

La reprise d'entreprise

13 et 14 juin 2022

Introduction

Cadrage du projet

Pierre Carron

rh **présence**
richesses humaines

 **C·R·A**
FORMATION
AUVERGNE RHONE-ALPES

Agenda

- Tour de table
- A quoi ressemblera votre parcours de reprise ?
- Que faire en amont pour augmenter vos chances en aval ?
 - *intervention orientée concret, retours d'expériences*
 - *interactivité fortement souhaitée !*

1. Reprendre une entreprise en 2022

- **Les conséquences de la crise sanitaire :**
 - La crise a touché inégalement les entreprises
 - En moyenne, une année 2020 très abîmée et une année 2021 de reprise
 - Les valorisations n'ont pas baissé - voire ont augmenté
 - Après un gel de quelques mois, les cédants sont revenus sur le marché
- **Les conséquences de la guerre en Ukraine :**
 - Peu d'entreprises sont directement impactées
 - La vie continue ... avec une visibilité réduite
- **Le marché aujourd'hui :**
 - Suffisamment d'entreprises à transmettre
 - Des valeurs élevées malgré une visibilité réduite
 - Pas de difficultés de financement
 - Des concurrents industriels et financiers

1. Reprendre une entreprise en 2022

- **Conséquences pour les repreneurs**

- votre risque n'est pas de ne pas reprendre, il est de **mal reprendre**
 - ➔ vous précipiter sur les dossiers « faciles » qu'on vous proposera
 - ➔ vous laisser séduire par des intermédiaires peu scrupuleux
 - ➔ vous focaliser sur la « mécanique » et oublier l'essentiel
- « mal reprendre », ça peut être
 - ✓ une entreprise qui ne vous convient pas
 - ✓ un prix trop élevé
 - ✓ un montage déséquilibré
 - ✓ un accompagnement inadéquat par le cédant
 - ✓ ...
- « mal reprendre », c'est un risque élevé d'être **dans le mur dans les 3 ans**

1. Reprendre, ce n'est pas ...

Recevoir
un dossier

Se jeter sur le Bilan
pour calculer une valo

Se laisser enfermer dans
une négo à sens unique

Bricoler un BP sur mesure
pour trouver le financement

1. C'est un parcours long et itératif ...



1. C'est un parcours long et itératif ...



1. ... une sorte de jeu de LOI...

