

Vos questions et nos réponses

Bien avancé déjà dans votre démarche de reprise ou en pleine réflexion sur le fait de vous lancer, vous allez nécessairement vous poser un certain nombre de questions :

- Où trouver des dossiers d'entreprises à reprendre ?
- Comment se passe une reprise d'entreprise ?
- Combien ça vaut et comment je finance cette reprise ?
- Qui peut m'aider ?

Vous ne penserez peut-être pas à d'autres points, dont les implications peuvent être lourdes :

- Que dois-je mettre dans la Garantie d'Actif et de Passif ?
- Suis-je obligé de reprendre le personnel de l'affaire ?
- Quel est le degré de concentration de la clientèle de cette affaire ?
- Suis-je fait pour cette affaire ?
- Le droit-au-bail permet-il d'exercer l'activité que j'envisage ?

Nous avons rassemblé pour vous sur notre site des informations qui devraient vous aider à mener et concrétiser une acquisition plus rapidement et dans de meilleures conditions de sécurité. Ceci ne peut toutefois pas remplacer le plus certain que constitue l'accompagnement par un professionnel, auquel nous vous recommandons de ne pas hésiter à faire appel.

Quelques conseils pour en faire le meilleur usage :

Le **menu de gauche** détaille les modalités d'une reprise, étape par étape. N'attendez pas d'être confronté à une question pour vous renseigner, anticipez ! Visitez ces pages à l'avance, même si vous vous contentez d'une lecture rapide dans un premier temps. Vous aurez ainsi une vision globale du processus d'acquisition d'une entreprise et repêrerez où se situe l'information.

Apprenez à vous orienter et à comprendre le rôle des personnes que vous rencontrez, leur intérêt, comment elles fonctionnent et pour quelles raisons elles fonctionnent de cette façon.

Chaque **étape** s'articule autour d'une introduction puis de pages plus détaillées qui traitent des sujets plus en profondeur. Des liens vers des outils complémentaires peuvent apparaître au bas du menu de gauche (police de caractère bleue) : modèles, bibliographie, logiciels, etc. Par moment vous accéderez à des documents communs avec la création d'entreprise.

Les **FAQ** peuvent aussi constituer un premier élément de réponse. Vous y trouverez nos réponses aux questions que nous recevons sur la reprise d'une entreprise proprement dite, les implications de votre statut personnel (demandeur d'emploi, retraité, étudiant, etc.) ou le fonctionnement courant de l'entreprise rachetée.

Pour **gérer votre projet** et vous tenir informé de l'**actualité de la reprise**, inscrivez-vous (rubrique "Mon compte") et cochez les liens d'informations qui vous intéressent. L'application "Mon projet" est plutôt destiné à une création d'entreprise qu'une reprise d'entreprise mais son format peut vous aider à organiser vos idées et la préparation de votre dossier d'acquisition.

Pour vous aider à vous y retrouver dans le cheminement de la reprise d'une entreprise, nous vous détaillons ci-dessous l'**objectif de chaque étape** et le **contenu de l'information disponible** sur notre site.

Bonne lecture, bon surf et ...bonne chasse !

Reprendre une entreprise, en quoi cela consiste-t-il ?

Reprendre une entreprise c'est se trouver en situation, un jour, de faire un chèque d'un montant important à quelqu'un, en contrepartie de sa signature au bas d'un certain nombre de documents juridiques attestant du transfert de propriété et des conditions et modalités selon lesquelles il s'opère. Le processus de reprise d'une entreprise est fortement façonné par ce point de rendez-vous juridique et financier.

Pour cela il vous faudra trouver des vendeurs, prendre le temps de faire le tour de leur affaire et d'en comprendre le fonctionnement, vous y "sentir" puis négocier et organiser la cession proprement dite et son financement, en essayant probablement quelques échecs à un moment ou à un autre de vos démarches.

Vous devrez convaincre de nombreux interlocuteurs (le vendeur, des intermédiaires, des banquiers, votre conjoint, ...) et, surtout, vous être convaincu vous-même que vous êtes l'homme ou la femme de la situation. Vous devrez avoir tout compris de l'entreprise que vous vous proposez de racheter, même si tout ne vous y plait pas (le monde n'est pas parfait).

La reprise d'une entreprise ne se résout surtout pas à ce processus juridico-financier. La dimension humaine est largement prépondérante. Il faudra convaincre, voire séduire quelqu'un, dont la raison est vendeuse mais pas nécessairement le cœur... Il faudra vous imposer en tant que dirigeant crédible, prendre votre place vis-à-vis des clients, des fournisseurs. Surtout vous devrez prendre en main une équipe déjà en place, à qui il faudra s'imposer tout en la rassurant. Pas facile !

