

## REPRISE D'ENTREPRISE

# Pas de place à l'improvisation ! ■

**CHAQUE ANNÉE, 180 000 ENTREPRISES SONT SUSCEPTIBLES D'ÊTRE TRANSMISES, SELON BPCE L'OBSERVATOIRE. DE LA DÉFINITION DU PROJET À L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE, LE BON DÉROULEMENT D'UNE REPRISE DOIT EN EFFET ÊTRE MINUTIEUSEMENT ÉTUDIÉ. CAR SI LA PERSPECTIVE EST TENTANTE, LE CHEMIN EST SOUVENT LONG ET COMPLIQUÉ. SÉLECTIONNER LA BONNE CIBLE, DIAGNOSTIQUER ET ÉVALUER LA SOCIÉTÉ TOUT D'ABORD. PUIS ÉTABLIR UN PLAN DE REPRISE ET MONTER UN PLAN DE FINANCEMENT, RÉALISER LES AUDITS : LE PARCOURS DU REPRENEUR EST JALONNÉ D'ÉTAPES QUI NE S'IMPROVISENT PAS.**



Autant de moments aussi délicats qu'incontournables, nécessitant les conseils de votre expert-comptable... et son soutien indéfectible ! Car cette aventure va mobiliser tout l'enthousiasme et l'énergie du futur chef d'entreprise. Expérience, moyens financiers, mais aussi écoute et disponibilité, la reprise d'une structure nécessite des compétences solides et une sérieuse appétence. S'entourer des meilleurs appuis et de l'expertise de professionnels vous permettra de réaliser ce parcours en toute sérénité. Le cabinet Yzico propose pendant les trois prochaines semaines, d'aborder les étapes de la reprise d'entreprise, de les décortiquer et de les expliquer.

Partie 1 : Définir son projet, sélectionner une cible, diagnostiquer et évaluer ;  
Partie 2 : Définir un plan de trésorerie, le financer, le négocier et conclure l'affaire ;  
Partie 3 : Auditer l'entreprise pour examiner la réalité économique ;  
Partie 4 : Prendre en main l'entreprise et limiter les écueils psychologiques.

### DÉFINIR VOTRE PROJET, SÉLECTIONNER UNE CIBLE, DIAGNOSTIQUER ET ÉVALUER

Si la perspective de prendre les rênes d'une entreprise pour lui donner un nouveau souffle ou d'endosser le rôle de patron peut être tentante, le chemin de la reprise est souvent long... entre la formulation de cette idée et

sa concrétisation. Avant même de s'y engager, il importe, pour le candidat, de prendre le temps de mûrir et de définir précisément son projet et ses attentes. Il s'agit aussi de bien mesurer les enjeux de l'opération.

### SE FAIRE ACCOMPAGNER DÈS LE DÉBUT

Une reprise a de grandes répercussions sur la vie professionnelle et personnelle du repreneur. Il a donc un gros travail de réflexion à mener pour s'interroger sur ses réelles motivations, ses aspirations mais aussi ses compétences. L'idée est de préciser ses attentes : voit-il la reprise comme un moyen de gagner de l'argent ou a-t-il une réelle volonté d'être indépendant ? Même si les porteurs de projet ont souvent tendance à solliciter leur expert-comptable un peu plus tard, il ne faut pas hésiter à se faire accompagner dès cette phase de réflexion.

**Faire le point sur ses propres compétences :** cette phase préparatoire est aussi pour le repreneur l'occasion de faire le point sur ses

propres atouts et ses éventuelles lacunes, afin d'en évaluer la faisabilité. Cela peut l'amener à envisager une formation complémentaire ou une période de tutorat avec le cédant pour acquérir telle ou telle expertise. Cette réflexion doit aussi intégrer les aspects financiers : de quelles ressources le repreneur dispose-t-il pour financer l'opération, quels sont les moyens qu'il est prêt à y consacrer, les aides qu'il pourrait solliciter ?

### Dresser un portrait type de l'entreprise

**révée :** cette phase de préparation permet de déterminer des premiers critères pour définir un type d'entreprise à reprendre. Selon le parcours professionnel du candidat à la reprise, il sera ainsi plus enclin à cibler une entreprise exerçant dans un domaine d'activité qu'il connaît. Ses compétences en management et ses moyens financiers donneront une première idée de la taille d'entreprise qu'il peut envisager de reprendre.