Cadrage

Ciblage

Recherche de cibles

Discussions

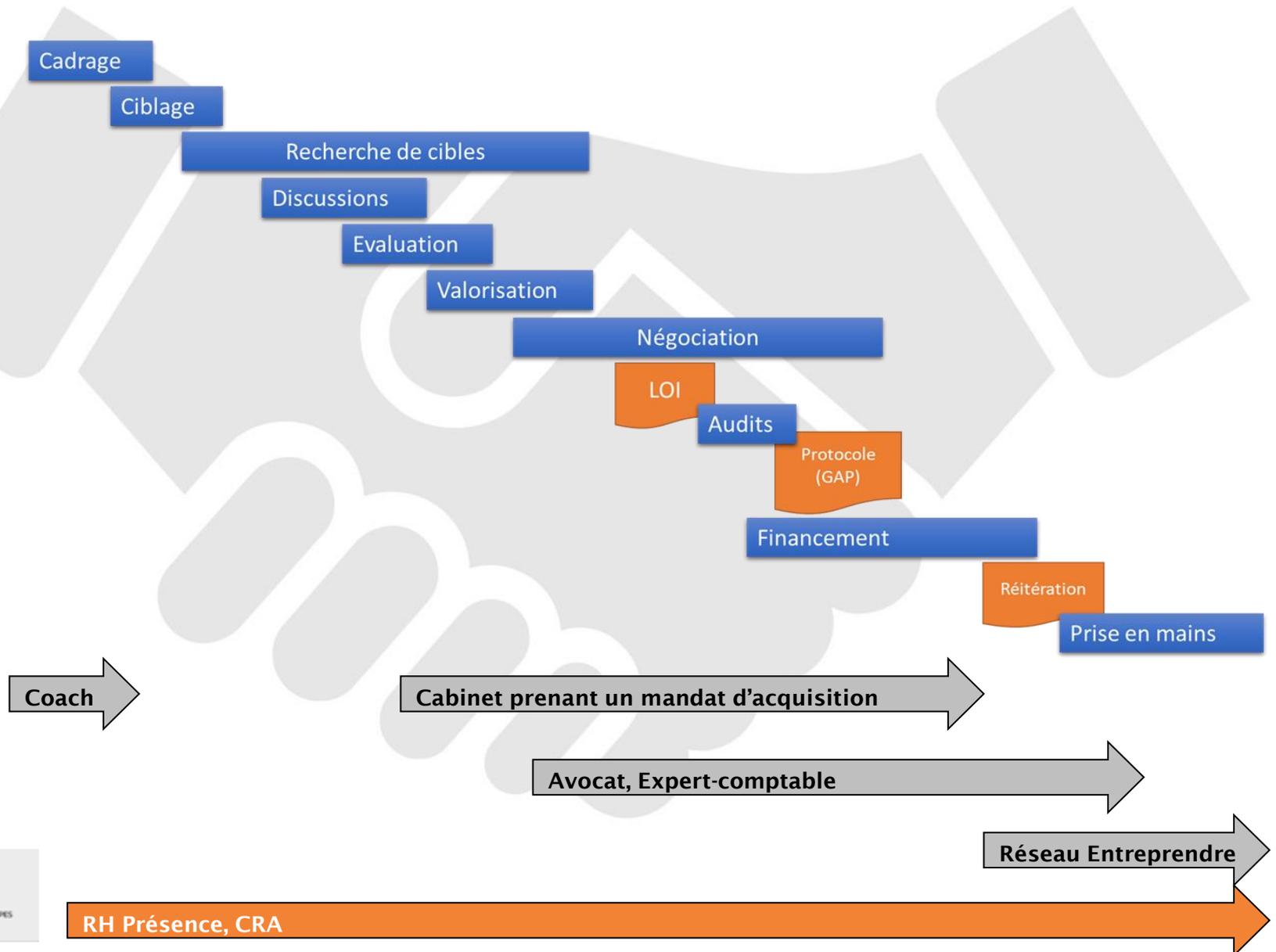


15
MPH



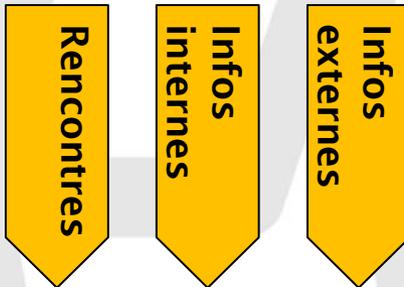
prise en mains

1. durant lequel vous n'êtes pas seuls



1. Schéma d'un processus de reprise

Entreprise



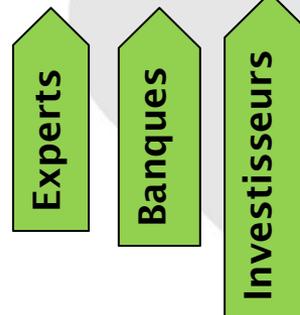
Business : Compréhension – Évaluation – Business Plan

Chiffres : Valorisation – Négociation

Risques : Identification – Prévention - Audit

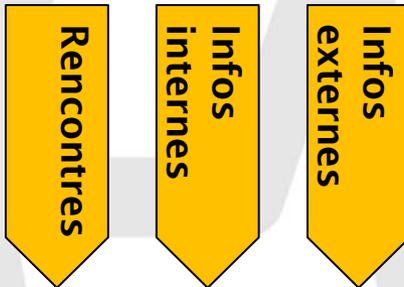
**Montage et
Financement**

Tiers



1. Schéma d'un processus de reprise

Entreprise



50 % de technique
50 % d'humain

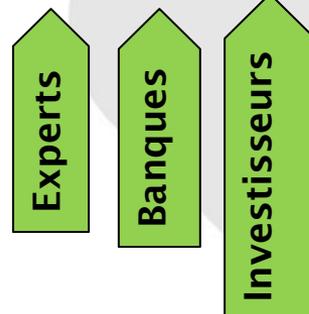
Business : Compréhension – Évaluation – Business Plan

Chiffres : Valorisation – Négociation

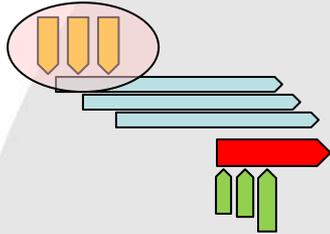
Risques : Identification – Prévention - Audit