Les 10 étapes de la reprise



Définir son projet personnel

On dit qu'il n'est de vent favorable pour celui qui ne sait où aller. Donnez-vous les meilleures chances de convaincre vos interlocuteurs en étant vous-même convaincu. Pour cela, consacrez un peu de temps à réfléchir à ce que vous vous voulez faire. Laissez votre motivation, vos aspirations, vos compétences, vos goûts, vos contraintes personnelles, vos attentes, vos expériences guider la définition de votre projet.

Soyez précis sur ce que vous ne voulez pas autant que sur ce que vous recherchez. Si vous ne souhaitez pas déménager, tenez-en compte. Si vous êtes plus à l'aise avec tels types de clients ou d'employés, intégrez-le dans votre raisonnement. Si vous souhaitez faire participer un de vos enfants, écrivez-le.

Vous trouverez, sur le site de l'APCE, dans la rubrique Définir son projet :

- les questions à vous poser,
- des informations sur vos droits et obligations liés à votre statut actuel,
- des conseils pour cibler le type d'entreprise qui pourrait correspondre au mieux à votre projet personnel,
- des informations et conseils pour la reprise d'une entreprise en difficulté ou d'une affaire familiale,
- un guide des organismes et des professionnels susceptibles de vous accompagner dans votre démarche,
- et, dans la partie "formulaire et outils" :
 - un modèle de tableau vous permettant de faire le bilan de votre capacité d'investissement,
 - un canevas de synthèse pour la définition de votre projet de reprise
 - la liste des formations spécifiques à la reprise/transmission d'entreprise.



Trouver une entreprise à reprendre

Maintenant que vous savez ce que vous recherchez, la prospection peut commencer ! Comme tout bon commercial, comprenez d'abord comment est organisé le marché et comment il fonctionne. Vous découvrirez que le marché est plutôt confus et qu'il n'y a pas de voie royale : activez vos réseaux, parlez de votre recherche autour de vous, consultez les bulletins d'opportunité et les sites internet qui couvrent votre recherche, abonnez-vous aux revues papier et électroniques, contactez les intermédiaires. Si votre recherche est précise, tentez la "candidature spontanée".

Lorsque les dossiers arrivent, sélectionnez-les. N'hésitez pas à éliminer immédiatement un dossier dès qu'il remplit un critère qui vous paraît éliminatoire par rapport à votre projet. Il faut passer le moins de temps possible sur les dossiers que vous ne ferez pas et gardez votre temps et votre énergie pour générer de nouvelles pistes en permanence. Restez attaché à ce principe jusqu'au dernier jour ! Vous verrez qu'il est beaucoup plus confortable de dire "non" à un vendeur lorsque cinq dossiers vous attendent...

Vous trouverez, sur le site de l'APCE, dans la rubrique Trouver une entreprise :

- des informations et statistiques sur le marché de la reprise,
- des conseils pour établir un plan de prospection,
- des conseils pour rédiger une lettre de recherche destinée aux intermédiaires,
- une présentation des intermédiaires, c'est-à-dire des organismes et personnes ayant vocation à mettre en relation cédants et repreneurs,
- une liste de bulletins d'opportunité disponibles sur internet,
- des conseils pour faire une présélection d'entreprises à reprendre,
- et, dans la partie "formulaire et outils" : un exemple de dossier-type de présentation d'une entreprise, un exemple de lettre de confidentialité, le classement Epsilon Finance des cabinets de conseil en fusion/acquisition.



Analyser l'entreprise

Vous avez reçu un dossier plutôt succinct (de quelques lignes à quelques pages) et l'affaire vous intéresse. Vous allez alors rechercher l'information qui va vous permettre d'apprécier ses points forts et les points faibles et prendre le temps de la "sentir" et de vérifier qu'elle vous convient.

Vous ne ferez pas toutes les études en même temps ni en une seule fois, mais plutôt de façon progressive, au fur et à mesure que se confirmera l'intérêt réciproque que vous-même et le cédant et repreneur avez à poursuivre les discussions. Ne le faites pas trop tôt car cela prend du temps et suppose une relation bien établie avec le cédant. D'un autre côté vos questions vous aussi servir à établir cette relation...

La liste exhaustive des diagnostics est longue. Chacun d'eux constitue une dimension sous laquelle regarder l'entreprise et l'apprécier. Ne laissez pas de zones d'ombre pour pouvoir décider de sauter le pas en parfaite connaissance de cause :

- diagnostic des moyens et outils
- diagnostic du marché, des clients et des concurrents
- diagnostic financier (rentabilité et structure financière)
- diagnostic humain : personnalité et professionnalisme du cédant et des salariés, pyramide des âges, relations sociales
- diagnostic juridique : bail, contrats, obligations fiscales et sociales, assurances, etc.
- et tous les autres : environnement, réglementation applicable, etc.

