer ou vous sous-estimer.*



# 1- Vers quel projet aller?

## 2. Cibler l'entreprise à reprendre :

- Activité au regard de votre expérience
- Coût financier et taille de l'entreprise
- Situation économique et potentiel
- Localisation
- Fonctionnement
- Modalités de reprise



# 1- Vers quel projet aller?

Cette étape est indispensable afin de :

- Être cohérent avec son projet de vie et son expérience
- Ne pas s'éparpiller
- Être crédible vis-à-vis de ses interlocuteurs
- Ne pas se tromper de projet

Toutefois, il faut rester ouvert!

Dans la vie d'une entreprise, la chance ne joue que très peu:  
Elle se provoque en sachant **détecter et saisir les opportunités.**

## 2- Trouver une entreprise

- Activer son réseau familial, amical et professionnel,
- S'inscrire au site de l'APCE
- S'adresser aux chambres de commerce et d'industrie et dans les chambres de métiers et de l'artisanat
- Consulter les bulletins d'opportunité, aller aux manifestations professionnelles
- Rejoindre les clubs de repreneurs
- S'adresser aux intermédiaires de la reprise d'entreprise
- Prospecter en direct les entreprises se situant dans le profil recherché.

## 2- Trouver une entreprise

Les atouts à mettre de votre côté, les pièges à éviter à ce stade :

- Rédiger une lettre de motivation "vendeuse"
- Eviter de perdre du temps avec des cédants qui ne sont pas vraiment décidés à céder leur affaire
- Eviter de perdre du temps à analyser une affaire non intéressante.
- Se démarquer grâce à son professionnalisme
- Enfin, pour conclure l'affaire, ne pas hésiter à s'adresser à des conseillers extérieurs de qualité (experts comptables, juristes, ...), sans "lésiner" sur les frais. En tant que futur dirigeant d'entreprise il faut savoir mettre en regard le coût du conseil et le bénéfice que l'on en retire : l'économie de son propre temps, la validation des ses choix, la diminution des risques post-acquisition, la réduction du prix, etc.

# 3- Diagnostiquer l'entreprise

Diagnostiquer l'entreprise détectée pour sa cohérence avec votre projet consiste à :

- Recueillir des informations sur l'entreprise
- Classer ces informations en points forts et points faibles économiques, techniques, financiers, rentabilité, marketing, social...
- Répondre à une grille de questions stratégiques
- Tirer les conclusions

Objectif poursuivi:

- de conforter ou non sa décision de reprise "de cette entreprise en particulier" en écartant ses autres choix,
- d'établir sa stratégie de reprise,
- de développer son argumentaire lors des premières négociations qu'il aura avec le vendeur.

# 3- Diagnostiquer l'entreprise

*Il est conseillé d'effectuer les diagnostics dans l'ordre suivant :*

- 1- Prise de connaissance de l'entreprise pour un premier diagnostic:  
Analyse des produits, positionnement sur le marché,  
Clientèle  
Technicité et avantage concurrentiel
- 2- Diagnostic industriel
- 3- Diagnostic humain, dépendance de l'entreprise avec son dirigeant  
et qualité des équipes
- 4- Diagnostic juridique
- 5- Diagnostic fiscal et social
- 6- Audit comptable et financier
- 7- Estimation du futur de l'entreprise

# 3- Diagnostiquer l'entreprise

*La synthèse des diagnostics fera ressortir :*

- Les points forts afin de valider l'aspect financier et prévoir la stratégie de gestion du repreneur.
- Les points faibles qui ouvriront à une réflexion sur les stratégies d'améliorations et sur les actions de corrections.

*Objectifs poursuivis :*

- Valider le projet ou l'abandonner
- Calculer une fourchette de valeur chiffrée du prix d'acquisition

## 4- Evaluer la cible

*Les diagnostics ayant fait l'inventaire des points forts et des points faible de la cible, ils en découlent un travail d'évaluation.*

Celui-ci doit être faite avec un professionnel

- Indépendant, neutre,
- Compétant,
- Qui choisira les techniques d'évaluation adaptées à la cible en fonction du diagnostic,
- Qui saura expliquer la méthodologie et la fourchette obtenue au repreneur afin que celui-ci soit armé pour les phases suivantes et en particulier: la négociation, la prévision, le financement et la stratégie de développement de l'entreprise.