### COMMENT SÉLECTIONNER UNE CIBLE ?

La quête d'une entreprise à reprendre n'est pas toujours évidente. Beaucoup de structures ne sont pas officiellement en vente car leurs propriétaires préfèrent demeu-



« Les experts-comptables peuvent aider les candidats à la reprise à toucher du doigt certains éléments qu'ils n'avaient pas envisagés et à réfléchir aux différentes conséquences. »

Didier Tourre, Associé Yzico à Bar-le-Duc

rer discrets sur leurs intentions. D'autres cédants potentiels n'ont tout simplement pas réfléchi à la transmission de leur entreprise. Enfin, il peut exister un décalage entre les souhaits des repreneurs, souvent à la recherche d'une PME proche des centres urbains, et la réalité du marché, composé en partie de TPE en zone rurale.

**Déterminer un profil type :** pour mener à bien ses recherches, il faut d'abord avoir bien déterminé le profil d'entreprise souhaité, en termes d'activité, de taille et d'implantation géographique. Mieux vaut également prévoir plusieurs mois pour la phase de prospection et bien s'entourer.

**Activer ses réseaux pour la reprise :** le marché de la reprise étant en grande partie officieux, les repreneurs ne doivent pas hésiter à faire fonctionner aussi le bouche-à-oreille en activant leur réseau professionnel.

**Se reposer sur des experts :** l'objectif est d'analyser plus en détail uniquement les dossiers les plus intéressants avant de rencontrer directement le cédant potentiel de la cible choisie. Les acteurs de la transmission d'entreprise peuvent alors assurer la mise en contact des deux parties. Lorsque les premiers éléments d'information obtenus permettent au repreneur de confirmer son intérêt pour l'entreprise cible, la phase de prospection se solde par la rédaction d'une lettre d'intention. Il s'agit du document par lequel le repreneur acte sa volonté d'entrer en discussion et qui détermine le cadre des négociations à venir.

## DIAGNOSTIQUER ET ÉVALUER UNE ENTREPRISE À REPRENDRE

Lorsqu'il jette son dévolu sur une entreprise à reprendre, le candidat ne la connaît généralement que de manière superficielle. Pour confirmer son intérêt et faire une offre, il a donc besoin d'en savoir davantage sur cette structure.

**Analyser l'entreprise à reprendre :** le repreneur procède à différents dia-



gnostics permettant de recueillir des informations et d'analyser l'entreprise à reprendre. Il s'appuie pour cela sur les éléments fournis par le cédant. La signature d'un engagement de confidentialité évite que ce dernier ne fasse de la rétention d'information. Cet engagement peut par exemple intégrer l'obligation de restituer au cédant tous les documents écrits fournis, même si beaucoup d'informations sont échangées verbalement.

**Réfléchir au positionnement :** le candidat à la reprise doit examiner la situation juridique et financière de l'entreprise et s'interroger sur sa rentabilité, les ressources dont elle dispose et les engagements auxquels elle est tenue par ses différents contrats commerciaux. L'idée est aussi de réfléchir à son positionnement sur le marché, à la concurrence à laquelle elle fait face, à son potentiel de développement. Fonction par fonction, de la production au marketing, le candidat repreneur doit s'enquérir des éléments qui font la force de l'entreprise mais aussi ses faiblesses. L'aspect humain ne doit pas être négligé.

## ÉLABORER SA STRATÉGIE DE REPRISE

À l'issue de cette phase de diagnostic, le repreneur doit être en mesure de commencer à réfléchir à sa stratégie de reprise. Les résultats de ces recherches vont aussi alimenter la réflexion sur l'évaluation de l'entreprise. Pour aboutir à une fourchette de valeurs, on commence par prendre les comptes de résultat et les bilans, en général des trois dernières années, que l'on va retraiter pour éliminer les événements exceptionnels notamment. À partir de là, on utilise différentes familles de techniques pour estimer la valeur de l'entreprise : celles basées sur une approche patrimoniale, celles basées sur une approche par les résultats et la rentabilité, et des méthodes mixtes. Les résultats de ces calculs sont ensuite pondérés en fonction de différents paramètres. Ils ne permettent cependant d'obtenir qu'une idée de la valeur de l'entreprise. Son prix est, lui, fonction de la négociation entre le cédant et le repreneur, qui, grâce aux différents diagnostics, doivent a priori disposer d'arguments pour défendre leurs positions.

**Rendez-vous la semaine prochaine avec la prochaine thématique :**

**Construire un plan de reprise, le financer, le négocier et conclure l'affaire.**

**YZICO**  
conseil & expertise

« Les experts-comptables peuvent accompagner les repreneurs pour définir des cibles. Chez Yzico, nous commençons par vérifier si, parmi les clients, il y a des vendeurs potentiels et nous sollicitons notre réseaux de partenaires »

Yann Ollivier, Président Yzico.