

MAISON DE L'ENTREPRENEUR



LE MANAGEMENT
*La clé d'une reprise
d'entreprise*

LIVRE BLANC
JANVIER 2021





QUI SOMMES-NOUS ?

**CRÉÉE EN 2004, LA MAISON DE
L'ENTREPRENEUR ACCOMPAGNE LES
CRÉATEURS ET REPRENEURS D'ENTREPRISES
TOUT AU LONG DE LEUR PROJET.**

**TOUT POUR SIMPLIFIER LA DÉMARCHÉ DU
REPRENEUR D'ENTREPRISE !!**



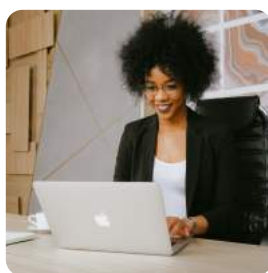
**Formations &
Ateliers**



Site internet



**Conférences
GRATUITES**



Webinaires



Accompagnement



Livres

**Evaluation de la cible,
Audit d'acquisition,
Business plan,
Financement**

Sommaire

LE MANAGEMENT

La clé d'une reprise d'entreprise



05

**MANAGEMENT
DE REPRISE**

25

**RISQUES
FINANCIERS**

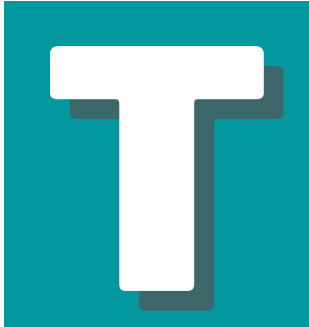
36

**RISQUES MÉTIERS
ET GESTION**



LE MANAGEMENT

La clé d'une reprise d'entreprise



oute reprise d'entreprise constitue l'aboutissement d'un processus assez exaltant, mené par le repreneur et son entourage et consacre le début d'une nouvelle vie, souvent très différente de la précédente, tant sur le plan professionnel que personnel.

Un projet de cet ampleur doit être mené en étant conscient des risques pris et à prendre pour le repreneur. L'objet de ce livre blanc n'est pas de se faire peur et de faire fuir tout prétendant à une reprise d'entreprise !

Bien au contraire, notre expérience nous montre que les aspects financiers (évaluation, audit d'acquisition,...) et juridiques (garanties de passif, audit des contrats, etc.) constituent des zones de risques classiques qu'il est simple de limiter et de contrôler.

Le principal sujet d'une reprise d'entreprise réside dans le MANAGEMENT de l'équipe cible, qui doit intégrer dans un temps record que son ancien patron est parti et qu'un nouveau projet est en marche !

Appréhender le facteur humain d'une transmission constitue l'élément clé de la réussite de la reprise.

Nous présentons dans ce livre blanc comment appréhender ces zones de risques pour les transformer en autant de points forts, favorisant la réussite du projet de transmission !

LE MANAGEMENT

La clé d'une reprise d'entreprise



1

MANAGEMENT DE LA REPRISE

2

RISQUES FINANCIERS

3

RISQUES MÉTIERS & GESTION

4

MANAGEMENT D'UNE
REPRISE ET COVID !



1

MANAGEMENT DE LA REPRISE



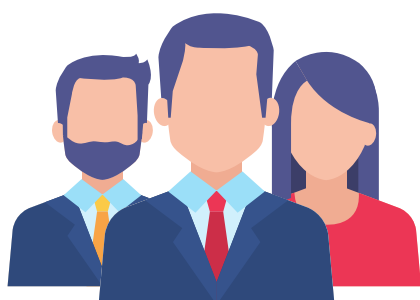
Management de la reprise

Nous l'avons dit en préambule, une des convictions fortes de la MAISON DE L'ENTREPRENEUR réside dans le fait que, sans négliger les aspects financiers (évoqués dans leur sens le plus large) le facteur humain est déterminant dans un processus de reprise d'entreprise !

Il est question pour le nouveau dirigeant d'évoluer dans sa posture managériale, mais également de permettre la mutation de son équipe.

Ces deux dynamiques de mouvements doivent être appréhendées par le repreneur pour la sérénité de la reprise et assurer son succès.

Avant de capitaliser sur la richesse du potentiel humain présent dans les entreprises susceptibles d'être cédées, il est indispensable pour l'acquéreur potentiel d'être conscient des enjeux et des risques pouvant affecter durablement le projet et sa réussite.



