

COMMENT REPRENDRE UNE ENTREPRISE



Chambre
de **Métiers**
et de l'**Artisanat**

NOUVELLE-AQUITAINE

HAUTE-VIENNE

Direction territoriale Haute-Vienne
TEL : 05 55 45 27 00

Contacts : transmission reprise : Annie LECOMPTE
Reprise : Stéphane ANGIBAUD

mail : a.lecompte@cm-limoges.fr
mail : s.angibaud@cm-limoges.fr

Sites :

www.artisanat-nouvelle-aquitaine.fr
entreprendre.artisanat.fr
www.cm-limoges.fr
www.transentreprise.com

Avec le concours de  **RÉGION Nouvelle-Aquitaine**


Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

 **UNION EUROPÉENNE**
Nouvelle-Aquitaine
Équipement stratégique de Nouvelle-Aquitaine avec
le Fonds européen de développement régional


ARTER
Association Régionale des Artisans et des Restaurateurs de Haute-Vienne

04.2022

Comment reprendre une entreprise ?

Faites un bilan personnel pour savoir si vous pouvez devenir un véritable entrepreneur

Privilégiez un domaine d'activités que vous connaissez,

Choisissez votre entreprise-cible par rapport à vos attentes, vos compétences, et à vos capacités financières,

Reprendre prend du temps. Vous devez étudier plusieurs projets avant d'aboutir. Entre le premier contact et la signature de l'acte, il peut s'écouler entre 3 et 24 mois.

Effectuez le diagnostic commercial, productif, financier, social et juridique de l'entreprise cible. Le prix d'achat et ses conditions en dépendent, ainsi que la viabilité de votre projet à moyen et long terme,

Entourez-vous de conseillers lors des différentes étapes de votre projet (CMA & conseiller Arter 87, expert-comptable, notaire, avocat),

Recueillez l'adhésion de votre entourage proche pour ce projet,

Complétez éventuellement vos compétences (en gestion, en technique, en informatique...) par une formation avant la reprise.

Nouez des relations de confiance avec le cédant. Rassurez-le sur vos motivations, œuvrez à le convaincre que vous êtes le bon repreneur.

A éviter

Reprendre dans un secteur totalement méconnu de vous,

Vouloir aller trop vite,

Négliger les difficultés d'implantation dans une région nouvelle

Se limiter à un audit incomplet de l'entreprise

Ne pas établir de prévisions d'activité

Critiquer la gestion du cédant.

Mettre tous vos fonds disponibles dans la reprise.

Faites un bilan personnel

Devenir chef d'entreprise est un changement complet de mode de vie, de comportement professionnel. Le bilan personnel doit vous permettre de répondre à la question « êtes-vous prêt ? ».

Pourrez-vous consacrer suffisamment de temps et d'énergie à votre projet de reprise ? Si vous êtes encore salarié et comptez le rester un peu, c'est une vraie question à se poser.

Il faut être en bonne santé pour se lancer, et avoir un moral à toute épreuve. Serez-vous totalement libre après avoir quitté votre employeur ou êtes-vous lié par une clause de non-concurrence ?

Votre entourage adhèrera-t-il à votre projet ? De nombreuses contraintes financières, géographiques et en termes de charge de travail vont avoir des conséquences directes sur vos proches, votre vie privée. Il faut que votre entourage adhère sans réserve à votre projet, vous soutienne et soit prêt à certains sacrifices au démarrage du projet et pendant les premiers mois, voire les premières années d'activité.

L'activité visée génèrera-t-elle suffisamment de revenus..... pour vous permettre d'en vivre correctement ?

Vos charges familiales seront-elles compatibles avec le projet ? Si vous avez des contraintes financières lourdes, il peut paraître difficile de vous lancer dans un projet de reprise. Par contre, si votre conjoint dispose d'un revenu régulier, il peut assurer la transition en attendant que votre activité génère un revenu suffisant. Pour réussir, la solidarité familiale est donc nécessaire.

Que vous permet de viser votre apport personnel ? Suivant les projets, un apport en fonds propres de 15 à 30 % du coût d'installation est nécessaire. Vous pouvez solliciter des prêts d'honneur associatifs pour étoffer votre apport. Dans certains projets d'envergure, des investisseurs peuvent vous accompagner (sociétés de capital-risque, business angels...).