Montage et
Financement

Tiers



1. Vos sources d'information



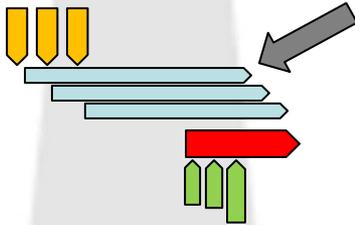
A la source, au plus près de l'entreprise :

- Privilégier les rencontres avec le dirigeant
- Consommer les chiffres de l'entreprise avec modération
- Prendre du recul sur les informations fournies par les intermédiaires
- Si nécessaire exiger de rencontrer les hommes-clés

Auprès de sources externes :

- Internet, centres de documentation, syndicats professionnels
- A éviter : clients, concurrents, salariés, sauf accord exprès du cédant

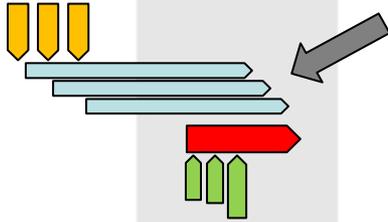
1. La dimension Business



C'est la première et la plus importante

- Comprendre le métier, les spécificités de l'entreprise et du marché
- Évaluer l'entreprise (SWOT)
- Évaluer ce que vous lui apporterez
- Se projeter dans un Business Plan
- Un BP pour communiquer (investisseurs, banquiers) ... et un pour vos objectifs !
- Ne croyez pas que partager vos projets avec le cédant soit une force ...

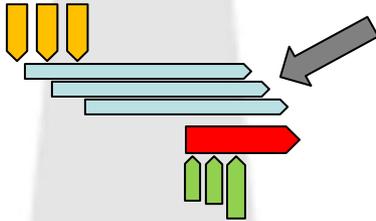
1. Les chiffres



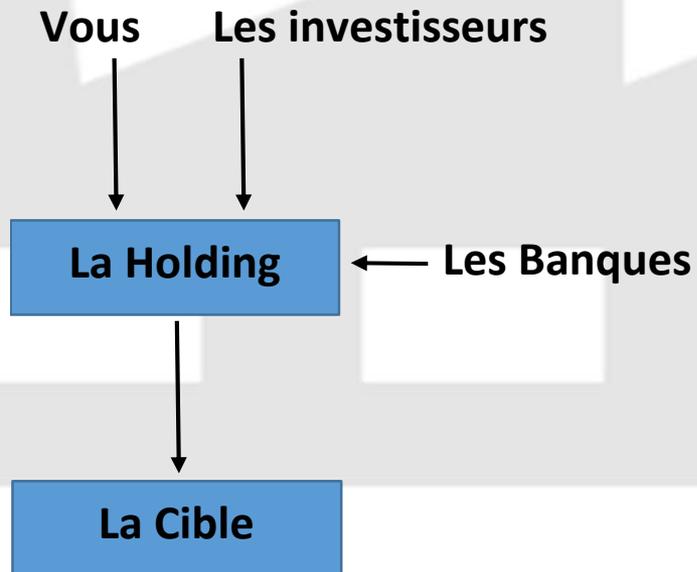
Essentiels mais ... devant demeurer secondaires

- A ne consommer qu'après validation de la compréhension « Business »
- Comparer des chiffres comparables => les « retraitements »
- Définir le périmètre de l'opération et les conditions associées
- Utiliser une méthode de valorisation simple
- La méthode la plus classique :
 - capacité de l'entreprise à dégager du résultat
 - corrigée de la sur/sous valorisation de certains actifs (trésor, immobilier, ..)
- La question n'est pas tant la **valeur** de l'entreprise que le **prix** acceptable ... et finançable !