Vous trouverez, sur le site de l'APCE, dans la rubrique Analyser l'entreprise :

- les documents à réunir progressivement pour effectuer cette analyse,
- des informations pratiques et conseils pour réaliser chaque diagnostic,
- un modèle de tableau de synthèse,
- et, dans la partie "formulaire et outils" : plusieurs outils facilitant l'établissement de ces diagnostics.



Evaluer l'entreprise

Evaluer l'entreprise est un exercice que le repreneur devra faire plusieurs fois, à différents moments de la négociation, avec des objectifs et des moyens différents.

L'enjeu du prix est important pour les deux acteurs en présence :

- le cédant souhaite tirer le meilleur parti de son travail passé et la vente de son affaire peut occuper une place significative dans son projet de départ à la retraite,
- le repreneur, quant à lui, a le souci de préserver ses moyens financiers pour la sauvegarde et le développement futur de l'entreprise qu'il veut reprendre.

Il est très difficile de fixer un prix car chaque entreprise est un objet unique, dont une bonne partie de la valeur dépend de quelqu'un qui s'en va (le cédant) et de performances futures dont la réalisation n'est pas certaine.

Pour autant, ne laissez pas cet aspect uniquement entre les mains des professionnels. N'oubliez jamais que c'est vous qui ferez le chèque et devrez rembourser les crédits contractés...Le bon sens permet souvent d'éviter des erreurs grossières : lisez comment s'évalue une entreprise pour y être préparé et être capable de détecter quand on vous mène en bateau.

Vous trouverez, sur le site de l'APCE, dans la rubrique Evaluer l'entreprise :

- les fondements théoriques des différentes méthodes
- une présentation des principales méthodes, de leurs attraits et de leurs limites,
- des conseils pratiques pour leur mise en œuvre.



Etudier le montage juridique de reprise

La reprise d'une entreprise peut, juridiquement, prendre de nombreuses formes. Pour bien comprendre cette étape et les incidences sociales, fiscales, financières et juridiques du montage qui sera utilisé, le repreneur doit comprendre la distinction entre deux notions : la structure juridique (le "contenant"), et le fonds (le "contenu").

Rien d'insurmontable si vous y consacrez un peu de temps. Vous serez ainsi mieux à même d'en parler avec votre avocat et votre notaire pour faire la différence entre :

- acquisition du fonds de commerce, du fonds artisanal, d'une clientèle libérale ou d'une branche d'activité,
- acquisition progressive via une phase de location gérance,
- rachat de titres de société,
- création d'une société holding de rachat,
- fusion-absorption,
- augmentation de capital.

Soignez bien cet aspect de votre projet, car les conséquences d'une erreur sont moins rattrapables qu'en création. Et là aussi n'oubliez pas que les conseillers ne sont pas les payeurs...

Vous trouverez, sur le site de l'APCE, dans la rubrique Etudier le montage juridique :

- les principes de base qui vont permettre de comprendre les enjeux du montage juridique,

- des explications pratiques sur chaque mode de reprise d'une entreprise individuelle,
- des explications pratiques sur chaque mode de reprise d'une société,
- les principales conséquences fiscales d'une opération de reprise, tant pour le cédant que pour le repreneur.



Financements et aides

Le financement est souvent un sujet traité en dernier. C'est une erreur que vous ne devez pas commettre. Même si vous n'aurez besoin de rassembler les financements qu'en conclusion de votre recherche, informez-vous le plus tôt possible de ce qui est faisable. Sachez comment raisonne une banque pour un crédit, quel montant elle est susceptible de vous prêter selon les caractéristiques d'une affaire. Comptez vos sous au départ, identifier les compléments que vous pouvez légitimement espérer mobiliser (famille, amis, prêts d'honneur, Capitaux Investisseurs professionnels). La bonne connaissance des dossiers (informations à fournir et délais) vous permettra aussi de déposer des demandes à temps.

Savoir combien vous pouvez mobiliser vous permettra de renoncer suffisamment tôt à une affaire vendue trop chère, au lieu de vous échinier à trouver des financements impossibles (et de vous déconsidérer aux yeux des banques au passage).

Dans tous les cas, vous devrez manifester à vos interlocuteurs un engagement personnel financier "suffisant", en cohérence avec vos moyens et le montant à financer. Sauf dans les MBI, où l'essentiel des fonds propres est apporté par un Capital Investisseur professionnel, votre apport devra représenter entre 20% et 40% du montant total à financer.

Les aides à votre projet peuvent être de différentes natures : financière (prêts ou fonds de garantie), fiscale (exonération ou réduction d'impôt) ou encore sociale (exonération de charges).

Vous trouverez, sur le site de l'APCE, dans la rubrique Rechercher des financements :

- un panorama des moyens de financement,
- un tableau récapitulatif des principales aides nationales dédiées à la reprise,
- des fiches techniques présentant chaque produit,
- un tableau comparatif des dispositifs de garantie,
- un formulaire en ligne permettant d'obtenir un contact direct avec une banque,
- et, dans la partie "formulaires et outils" : des liens vers les formulaires en ligne de demande d'aides.