- **Sélection de la cible**
- **De salarié à chef d'entreprise**

Management de la reprise

La Sélection de la cible



La Sélection de la cible

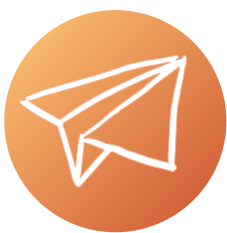
Le risque humain est assurément présent dans la sélection de la cible, dans la mesure où c'est une étape très particulière à vivre pour le repreneur.

Il cherche la structure qui occupera son existence professionnelle pendant plusieurs années et qui sera l'enjeu d'un grand nombre de bouleversements familiaux ainsi que dans son univers relationnel.

L'affectif est forcément en jeu !

Nous débordons du cadre strictement financier, mais qu'il convient de ne pas négliger, tant ses implications peuvent être lourdes.

Sur ce vaste sujet, trois risques principaux nous semblent devoir être isolés :



Je veux une société !!



Je veux cette société !!



Le premier diagnostic

La Sélection de la cible

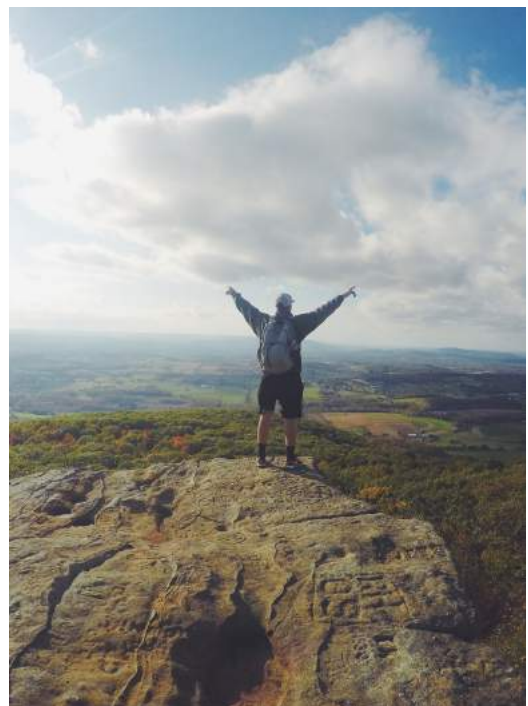
Il peut arriver, à la suite d'un certain temps infructueux de recherche de cibles, que le repreneur perde patience. A la première entreprise qui semble répondre aux critères qu'il s'est fixé, il se jette dessus et son unique objectif devient de l'acquérir à tout prix, ou presque.

Le risque réside précisément dans la motivation de l'acquisition, qui serait par défaut et non le fruit d'un choix (pour partie) raisonné.

Envisager une reprise d'entreprise parce qu'il est temps, parce que l'entrepreneur a suffisamment attendu, parce que le temps de l'allocation chômage touche à sa fin,..., constitue un risque fort d'échec.

A la première difficulté avec les salariés ou avec des clients qui manifesteront plus ou moins fortement qu'ils appréciaient plus l'ancienne gestion par exemple, l'entrepreneur risque de ne pas avoir de ressort de motivation nécessaire pour passer ces épreuves.

Par ailleurs, quand il va s'agir de faire adhérer la nouvelle équipe au projet de développement porté par le repreneur, il est indispensable de pouvoir puiser sur un socle de motivation sans faille, et non sur un choix par défaut.



Je veux une société !!

Dans une situation complexe ou tendue, le chef d'entreprise qui croit en son projet sera nettement plus en capacité de gérer la situation tout en gardant le cap et ainsi conserver sa posture de manager, notamment pour rassurer ses équipes.

La Sélection de la cible

Un autre risque qui attend le repreneur en mal de reprise consiste à être aveuglé par quelques critères, quitte à en oublier les autres !

Par exemple, un repreneur qui a le souhait, dans sa reconversion, de quitter la région parisienne et de trouver une société à acquérir précisément dans le département où il rêve de voir grandir ses enfants, risque d'être aveuglé et de perdre sa capacité de jugement.

A force de volonté exprimée de vouloir acquérir cette structure, le repreneur risque de négliger des contraintes financières, un prix ne correspondant pas à la réalité du marché, des anomalies dans la structure des comptes ou dans la composition des résultats, voire des manques de rentabilité susceptibles de mettre en péril la structure une fois celle-ci acquise.

En matière de management, il est à redouter que l'entrepreneur éprouve des difficultés à engager son équipe vers un projet qui n'existe pas vraiment !



Je veux cette société !!