Quelle est votre réelle motivation?

Vous le devinerez vous-même, certaines motivations sont plus sérieuses que d'autres.

Les bonnes motivations :

Reprendre une entreprise pour la développer,
Devenir son propre patron,
Acquérir son indépendance,
Exploiter un savoir-faire personnel,
Gagner de l'argent.

Les moins bonnes :

Résoudre un problème personnel,
Changer de vie,
Atteindre une certaine position sociale
Mettre en pratique une vieille idée

Vos compétences

Votre profil de repreneur doit être multiple :

Votre expérience est certainement votre meilleur atout, elle doit concerner le secteur d'activités que vous visez. Vis-à-vis de vos interlocuteurs, ce sera un gage de crédibilité dans votre projet.

Une solide personnalité est un atout indéniable. En outre, la phase préalable à la reprise nécessitera un moral à toute épreuve et une ténacité certaine.

Une forte confiance en soi et une expérience de la résolution de problèmes en environnement incertain sont un plus.

Quelle activité reprendre ? Dans quel lieu ?

Soyez réaliste et prudent ! L'adéquation homme/projet (votre formation et votre expérience professionnelle) est vitale pour la réussite de votre reprise.

Quelle activité ? Si vous connaissez bien un secteur d'activité, il vous sera plus facile de finaliser la reprise d'une entreprise de ce secteur, quitte à compléter vos connaissances techniques et de gestionnaire par une formation adaptée.

Connaître un secteur d'activité, c'est maîtriser :

- son environnement (concurrence nationale et internationale, réglementation...),
- ses chiffres (ratios de rentabilité, chiffre d'affaires et taux de marge...),
- ses pratiques et caractéristiques techniques (le processus d'élaboration d'un produit, son marché...).

Quel lieu ? Pour une recherche efficace, il vous faut déterminer une zone géographique de recherche en tenant compte de votre entourage personnel.

Quitter une région pour une autre peut être tentant, c'est un challenge à relever, mais qui peut entraîner des difficultés d'intégration pour vos proches et vous-même. Pourquoi ne pas envisager également un retour dans la région de vos racines ?

Rechercher une entreprise en premier lieu dans votre région est un atout :

Vous connaissez bien son environnement économique,

Vous maîtriserez mieux l'étude du marché ciblé,

Vous aurez plus de facilité à rencontrer des interlocuteurs nécessaires à votre projet

Vous et votre famille vous intégrerez plus facilement,

Vous bénéficiez plus facilement de votre réseau personnel.

Quelle taille et quel budget ?

Il convient d'être réaliste dans le choix de votre reprise et du budget à y consacrer.

Ne voyez pas trop grand ! Soyez conscient des enjeux de la reprise d'une entreprise ! Recherchez une entreprise à la mesure de vos capacités.

Le coût total de reprise :

- le prix de rachat de l'entreprise,
- +les droits de mutation,
- +les honoraires d'actes,
- +le stock (*si reprise d'un fonds de commerce*)
- +des investissements (*selon les cas*),
- +le coût d'une nouvelle structure juridique, (*selon les cas*)
- +une trésorerie (*si reprise d'un fonds de commerce*)
- + des frais bancaires et de caution

Il faudra disposer d'un apport personnel (généralement 15 à 30%) afin de pouvoir solliciter l'intervention des banques et autres investisseurs. Sachez qu'il existe des prêts spécifiques transmission auprès de certains établissements bancaires.

Si vous n'avez pas suffisamment d'apport personnel, trouvez un partenaire financier (Haute-Vienne Initiative, Limousin Entreprendre, France Active Limousin, organismes de capital risque, Business Angels...) ou sollicitez votre entourage.

Gardez à l'esprit que les revenus tirés de l'activité de l'entreprise reprise ne seront peut-être pas immédiatement suffisants pour vous assurer un niveau de vie correct. D'où l'importance du soutien psychologique et matériel de votre entourage...

Reprendre une entreprise en difficulté :

Une autre alternative s'offre à vous : celle de reprendre une entreprise en redressement judiciaire ou d'acheter les actifs d'une société en liquidation.