Elaborer le plan de reprise

Le plan de reprise est le "plan de bataille" ou "business Plan", dans lequel vous allez synthétiser ce que vous vous proposez de faire dans cette entreprise et les conséquences financières de ces décisions. C'est une étape indispensable pour démontrer aux banques et, surtout, à vous-même, que le prix payé pour cette affaire est raisonnable, que les crédits sont remboursables et que vous disposez des fonds pour mener votre projet à terme.

Bien sûr, vous pouvez vous faire aider pour le rédiger, mais, comme l'étude de marché, il n'aura de valeur que si vous l'avez-vous-même construit et que vous en comprenez chaque ligne.

Vous trouverez, sur le site de l'APCE, dans la rubrique Elaborer le plan de reprise :

- des informations et conseils pour l'élaboration du plan "marketing", du plan "production", du plan "R&D", du plan "frais généraux",
- des informations et conseils pour la construction des différents tableaux composant le montage financier : plan de financement initial, compte de résultat prévisionnel, plan de financement à 3 ans, plan de financement personnel, plan de trésorerie, seuil de rentabilité,
- et, dans la partie "formulaire et outils" : des modèles de tableaux financiers.



Négocier la reprise

Parmi les entreprises présentées vous voulez avancer et conclure avec l'une d'entre elles ? Sachez que la négociation a commencé au premier coup de fil ! La dernière ligne droite est toutefois capitale. En effet, c'est au cours de cette étape que sont définis, outre le prix de cession, toutes les conditions et engagements respectifs du cédant et du repreneur.

Ne vous engagez dans cette discussion que lorsque vous maîtrisez tous les éléments permettant de contrôler, de décider et de réajuster vos positions en connaissance de cause. Une bonne préparation est donc nécessaire.

La négociation débouche sur la rédaction d'un protocole, qui représente l'acte juridique le plus important de l'opération puisqu'il matérialise les accords entre le cédant et le repreneur.

Lorsque la reprise concerne une société et qu'elle est réalisée par rachat de titres, le protocole doit être complété par un projet de garantie d'actif et de passif.

Vous trouverez, sur le site de l'APCE, dans la rubrique Négocier la reprise :

- des conseils et méthodes pour préparer au mieux la négociation,
- un modèle de tableau d'analyse des risques,
- des explications pour la rédaction du protocole.



Accomplir les démarches

Un accord étant obtenu sur le prix et les conditions de la cession, les parties peuvent s'engager définitivement et déclencher les procédures qui rendent le processus de reprise irréversible. Cette étape débute par le déblocage des fonds, la difficulté à ce stade étant de synchroniser les accords des différents financeurs pour que leurs concours soient mis en œuvre de façon concomitante.

La signature de l'acte de cession et des autres documents représente souvent une "formalité", en ce sens que tout a été discuté à l'avance. Ces signatures sont toutefois soumises à une réglementation stricte, notamment lorsqu'il s'agit du rachat d'un fonds de commerce ou de parts de SARL.

Comprenez l'intérêt et le fonctionnement du séquestre dans l'acquisition d'un fonds de commerce.

Enfin, un certain nombre de procédures administratives variant en fonction du type de reprise doivent être entreprises par le repreneur. Il peut naturellement en confier l'exécution à un conseiller extérieur, mais, même dans ce cas, il importe qu'il connaisse le cadre, le type et de sens de ces formalités.

Vous trouverez, sur le site de l'APCE, dans la rubrique Accomplir les démarches :

- des fiches techniques expliquant, sous forme de tableaux, les démarches à effectuer en fonction du montage juridique utilisé,
- la liste des journaux d'annonces légales,
- des explications sur le Siren, Siret, code APE, ...
- l'annuaire des CFE,
- et, dans la partie "formulaire et outils", des liens vers des formulaires en ligne et un modèle, donné à titre indicatif, d'acte de cession de parts sociales de SARL.



La reprise effective

Tout commence...Vous devez à présent "prendre les rênes" de l'entreprise, et matérialiser le plan de reprise.

Cela suppose, dans un premier temps, de rassurer, d'observer, de conforter votre connaissance de l'entreprise, prendre les premières mesures de gestion, commerciales et psychologiques qui prouveront rapidement votre aptitude à diriger.

Vous trouverez, sur le site de l'APCE, dans la rubrique Les premiers mois :

- des conseils sur l'attitude à adopter durant les premiers mois de la reprise effective, sur les premières mesures à prendre, et sur l'application du plan de reprise,
- des liens vers les parties de la rubrique "créer une entreprise" qui vous seront particulièrement utiles