La Sélection de la cible

Il s'agit de sélectionner les affaires qui lui semblent correspondre à ses critères ; il doit donc également en éliminer pour n'en retenir qu'une short-list à étudier avec plus de précisions.

Ainsi, le premier diagnostic se fait sans contact avec la cible et ses dirigeants, mais uniquement avec des données limitées.

Le plus souvent, il est regardé les comptes annuels qui figurent sur les bases de données publiques (greffe des tribunaux de commerce) ou privées.

La recherche de la notoriété sur internet fait partie également de cette étape de premier diagnostic.

Il s'agit donc d'être en mesure d'analyser rapidement les comptes et de pouvoir porter une première estimation d'une fourchette de valorisation afin de déterminer si l'opération est envisageable, d'une part et finançable, d'autre part.

Ainsi, le risque principal serait de mal sélectionner la cible, notamment en se limitant à sa seule analyse, par crainte de dépenser des honoraires vers des conseils.

Mal sélectionner sa cible revient à perdre du temps et risque d'embarquer son entourage proche sur un projet qui finalement devra être abandonné plus tard.



Le premier diagnostic

La Sélection de la cible



Se former encore et toujours !!

Entreprendre, et plus encore, reprendre une activité gérée par d'autres pendant plusieurs années (voire des décennies dans certaines situations) ne se décrète pas, mais au contraire s'apprend. Une des particularités de cet « apprentissage » est la rapidité de la courbe d'expérience.

L'appréhension de tout ce qui doit être intégré par le repreneur est d'autant plus rapide que l'aspect humain n'a pas été négligé en amont de la reprise !

L'expérience de la MAISON DE L'ENTREPRENEUR en matière de cession et de transmission d'entreprises a permis de mettre en place des ateliers de formation dédiés à des repreneurs, comportant un accent particulier sur la dimension humaine. Il est également question de bien comprendre les enjeux des premiers diagnostics, ainsi qu'une méthodologie applicable.



Je veux une société !!



Je veux cette société !!



Le premier diagnostic

La Sélection de la cible

Comment
se protéger
?

Challenger son projet avec son entourage et ses conseils

Reprendre une entreprise constitue un projet de vie, mettant en jeu la famille et probablement les relations amicales.

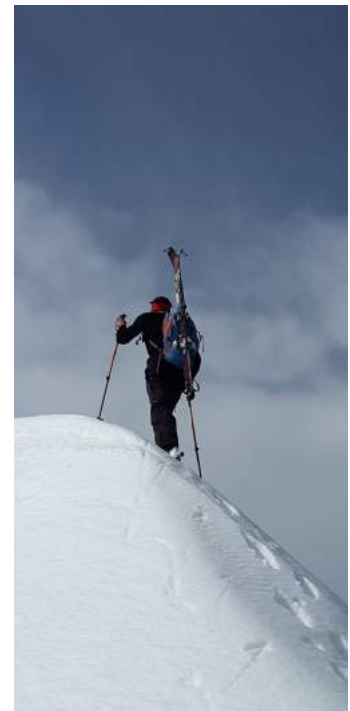
Une de manières dont l'efficacité est redoutable, pour limiter les écueils présentés dans les paragraphes précédents consistent précisément à s'entourer de professionnels !

Il convient de traiter dans la durée, en n'hésitant pas à prendre son temps, les impacts familiaux. L'implication de la famille et du cercle amical est bien évidemment indispensable.

Mais sur certains sujets, il est essentiel de s'entourer de professionnels, qui ne seront pas « encombrés » par une dimension affective et donc susceptibles de challenger de manière plus directe que le ne ferait un proche.

Cela suppose, pour le repreneur d'être en mesure d'accepter une remise en cause et de supporter une certaine contradiction...

Face aux deux risques « je veux une société » et « je veux cette société », le recours à un tiers nous paraît faire partie d'un process classique de reprise d'entreprise.



De plus, des professionnels tels que les experts-comptables seront en capacité de produire un premier diagnostic sur lequel les entrepreneurs pourront se reposer, et ainsi, limiter le risque de passer beaucoup et d'énergie à avancer sur un dossier qui aurait du être éliminé dès le départ.