Compte tenu du nombre de dépôts de bilan enregistrés chaque année en France (environ 50 000), il peut être tentant de se pencher aussi sur la reprise d'une entreprise en difficultés.

Reprendre une entreprise en difficulté :

N'est pas un moyen de reprendre à moindre coût. Si l'investissement initial est effectivement moindre, des investissements lourds peuvent être nécessaires pour relancer l'affaire.

Il sera nécessaire d'insuffler une dynamique nouvelle très rapidement et dans un contexte difficile, notamment sur les plans financiers et humains.

Cette solution ne sera envisageable que si vous connaissez bien le secteur et que votre expérience vous permet de penser que vous ferez mieux que le dirigeant précédent.

Comment faire ?

01.2021

Pour connaître les étapes de la reprise d'une entreprise en difficulté, vous pouvez consulter les services spécialisés de la chambre de métiers de la Haute-Vienne (Service entreprises en difficultés de la CMA 87, service Arter 87)

Le processus de reprise : mode d'emploi

La recherche de l'entreprise à reprendre est un parcours souvent long et le premier contact ne sera pas forcément le bon. Toutefois, si vous avez bien préparé votre projet en amont, vous aurez plus de facilité à trouver votre cible.

Différentes pistes s'offrent à vous pour trouver votre « perle rare » :

Parlez-en autour de vous, c'est la première étape !
Interrogez les représentants de la branche professionnelle recherchée. Les fédérations professionnelles ont des contacts privilégiés avec leurs adhérents et seront à même de vous renseigner.

Contactez la chambre de métiers et de l'artisanat de la Haute-Vienne (service ARTER 87)

La presse spécialisée peut vous fournir des éléments pour votre recherche.

Internet est aussi un moyen de faciliter votre recherche.

Vous pouvez également contacter directement l'entreprise qui vous intéresse, si vous l'avez déjà identifiée (concurrent, client, fournisseur...).

Vous avez identifié une affaire intéressante à reprendre, qui correspond à ce que vous recherchez ? Voici la marche à suivre.

Après un **premier rendez-vous** pris avec le cédant, qui sera surtout un contact de professionnel à professionnel, pour établir un climat de confiance, la première phase du travail sera celle du **diagnostic de l'entreprise ciblée**.

Cette démarche sera éventuellement facilitée si l'entreprise est référencée dans le fichier de la chambre de Métiers et a été diagnostiquée par ses services.

Sinon par la connaissance que vous possédez du métier, du secteur d'activité, vous devrez collecter un certain nombre d'informations, les analyser, pour en dégager les points forts et les points faibles. Vous devrez faire appel à des professionnels pour ce premier diagnostic, les services de la CMA sont à votre disposition.

Comment négocier ?

Il est nécessaire que cédant et repreneur se rencontrent plusieurs fois, et à chaque élément sur lequel les deux parties sont d'accord, **établir un compte-rendu écrit en 2 exemplaires**, pour être certain d'être d'accord sur les mêmes données de négociation. Et surtout, bien détailler la composition du prix de vente entre clientèle, équipements, en sachant que le stock est négocié à part.

Pour les cessions de titres de société, le prix comprend tous les éléments inscrits au bilan

Cela évite en fin de négociation des désaccords sur le prix de vente convenu. Et cela constitue un bon préalable à l'établissement du compromis de vente ou du protocole d'accord préalable.

Vérifier l'évaluation de l'entreprise

L'évaluation de l'entreprise cible est une opération délicate, techniquement et psychologiquement. De nombreuses méthodes existent, plus ou moins techniques. Ne vous y perdez pas !

La faisabilité financière de votre projet avant tout !

Le cédant aura déjà fait réaliser cette évaluation par ses conseillers afin de vous proposer un prix.

Les objectifs du cédant diffèrent de ceux du repreneur

Le cédant valorise son entreprise selon une approche patrimoniale. L'entreprise est évaluée principalement au travers de la valorisation de ses actifs.

En tant que repreneur, vous valorisez l'entreprise selon une approche d'investissement : vous recherchez une rentabilité et des perspectives de croissance.