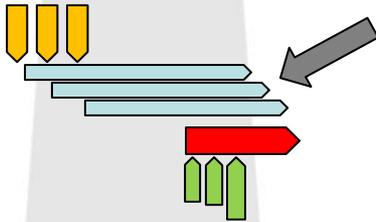
1. Le montage



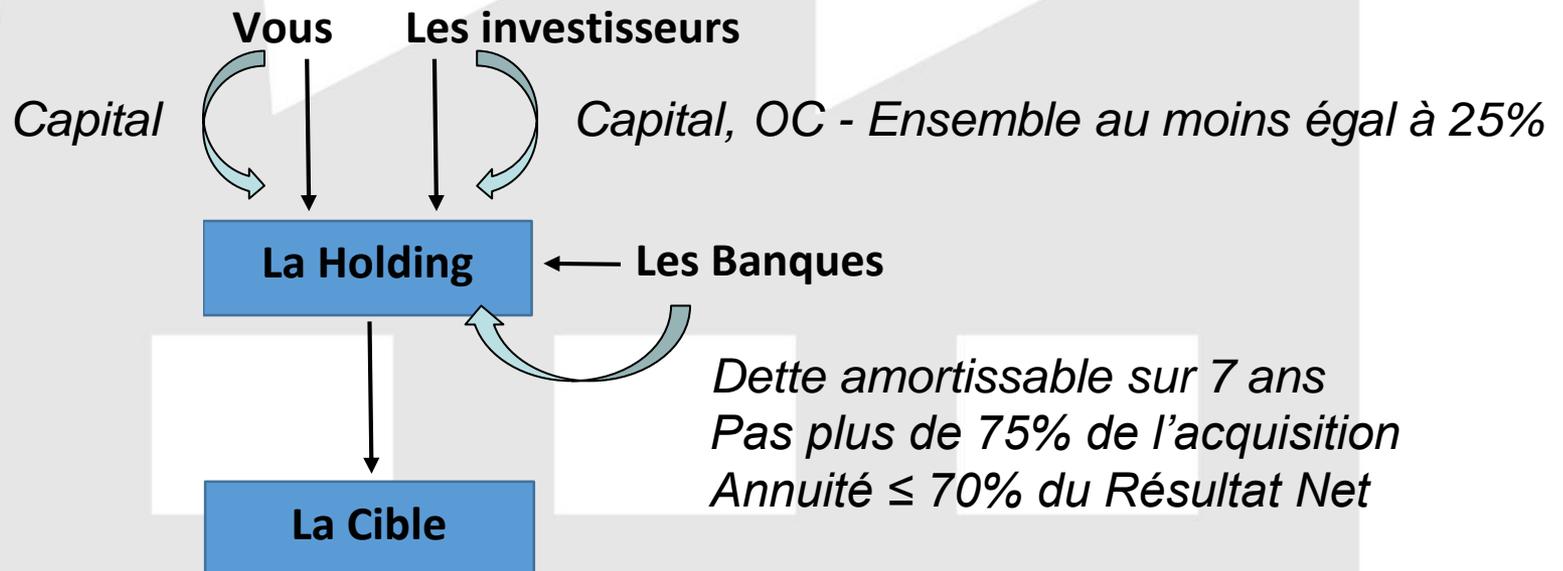
Le montage classique : l'achat avec effet de levier (LBO)



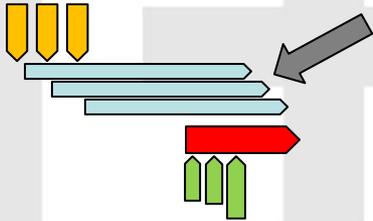
1. Le montage



Le montage classique : l'achat avec effet de levier (LBO)



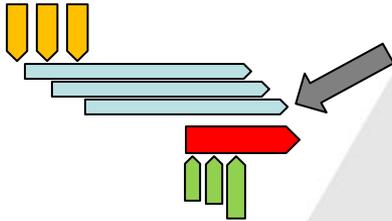
1. Le prix



La négociation est un processus itératif

- Comparez votre « prix finançable » aux attentes du Cédant : un écart $< 35\%$ est jouable
- Expliquez, modifiez, jouez sur tous les paramètres
- Prenez en compte la situation du Cédant : raisonnez en « net perçu »
- Quand les deux positions se rejoignent, la LOI doit cristalliser un accord
- Il y aura encore des ajustements, donc de la négo :
 - toute concession appelle compensation
- Attention au prix psychologique
- Sachez jusqu'où payer « trop cher »