# 4- Evaluer la cible

*Evaluer l'entreprise :*

Les travaux d'évaluation prennent en compte différentes méthodes:

- Méthodes patrimoniales
- Méthodes de rentabilité
- Méthodes comparatives
- Méthodes particulières à l'évaluation des clientèles
- Prise en compte des transactions récentes

Il convient de choisir celles qui sont le plus adaptées au projet.

*L'évaluation fixe des ordres de grandeurs:*

- *le prix accepté par le cédant,*
- *le prix qu'un repreneur est capable de financer sans pénaliser la sécurité future de l'entreprise.*

# 5- Négocier le prix

Les travaux d'évaluation ayant donné une fourchette, il s'agit ici de négocier le prix :

- Passer du prix affiché par le cédant à une offre conditionnelle du repreneur
- Négocier
- Présenter une offre conditionnelle
- Effectuer un audit sur les points sensibles, Négocier,
- Signer une offre ferme

Offre d'intention : Elle a pour objectif de démontrer l'engagement sérieux des deux parties

Offre conditionnelle : Elle a pour objectif de s'assurer que la négociation peut aboutir avant de divulguer des informations.

Offre ferme : Elle fixe définitivement le prix ou ses mécanismes de calcul et les modalités de la transaction.

# 5- Négocier le prix

*L'importance du prix pour le repreneur :*

- Il doit être juste, les transactions justes étant les transactions réussies
- Le repreneur doit préserver ses moyens financiers pour la sauvegarde et le développement de la société acquise
- L'endettement futur ne doit pas être pesant pour l'avenir

# 6- Estimer l'enveloppe financière globale

L'enveloppe financière globale est constituée :

- Du prix négocié
- De la reprise éventuelle d'un compte courant
- Des coûts d'accompagnement du cédant
- Du coût juridique
- Des coûts fiscaux
- Des investissements à court terme et les apports financiers à l'entreprise
- Des couts liés à la stratégie de développement

# 7- Financer la reprise

L'enveloppe étant calculer, il convient de trouver les financements :

- Épargne personnelle (repreneur et associés)
- Crédit-vendeur (cédant)
- Aides ou subventions au entrepreneur (Nacre et collectivités locales)
- Prêts d'honneurs (plates formes d'initiatives locales, réseaux..)
- Participations dans le capital (fonds de capital transmission, associations)
- Prêts à l'entreprise (banques, OSEO pour un prêt PCE ou CDT ou en garantie)

# 7- Financer la reprise

Recommandations :

*Savoir convaincre son banquier:*

- Avoir dossier complet, précis, vendeur avec des synthèses
- Communiquer sur la stratégie de rentabilité qui permettra le bon déroulement des remboursements
- S'entraîner à présenter le dossier

*Attention aux garanties données; Quelques trucs:*

- OSEO et OSEO région afin de limiter la garantie personnelle
- Le Fonds de garantie à l'initiative des femmes
- Les Sociétés de caution mutuelle (SCM)

# 8- Formalisme juridique

1. *Il convient de proposer au cédant :*

- Une lettre d'intention
- Une lettre de confidentialité

Afin de le rassurer sur l'intérêt de l'acquéreur et de la non diffusion de documents sensibles à l'extérieur de l'entreprise

2. *Clause de garantie d'actif et de passif*

- Uniquement dans les cas de reprise de sociétés
- Il faut la négocier au moment de la rédaction du protocole,
- Elle garantit des événements postérieurs révélant des charges imputables à la période antérieure à l'acquisition (redressements fiscaux, obligation de dépollution...) ou une diminution de l'actif.
- Il est important d'en parler à l'avocat en charge de la rédaction des actes

# 8- Formalisme juridique

## 3. *Signature d'une promesse de vente comprenant :*

- La présentation de la société et de son actif
- Ce qui est concerné par la transaction
- Le prix de cession envisagé avec les réserves relatives aux conclusions de l'audit (clause de variation de prix...)
- Clauses suspensives (prêt, capitaux propres, créanciers nantis)
- Paiement du prix, transfert de propriété, date de jouissance
- Remboursement des comptes courants d'associé
- Engagement de démission des dirigeants
- Renouvellement du bail
- Gestion de la période intermédiaire
- Les clause de réajustement du prix et actions en garantie d'actif et de passif ainsi que les méthodes comptables retenues pour procéder aux arrêtés comptables