Gardez en tête que ces deux approches, radicalement différentes, influencent la valorisation finale du prix de cession.

C'est l'étude prévisionnelle qui permettra de mesurer réellement la faisabilité du projet de reprise

C'est sur ces bases que des négociations seront engagées avec le cédant pour convenir d'un prix définitif

Et c'est à partir de cette étude que le projet sera proposé aux banques pour trouver un financement adapté.

L'étude de faisabilité

Le plan de financement

C'est l'étape clé de la rédaction du business plan : il va vous permettre de déterminer votre capacité à racheter l'affaire que vous avez choisie.

C'est à partir du prix d'achat que vous allez pouvoir déterminer votre besoin de financement pour le présenter aux investisseurs, banquiers et autres partenaires du projet.

Prenez en compte les dépenses liées directement à la reprise : frais d'actes, honoraires de conseils, d'intermédiaires, frais bancaires... ou encore remboursement des comptes courants des cédants de l'entreprise, achats divers, investissements...

Le compte d'exploitation prévisionnel

Il doit être bâti à partir du compte d'exploitation présent de l'entreprise.

Les postes sur lesquels vous pouvez apporter des modifications significatives sont ceux liés au départ du cédant : éléments de rémunération directs (salaire, brevets, avantages en nature) ou indirects (loyers).

Ce document est également l'occasion de prévoir le coût éventuel du maintien des hommes-clés de l'entreprise et de réévaluer, le cas échéant, le niveau des salaires par rapport au marché.

Une donnée importante va être générée dans ce tableau : la CAF (capacité d'autofinancement). C'est une ressource générée par l'activité.

Dressez un tableau emploi/ressources sur les 3 années à venir, afin de déterminer les apports financiers indispensables. Ne sous-estimez pas les investissements à venir, surtout s'ils ont été limités au cours des exercices précédant la reprise.

LE SERVICE ARTER REALISE CETTE ETUDE GRATUITEMENT

Il faut maintenant boucler votre offre en signant un protocole d'accord avec le cédant, en négociant le prix et les conditions, sans oublier certaines clauses pour sécuriser l'avenir.

Le protocole d'accord ou le compromis de vente

A ce stade, vous devez rédiger un protocole d'accord en vue du « bouclage de l'affaire ».

Ce protocole comporte les clauses suivantes :

la situation personnelle du cédant et du repreneur, leur présentation,

les accords conclus entre les parties, notamment le prix, sa méthode de calcul, les modalités de paiement, les dispositions post-cession : accompagnement du cédant, non concurrence...

les déclarations du cédant sur la situation de l'entreprise,

les conditions suspensives négociées : clauses qui assujettissent la conclusion finale de la vente à tel ou tel acte, notamment l'obtention par le repreneur d'un financement bancaire, le renouvellement de contrats en cours, la réalisation d'un audit complémentaire de l'entreprise...

les conditions résolutoires négociées : ce sont des clauses qui, si elles se réalisent, annulent la vente réalisée,

le délai imparti au cédant et au repreneur pour réaliser l'ensemble des démarches nécessaires à la levée des conditions suspensives et autres formalités obligatoires. A cet effet, les deux parties devront apporter les documents justifiant de la levée de ces conditions : notification d'octroi du prêt bancaire, synthèse d'audit...

le mode de règlement des conflits éventuels : arbitrage ou juridiction compétente.

La clause de non-concurrence

Cette clause vous protège de toute action concurrentielle du cédant. Elle interdit au cédant de créer, reprendre, ou même de devenir salarié d'une entreprise ayant en tout ou partie la même activité que l'entreprise cédée, et ce, pendant une certaine durée et sur un territoire déterminé.

Reprise de société : la garantie d'actif et de passif

Le cédant s'engage à prendre en charge toute augmentation du passif et toute diminution d'actif.

Cette clause garantit l'authenticité des éléments comptables qui ont permis de valoriser la société cible lors des négociations et s'appuie sur un bilan comptable certifié.

Son objet est de vous protéger contre la révélation d'un passif postérieurement à la cession et d'une diminution des éléments d'actif dont la cause ou l'origine serait antérieure à la cession, qu'il s'agisse d'un problème fiscal, social, ou encore environnemental ou règlementaire.