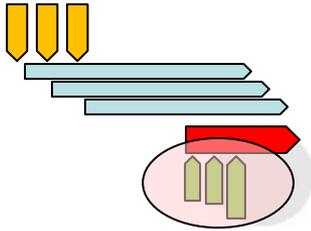
1. Les risques



Ce n'est pas seulement l'affaire des experts

- Identifier toutes les natures de risques : produits (technologie), clients, fournisseurs, hommes-clés, sociaux, contentieux, réglementaires, environnementaux, etc.
- Évaluer leur probabilité - Trouver les moyens de vous en prémunir
- Orienter les audits pour les rendre plus efficaces
- Orienter les documents juridiques pour les rendre plus pertinents (la GAP)
- Une approche des risques et des actions préventives est toujours bien vue dans un BP

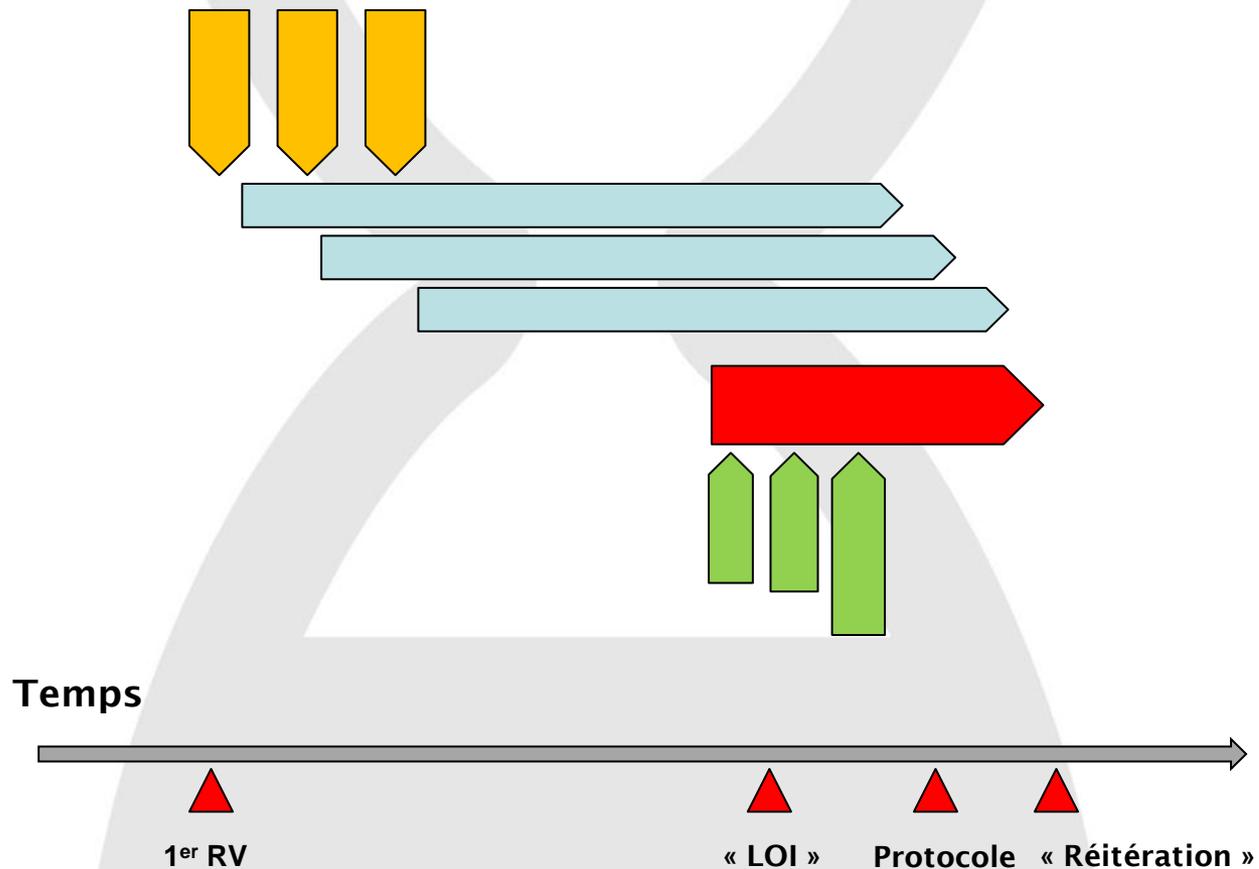
1. Les acteurs



- Les intermédiaires : une apparence de facilité, un risque réel ...
- Vos conseils :
 - ✓ expert-comptable : audit, post-reprise
 - ✓ avocat : montage (conception et mise en œuvre), audit, rédaction d'actes, post-reprise
 - ✓ autres : accompagnement, experts techniques
- Vos associés : co-repreneur, proches, business angels, fonds d'investissement, ... et parfois le cédant !
- Les banquiers (mais aussi les assureurs) : vos partenaires, qui ont leurs règles et leurs habitudes ...
- Les réseaux ... et les sources de dispersion : prescripteurs, organismes publics et parapublics, clubs de repreneurs

