

Thème : « REPRISE d'ENTREPRISE : Quels conseils juridiques et financiers ? »

Intervention Jean-Marie Tomei, Délégué CRA (Cédants Repreneurs d'Affaire).

CONSEILS GENERAUX

Pour le cédant et le repreneur :

La vente ou l'acquisition est souvent "l'affaire d'une vie "

Le cédant est expert de son entreprise, le repreneur arrive avec un passé professionnel qui peut être commercial, technique, financier,

Ils n'ont, en général, pas l'expérience de cet acte exceptionnel qu'est la transmission d'une PME.

Le 1^{er} conseil à leur donner est impérativement de se faire accompagner : Il leur faudra à l'un et à l'autre, a minima, un avocat et un expert-comptable ayant des compétences et une expérience en la matière. Selon la complexité du dossier ils pourront aussi faire appel à d'autres experts.

Pour le cédant :

Il est impératif de se donner du temps avant la cession, afin de la réaliser dans les meilleures conditions possible.

Un délai de 2 à 3 ans de réflexion et d'actions préalables nous semble une bonne moyenne pour présenter au mieux sa société, régler d'éventuels litiges en cours, éliminer, si nécessaire, tout fait susceptible de faire douter un repreneur et optimiser les conséquences familiales, patrimoniales, fiscales, etc...de cet acte.

Par exemple : Distribution, ou non, de réserves.

Toilettage éventuel des comptes.

Concordance avec la date de départ en retraite et conséquence sur les plus-values.

Etc ...

Pour le repreneur :

Le délai peut être plus court, mais il faut impérativement :

Se former à la reprise

Avoir mûrement réfléchi cette décision et s'assurer que ce choix de devenir entrepreneur n'est pas liée à un effet de mode ou à une situation conjoncturelle car le processus est long et

difficile. En effet si la motivation n'est pas profonde, de nombreuses raisons pourront conduire à renoncer en cours de projet, ce qui ne sera pas sans conséquences sur sa vie professionnelle

Il faut aussi savoir que le dossier idéal n'existe pas : toute affaire présentera des points positifs et négatifs.

Il faut, bien entendu, être exigeant dans sa recherche, mais pouvoir surmonter des imperfections au risque de ne jamais aboutir.

EN TERMES FINANCIERS

Là aussi les objectifs ne sont évidemment pas les mêmes

Pour le cédant

Il vend la capitalisation d'une vie de travail (avec toutes les conséquences psychologiques de cet acte) c'est à dire :

Un passé et une situation présente,
Un revenu direct (et parfois indirect)
Une position sociale

Il recherche, dans un ordre variable :

Une reconnaissance de son œuvre
Une situation financière confortable (en oubliant parfois que son revenu sera amputé de la part « travail »
La pérennité de son entreprise

Pour le repreneur

Il achète certes un historique, mais surtout un futur qu'il aura tendance, par prudence, à chiffrer à minima.

Il engage son avenir professionnel, et souvent une partie au moins de son patrimoine.

Il souhaite s'épanouir dans sa nouvelle activité, gagner sa vie et, pourquoi pas, faire fortune.

On sait qu'il n'y a pas de valeur certaine pour une entreprise (la multiplicité des méthodes d'évaluation le prouve), qu'il est normal qu'une place soit laissée à la négociation, mais en règle générale, on observe que si les évaluations des deux parties diffèrent de plus de 20 % il y a peu de chance que la négociation aboutisse.

C'est là, d'ailleurs, que l'assistance des conseils est souvent primordiale.

RAPPEL DES PRINCIPALES METHODES D'EVALUATION

On peut en citer trois.

- 1) La valeur patrimoniale de l'entreprise (c'est à priori la plus simple puisqu'elle s'appuie sur des données bilancielles- sauf que souvent, lorsqu'on les examine du temps s'est écoulé). Elle est généralement complétée par une estimation du Fonds de Commerce (et là les écarts peuvent être importants)
- 2) Les valeurs de rendement, ou de rentabilité. Elles sont calculées à partir de multiplicateurs de données, soit intermédiaires comme l'EBE ou le résultat d'exploitation, soit finale : le résultat net.
Le choix du multiplicateur conduira évidemment à des écarts sensibles.
- 3) La somme actualisée des résultats prévisionnels, qui là aussi peut varier sensiblement.
- 4) Enfin l'aspect le plus pratique de la valorisation est souvent défini par l'endettement potentiel consenti par les banques sur le dossier qui, augmenté de l'apport du repreneur donnera le montant possible de la transaction.

Cet endettement est l'une des conditions suspensives de l'opération, les autres étant généralement liées aux audits à réaliser.

Les audits concernent les aspects comptables de l'entreprise mais il faut également examiner avec soin :

La situation commerciale de l'entreprise et la prépondérance éventuelle du cédant dans ce domaine

Les moyens humains et matériels dont elle dispose

Les investissements nécessaires à réaliser ainsi que le BFR indispensable en cas de croissance, ce qui permettra d'établir le plan de financement et donc la capacité d'endettement.

Pour finir je voudrais attirer l'attention sur deux attitudes qui me paraissent essentielles :

- 1) Il faut faire preuve de la plus grande transparence vis à vis de ses conseils en premier lieu, et de son interlocuteur ensuite, car une omission (ou dissimulation) d'un élément important qui apparaîtra ultérieurement créera un climat de suspicion propice à l'arrêt des négociations.
- 2) Dès lors que le cédant et le repreneur ont choisi de faire l'opération ensemble, il faut faire en sorte que le processus avance le plus rapidement possible, tout ralentissement non justifié étant propice à l'apparition de doutes et d'hésitations susceptibles de remettre celui-ci en cause.