Management de la reprise

De salarié à CHEF d'entreprise

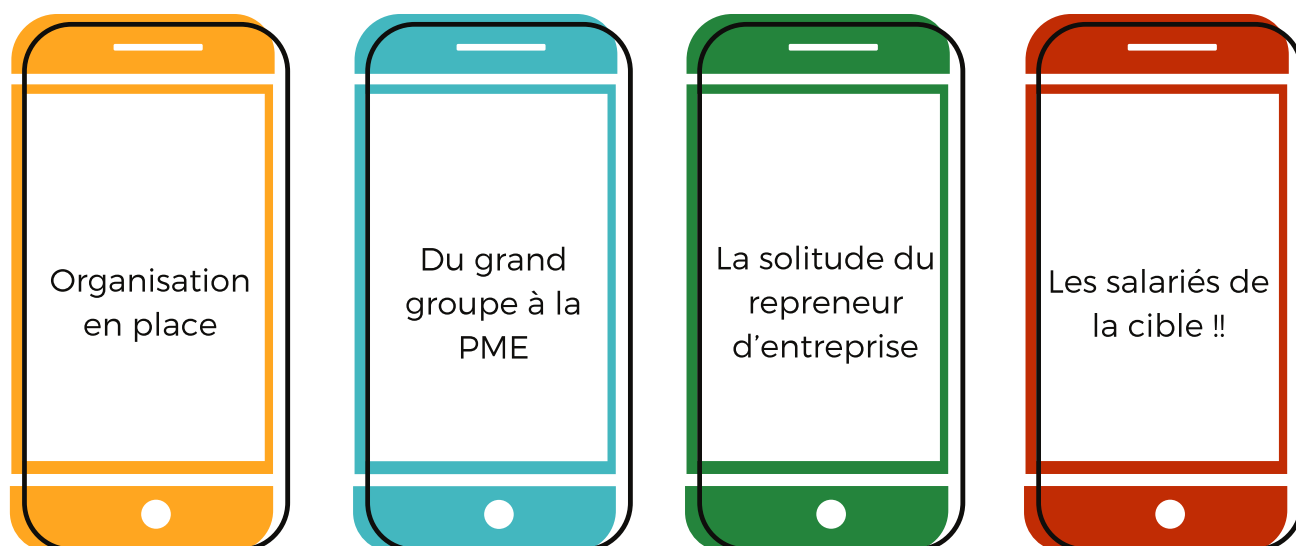


De salarié à CHEF d'entreprise

Tout entrepreneur qui réalise une première acquisition et qui n'a pas géré de PME auparavant découvre un univers totalement différent de celui qu'il a connu précédemment.

Le choc des cultures et des habitudes est d'autant plus fort que le repreneur a souvent été salarié dans un grand groupe ou d'une administration et qu'il se confronte désormais à une PME, avec son lot de particularités.

Les risques auxquels est exposé le repreneur ne sont pas d'ordre financier à première vue, mais s'ils sont mal appréhendés et couverts, les conséquences financières peuvent devenir très lourdes et le cas échéant remettre en cause la pérennité du projet.



De salarié à CHEF d'entreprise

Par définition, reprendre une entreprise ne consiste pas à en créer une sans chiffre d'affaires et en l'absence totale d'organisation ou de salariés.

Il est question au contraire de bénéficier du passé de l'entreprise et d'y ajouter son propre développement.

Le repreneur doit faire face à une organisation structurée par son propre passé. Il ne trouvera pas toujours une suite de procédures de contrôle interne et de planification des tâches. Le passé de l'entreprise lui-même constitue une propre structure, même dans les cas où elle est totalement désorganisée.

En effet, le poids des habitudes, des "on fait toujours comme ça et ça fonctionne", alimenté par la crainte de voir tout changer peut constituer une ossature rigide au sein d'une structure qui vient d'être cédée.

L'entrepreneur doit donc intégrer cette organisation et faire avancer son équipe pour la faire adhérer à son propre projet.

Nous traiterons ici du risque directement lié à l'entrepreneur, qui doit, lui-même, nécessairement évoluer.

Il peut être tenté par deux attitudes, extrêmes et non efficaces :

VOULOIR TOUT CHANGER !

Arrivant dans une organisation qui n'est pas en tout point conforme à ce qu'il a connu, l'entrepreneur peut être tenté de mettre en place ses propres procédures. Même si son process est respectueux des personnes et de leur passé, vouloir tout modifier de manière rapide et éventuellement autoritaire risque de provoquer :



- Un rejet de l'organisation et donc de la personne même du repreneur,
- Une cohésion entre les salariés renforcée ou créée à cette occasion, sur des bases contraires à l'esprit de bien être dans l'entreprise. Cette apparente cohésion risque de se mobiliser dans un objectif négatif, qui serait de s'opposer au repreneur.

De salarié à CHEF d'entreprise



L'autre tentation :

NE RIEN CHANGER !