Cette garantie fait toujours l'objet d'un plafonnement et doit être assortie d'une franchise ou d'un seuil de déclenchement et d'une garantie financière consentie par le garant.

Le prix, les conditions de paiement

Le prix, pierre angulaire de toute négociation, sera discuté dans la fourchette établie par rapport aux évaluations que vous aurez préalablement faites et au prix demandé par le cédant.

Trouver son financement :

Le **financement bancaire** représente en moyenne 80% des transmissions financées.

Les prêts bancaires sont en général amortissables sur une durée maximum de 7 ans.

Les critères d'acceptation des organismes financiers sont de plusieurs ordres :

L'adéquation homme-projet : vos compétences correspondent-elles à votre projet de reprise ? Avez-vous une connaissance suffisamment complète du secteur d'activités visé, avez-vous les compétences d'un bon gestionnaire et d'un bon manager ?

Votre engagement financier : il vous sera difficile d'obtenir un concours financier sans un apport personnel en rapport avec l'ampleur de votre projet. Sur un certain nombre de projets, des organismes comme Haute Vienne Initiative (HVI) ou Limousin Entreprendre peuvent intervenir.

La faisabilité financière du projet : la rentabilité prévisionnelle doit vous permettre de rembourser vos échéances. L'entreprise ciblée doit disposer de capacités suffisantes en terme de trésorerie et de rentabilité pour rembourser ses échéances.

Pour inciter les banques à vous financer et limiter les garanties personnelles qui vous seront demandées, des organismes de garantie interviennent.

Les sociétés de cautionnement mutuel

Elles proposent une garantie collective en faveur des projets de reprise à hauteur de 25 à 75% du montant emprunté. Les principales sont BPI (www.bpifrance.fr), SIAGI(www.siagi.com), et la SOCAMA(Sociétés de caution mutuelle artisanales,

www.socama.com), France active Limousin ou encore, dédiée aux femmes entrepreneures le FGIF (le fonds de garantie pour l'initiative des femmes),

Mais, il peut s'agir du fonds de garantie pour l'initiative des femmes (FGIF) dédié aux femmes entrepreneures.

Elles sont en contact direct avec les banques, n'hésitez pas à interroger votre banquier.

L'apport personnel: C'est ce que vous et vos associés apportez dans le cadre de votre projet de reprise d'entreprise. Votre apport personnel en fonds propres démontre votre détermination et votre motivation aux partenaires financiers que vous allez solliciter pour compléter ce financement. En règle générale, et sauf cas particuliers, cet apport doit représenter entre 15 et 30% de vos besoins financiers.

Si cet apport est insuffisant, quelques solutions existent :

Solliciter un proche (donation ,prêt, prise de parts dans votre société)

Demander le **déblocage anticipé de votre épargne salariale** et celles de vos éventuels associés

l'**ARCE** , si vous êtes indemnisé ou indemnisable par les Assedics .Vous pouvez demander à Pôle emploi de vous verser un capital correspondant à 45 % du solde de vos droits à l'assurance chômage. Il vous faudra néanmoins choisir entre l'ARCE ou le maintien de vos droits pendant la phase de démarrage de votre activité.

Solliciter un **prêt d'honneur** .Ce type de prêt, à taux zéro et sans intérêt, peut vous être accordé sous certaines conditions pour compléter vos fonds propres. Deux réseaux nationaux accordent des prêts d'honneur aux créateurs : Initiative France et Réseau Entreprendre. Attention : l'obtention d'un prêt d'honneur est obligatoirement couplée avec un prêt bancaire.

Solliciter un **prêt bancaire personnel** .Certaines banques acceptent d'accorder aux porteurs de projet un prêt bancaire personnel. Renseignez-vous auprès de votre banquier.

Recueillir des dons de particuliers sur une plateforme de **crowdfunding** .Le recours à ce mode de financement vous permet notamment de tester votre marché et l'accueil du public vis-à-vis de votre produit ou service.