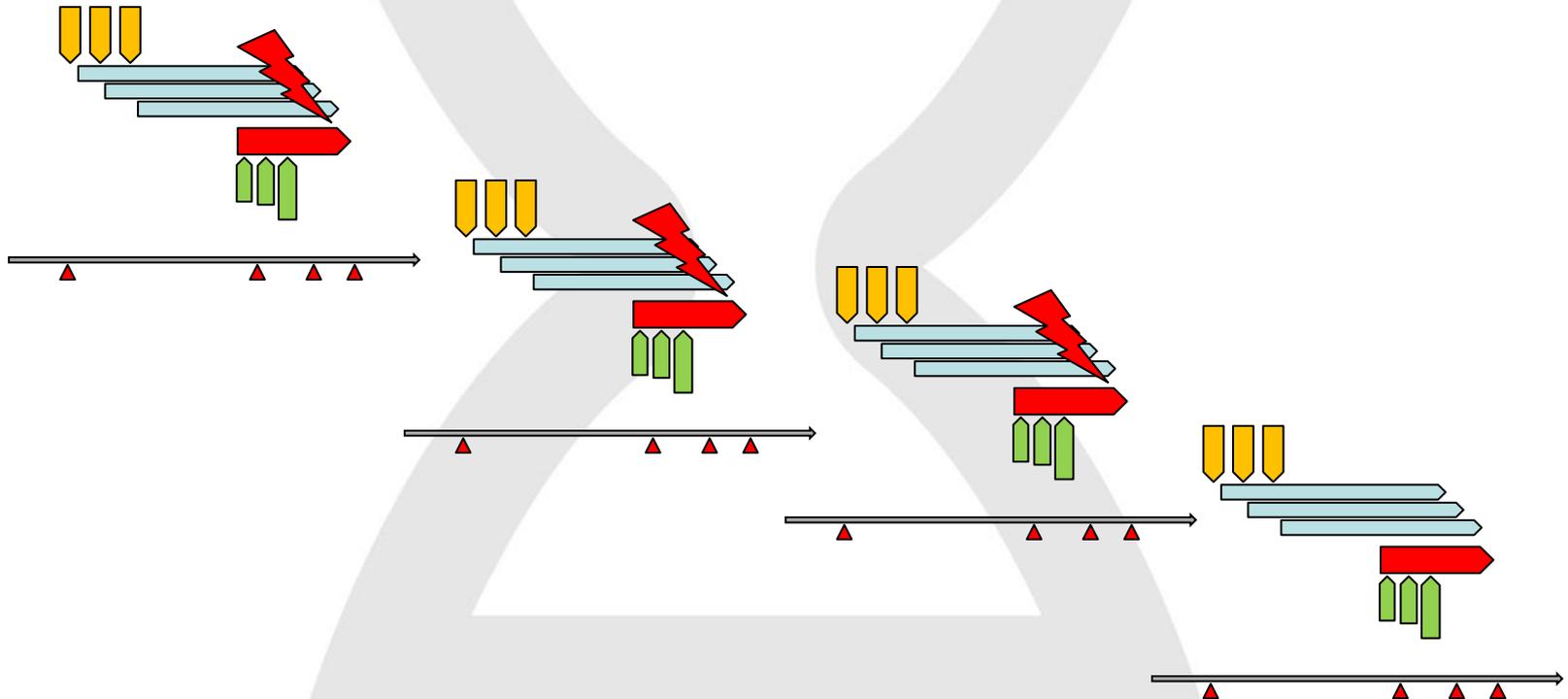
2. Préalables et précautions

Un délai de six mois incompressible ...



2. Préalables et précautions

... qui peut se transformer en années !