# 9- Devenir dirigeant

Cette dernière étape consiste en la prise en main de l'entreprise et de ses aspects:

- 1- Sociaux : Se faire accepter en tant que nouveau dirigeant et motiver les équipes est un facteur important de la réussite de la transmission.
- 2- Gestion : Prendre contact avec l'expert-comptable afin de profiter des informations et conseils de gestion en particulier sur :
  - le besoin en fonds de roulement, les délais de paiements et de rotation des stocks
  - la connaissance des prix de revient et des différentes marges, valeur ajoutée et excédent brut d'exploitation, charges fixes et variables
- 3- Commercial : Faire le point sur les procédures commerciales et motiver les équipes, leur faire accepter les changements de stratégies de développement commercial
- 4- Contractuels : Un point des contrats a été fait au moment du diagnostique et des audits. C'est le moment de modifier certains contrats; ventes, assurances, prévoyances, fournisseurs...

# 10- Bon vent

C'est l'heure des derniers conseils :

- ✓ Faites vous assister de vos conseils expert-comptable, avocats, et ayez de bonnes relations avec les banques
- ✓ Respectez le rythme de la transmission
- ✓ Respectez l'ordre et les étapes que nous avons vues ensemble
- ✓ Ne comptez pas vos heures de travail et de réflexion

Merci

# Annexes

- **Difficultés rencontrées par les repreneurs avant la reprise**
- Elles peuvent se cumuler et proviennent de :

l'évaluation de l'entreprise : 39%

l'obtention des concours financiers : 30%

l'hésitation du vendeur : 13%

la surenchère d'un autre acheteur : 13%

l'accès à l'information : 9%

la réticence des cédants à donner des garanties : 5%

pas de difficultés majeures : 17%

(Source : [enquête OSEO/ Bdpme 2005](#) sur la transmission des entreprises)

- Il est à noter que ces difficultés interviennent une fois l'affaire connue, c'est-à-dire lorsque le repreneur a été mis en contact avec une entreprise à céder.  
Ceci est à souligner, car trouver une entreprise à reprendre relève souvent déjà en soi du parcours du combattant'

# Annexes

Les principales adresses mail:

- ✓ [www.apce.com](http://www.apce.com)
- ✓ [www.expert-comptable.fr](http://www.expert-comptable.fr)
- ✓ [www.cnb.avocat.fr](http://www.cnb.avocat.fr)
- ✓ [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)
- ✓ [www.france-initiative.fr](http://www.france-initiative.fr)
- ✓ [www.entreprendre-en-france.fr](http://www.entreprendre-en-france.fr)
- ✓ [www.artisanat.fr](http://www.artisanat.fr)
- ✓ [www.avise.org](http://www.avise.org)
- ✓ [www.franceangels.org](http://www.franceangels.org)
- ✓ [www.i-greffes.fr](http://www.i-greffes.fr)
- ✓ [www.reseau-entreprendre.org](http://www.reseau-entreprendre.org)

Cette liste n'est pas exhaustive mais ces sites font des liens avec d'autres.

# Annexes

Quelques livres:

- Créer ou reprendre une entreprise APCE, Ed. d'Organisation
- Stratégie pour la création d'entreprise Robert PAPIN, Ed. DUNOD
- Le guide de la création d'entreprise Guide du Routard Ed. Hachette
- Les 99 pièges de la reprise d'entreprise et comment les éviter Christophe HINFLAY Ed. La compagnie littéraire
- Guide du cédant au repreneur, un parcours sans faute, APCE
- Le cahier technique du cédant et du repreneur, APCE ACFCI APCM CSOEC Notaires de France



Merci de votre attention

Fontenay-sous-Bois

*une ville à vivre*



Chambre de commerce  
et d'industrie de Paris  
Val-de-Marne



Chambres de Métiers  
et de l'Artisanat

Val de Marne