Participer à des concours. Ces concours peuvent être nationaux ou régionaux. Participer à des concours peut vous permettre, outre le fait de recevoir un prix, **de vous faire connaître.**

Faire rentrer des investisseurs au capital de votre entreprise, en créant une holding de reprise et en ouvrant le capital de cette dernière à un cercle d'investisseurs. Tels que des Business Angels ou à des fonds de capital-investissement, tel que le "Fonds d'investissement Bpifrance Capital Développement", ou Sofimac Partners. Mais seulement si vous visez la reprise d'une entreprise d'une certaine taille avec des perspectives de croissance importantes.

La société holding ainsi créée s'endettera ensuite pour acheter la société cible selon la technique de capital-transmission appelée LBO (ou rachat avec effet de levier). L'association des investisseurs pour la croissance (ex AFIC) ou le réseau des Business angels donnent de nombreuses informations sur le sujet.

Les **comptes-courants d'associés** : Les associés et notamment les investisseurs ont également la possibilité de réaliser un apport en compte-courant prenant la forme d'une créance sur la société remboursable et rémunérée ou non.

Le crédit vendeur

Le crédit vendeur est largement utilisé en cas de cession à un membre du personnel de l'entreprise pour aider ce dernier à boucler et détendre le montage financier, si celui-ci est remboursable in fine.

Le crédit-vendeur est en général consenti à un taux d'intérêt préférentiel. Attention, le vendeur demandera très souvent une caution bancaire pour garantie du paiement.

Ce mécanisme a pour conséquence, en général, d'alourdir l'exploitation de l'entreprise en augmentant les charges de remboursement car le crédit-vendeur est très souvent consenti sur une période n'excédant pas 3 ans.

La clause d'earn-out ou de complément de prix

Cette clause, insérée dans l'acte de vente, peut conduire à une augmentation du prix en fonction de l'atteinte d'un résultat prévisionnel supérieur aux estimations, sur l'exercice en cours ou à venir.

Cette clause est donc un moyen de concilier les intérêts du repreneur et du cédant sur la partie du prix relevant de l'exploitation en cours ou à venir.

Cette clause conduit à un paiement du prix de cession en 2 fois :

une première partie à la signature du contrat de cession
et le solde (de 1 à 3 ans par exemple) en fonction des performances de l'entreprise.

De plus, et pour mieux contrôler l'évolution de l'entreprise, et vos capacités, au regard de cette clause, le cédant pourra demander à conserver certaines fonctions dans l'entreprise pendant quelques temps, ou de détenir une participation dans la holding de reprise.

Les aides

L'outil du Conseil régional Nouvelle Aquitaine :

<https://les-aides.nouvelle-aquitaine.fr/>

Vous donnera toutes les informations utiles sur les aides et autres exonérations fiscales auxquelles vous pouvez prétendre en tant que repreneur d'entreprise en Nouvelle Aquitaine.

Il existe aussi des aides nationales. A titre d'exemple, depuis le 1^{er} janvier 2019, tous les créateurs et repreneurs quelle que soit leur situation, ont droit à l'ACRE (aide aux créateurs et repreneurs d'entreprise, exonération de charges sociales obligatoires pendant 12 mois). Les demandeurs d'emploi inscrits ont des aides supplémentaires comme le maintien des Assedics, etc...

L'après-reprise

Les ultimes conseils pour que votre opération aboutisse à un succès durable.

Les éléments du succès

La période de l'après-reprise, est un virage délicat à négocier, surtout humainement : vis-à-vis du cédant, mais surtout de son personnel, et de l'environnement habituel de l'entreprise, clients, fournisseurs,

Acceptez un accompagnement du cédant, généralement compris entre 4 et 6 mois, notamment pour étudier en détail certains dossiers et assurer une bonne transition.

Faites-en sorte que le cédant s'efface petit à petit en espaçant ses visites dans l'entreprise,

Evitez les remarques ou discussions houleuses avec le cédant devant le personnel, les clients,

Prenez rapidement le pouvoir afin d'imposer votre leadership, et faire comprendre à tous que la page est tournée, et d'ouvrir des perspectives nouvelles sources de développement et de motivation du personnel,

Concluez la période de transition par un moment convivial avec le cédant et l'ensemble du personnel.

Coût PRESTATIONS ARTER 87

vérification estimation + conseils/accompagnement + montage prévisionnel sur 3 ans et plan d'affaires

GRATUIT