Ne rien vouloir modifier et essayer de se couler dans les process de l'entreprise, sans chercher à y apporter le « plus » lié à l'arrivée d'un nouvel investisseur peut être effet être tentant, pour ne pas faire de vagues.

Les salariés sont peut être en attente d'un renouveau dans les procédures ou dans le développement, voire dans la créativité dans l'offre commerciale ou vers de nouveaux marchés.

Si rien ne se passe, et qu'aucune volonté ne se manifeste, le repreneur prend le risque d'être décrédibilisé.

De plus, reprendre une entreprise engage sa vie personnelle et familiale. Le repreneur ne cherche pas uniquement à devenir chef d'une entreprise qui « roule », mais plutôt à réaliser un projet personnel de développement.

Si la crainte de voir les salariés se « braquer » devant le changement annihile toute volonté de développer son propre projet, la démotivation, voire l'aigreur vis à vis de la structure risque de survenir assez rapidement.

De salarié à CHEF d'entreprise

Dans un grand nombre de situations, les PME sont reprises par des anciens cadres et cadres supérieurs ayant exercé une partie de leur carrière dans de grands groupes industriels ou de service.

La transition entre l'organisation d'une grande structure et celle d'une PME peut être délicate et le nouvel entrepreneur doit adapter son discours et ses actes à la situation précise d'une PME.

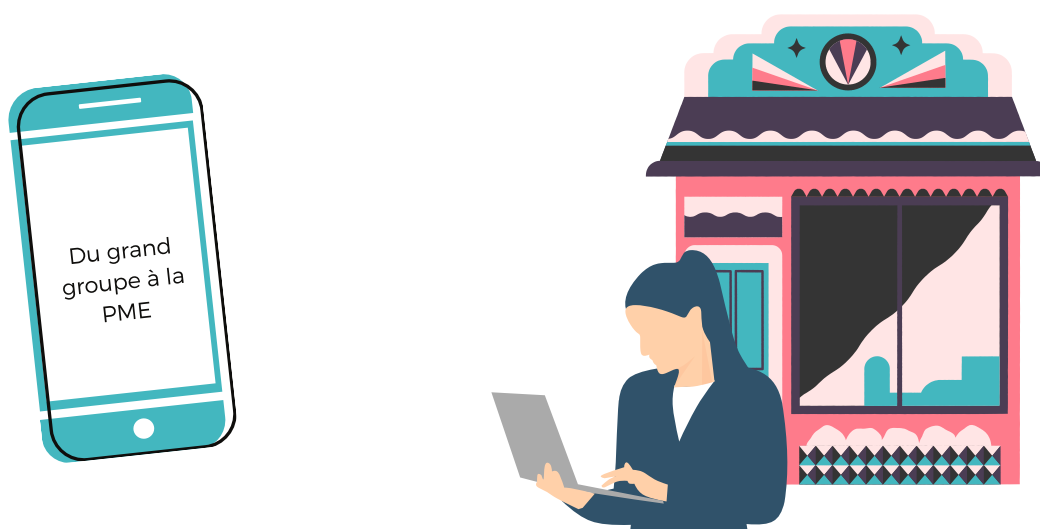
Même s'il est entouré de responsables et de directeurs, il deviendra le garant de tout ce qui a trait à l'entreprise, de l'approvisionnement en papier toilettes aux grandes décisions stratégiques et commerciales !

Le positionnement est très différent que celui d'un responsable de service au sein d'une entreprise.

Son rôle, ses décisions et son style de management seront d'autant plus étudiés par les salariés que la légitimité de sa fonction et de sa position vont probablement prendre du temps à se mettre en place.

La première légitimité qui est reconnue à celui qui devient le nouveau « patron » est celle d'avoir pu emprunter pour devenir le nouveau propriétaire !

Cette situation demande forcément à l'entrepreneur un peu de préparation !



De salarié à CHEF d'entreprise

C'est un lieu commun que de dire que le chef d'entreprise est un grand solitaire, particulièrement le responsable d'une PME !

Mais c'est une réalité.

Pendant le processus de reprise, l'entrepreneur est souvent bien entouré : ses conseils (expert-comptable et avocat), parfois un accompagnement d'un cabinet d'outplacement, peut-être un conseiller Pôle Emploi ainsi que les financeurs.

Une fois l'opération achevée et les actes de cessions signés, il ne reste presque plus personne et le choc peut sembler d'autant plus rude que pendant le temps d'accompagnement qui précède la reprise effective, plusieurs avis pouvaient être sollicités sur une même question.