2. Préalables et précautions

Quelques règles d'or :

- Toujours poursuivre plusieurs dossiers en parallèle / ne jamais se focaliser (s'obstiner)
- Avoir un sourcing diversifié
- Ne pas perdre de vue ce qu'on recherche
- Détecter les fausses pistes le plus en amont possible
- Savoir fermer un dossier

... et pour cela ne pas négliger le travail en amont :

- Valider son projet
- Définir son ciblage

2. Valider son projet

Prendre du temps avant pour en gagner plus tard :

- Quelles sont mes motivations ?
 - ✓ l'argent, l'indépendance, l'envie de construire ?
 - ✓ positives ou négatives ?
- Ai-je le soutien de de mon entourage familial ?
- Quelles sont mes contraintes ?
 - ✓ mon apport
 - ✓ le délai dont je dispose
 - ✓ mes besoins de revenu futur
- Suis-je un entrepreneur ?
 - ✓ envie de bâtir, plaisir de réussir
 - ✓ capacité à décider en environnement incertain, sur la base de convictions/intuition
 - ✓ capacité d'adaptation, de rebond, d'innovation
 - ✓ endurance et tolérance au risque
- Suis-je prêt à assumer le délai, le coût

2. Définir son cahier des Charges

De nombreux critères :

- Une localisation : pas si secondaire que ça !
- Un ou des secteurs d'activité
 - ✓ « faut-il s'en tenir à un secteur d'activité connu ? »
- Une taille : CA, effectif
 - ✓ « comment mon projet est-il conditionné par mon apport ? »
- Une situation financière : de « stable et in bonis » ... à ... « à la barre du Tribunal »
- Une position capitalistique : de « 100% tout de suite » ... à ... « très minoritaire »
- D'autres critères, pas si mineurs : croissance, innovation, international, marque, etc.

3. Conclusion

Quelques points de repère à garder à l'esprit :

- Se vendre autant qu'acheter
- Rechercher une entreprise, pas un dossier
- En voir beaucoup, ne jamais se focaliser sur une piste unique
- Se détacher des chiffres et des documents, aller à l'essentiel, écouter ses intuitions
- Savoir qualifier le projet de vente
- Être constamment dans une logique de « Go / No go » (ne pas s'obstiner !)
- Savoir être ferme, ne pas tout accepter
- Savoir gérer le rythme : l'impulser, mais aussi vivre avec ...
- Ne pas être seul / pouvoir bénéficier d'un regard externe

Merci de votre attention ...
... et bon parcours !

Le dispositif Pôle Emploi

- Dispositif classique de l'ARE (Allocation de Retour à l'Emploi)
- Pour les Créateurs et les Repreneurs, possibilité à compter de la concrétisation de :
 - ✓ Continuer à percevoir chaque mois la totalité de son ARE en ne se servant aucune rémunération – et ce jusqu'à épuisement des droits
 - ✓ Percevoir partiellement son ARE en complément d'une rémunération servie par l'entreprise créée / acquise
 - avec : $ARE < Salaire + ARE \text{ partielle} < Ancien \text{ salaire}$
 - dans la limite du total des droits
 - ✓ Percevoir sous forme de capital (ARCE), en 2 fois, 45% des droits restants dus, le reliquat de droits non perçu restant disponible
- Créateurs et repreneurs peuvent également bénéficier de l'ACRE : exonération pendant un an des cotisations d'assurance maladie et vieillesse de base (SS), pour une rémunération limitée au plafond SS (environ 40 K annuels).
- Attention à la dégressivité, si moins de 57 ans et plus de 4.500 € de brut mensuel :
 - 30% à compter du 7^{ème} mois d'ARE (post carence) !

L'architecte de votre projet de reprise

- 20 ans d'existence, aujourd'hui une équipe de **6 consultants seniors**
- Un **accompagnement opérationnel** sur la **totalité du parcours** :
Valider et affiner le projet, cibler, approcher, évaluer, négocier, financer, boucler
- Des compétences méthodologiques, techniques, humaines, et ... de l'**expérience**
- Un **réseau** : entrepreneurs, experts, investisseurs, financeurs
- Une déontologie et une **indépendance** obsessionnelles
- Près de 200 reprises en 20 ans
- Durée moyenne 14 mois - Taille moyenne 1,4 M€
- **Taux de succès 95 % - Taux de casse à 5 ans 5%**

[Retour](#)