Un sentiment de grand vide peut apparaître, particulièrement si les débuts au sein de l'entreprise sont difficiles.

Il est important pour le dirigeant de pouvoir confronter ses décisions, ses interrogations, voire ses doutes, avec des personnes, à la fois proches, et susceptibles de prendre du recul.

Il pourra s'agir de coach ou d'un accompagnateur de dirigeant.

C'est pourquoi la MAISON DE L'ENTREPRENEUR a inclus dans son package d'ateliers de formation à la reprise deux rendez-vous avec un coach de manière à comprendre cette démarche et à en tester l'utilité, une fois l'acquisition réalisée.



De salarié à CHEF d'entreprise

Nous avons déjà évoqué le fait que la rencontre entre les salariés qui doivent quitter leur ancien responsable au profit d'une personne totalement inconnue jusqu'à il y a peu de temps, pouvait être compliquée.

Le nouveau responsable aura comme principal enjeu, sur l'aspect interne de l'entreprise, de faire adhérer les collaborateurs à une nouvelle dynamique, forcément différente de celle qu'ils ont connue jusqu'à présent. Même si l'acquéreur ne révolutionne pas toute l'organisation dès son arrivée (et c'est assurément souhaitable !), ce sera forcément différent du fait des personnes en présence.

Les salariés devront faire leur deuil de l'ancienne direction, qui même dans les situations tendues où elle était peut être décriée, fait figure d'une perte d'histoire et de vie commune.

De plus, pour des questions de confidentialité, les salariés de la cible sont avertis tardivement de la cession (quand celle-ci est achevée la plupart du temps). Il s'en suit une période d'accompagnement, qui parfois destabilise les équipes : leur ancien dirigeant est encore présent, mais presque parti.

L'entrepreneur qui reprend une société apporte toujours quelque chose de neuf, dans la mesure où pour lui c'est un projet de vie et de développement.

Les salariés ne sont ni formés ni préparés à ces changements brusques.



De salarié à CHEF d'entreprise

L'objectif (et la zone de risque) est donc pour le repreneur de parvenir à faire adhérer l'équipe à son projet, de les investir concrètement pour qu'elle devienne actrice du changement en en percevant les fruits et les avantages pour leurs fonctions et l'avenir de la structure.



Un grand nombre d'entreprises à reprendre aujourd'hui ne sont pas forcément dans une dynamique de développement et de croissance (aussi bien sur les aspects commerciaux et financiers qu'humains).

Le repreneur doit faire entrer son équipe dans une dynamique de changement d'une part et l'intégrer dans un projet où il doit apparaître légitime d'autre part.

Et si le repreneur vient du sérail (reprise par un salarié ou un petit groupe de salariés), la question de la légitimité et de faire adhérer son équipe à un nouveau projet demeure bien présente !

Ce sujet nous apparaît comme essentiel dans la réussite de la reprise d'une entreprise.

Si les salariés n'adhèrent pas rapidement à cette nouvelle dynamique, la société risque de devenir difficilement gérable et donc son avenir peut se trouver compromis.

De salarié à CHEF d'entreprise



Face à ces risques multiples, il est indispensable de prendre le temps de se former au management et à la conduite du changement, sous l'angle de vision particulier qu'est celui du repreneur d'entreprise.

Il nous semble essentiel de comprendre quel type de manager l'entrepreneur se définit-il, afin de définir des évolutions vers lesquelles tendre pour accélérer et surtout réussir la prise en mains de l'entreprise cible.

Le repreneur quitte donc le mode « projet » pour entrer de plein pied dans le registre « ça commence ».

En effet, tout commence précisément !

Il est indispensable que le chef d'entreprise puisse se reposer sur des conseils à la fois dans des domaines techniques, mais également sur des problématiques humaines : les siennes et celles de ses collaborateurs.

Mais surtout, conservez cette structure de partage et d'accompagnement une fois que l'acquisition est mise en place !



De salarié à CHEF d'entreprise



La situation est souvent délicate pour les salariés qui quittent leur ancien employeur, qu'ils connaissent parfois depuis de longues années.

La tâche est compliquée pour le repreneur qui doit faire face à cette situation et la renverser pour le bien de l'équipe et de l'entreprise. Dans les parcours de formations juridiques proposés aux repreneurs, il n'est jamais abordé ce sujet ! Tout au plus, il est question de lister les salariés qui sont essentiels au fonctionnement de l'entreprise et d'essayer de ne pas se les mettre à dos !

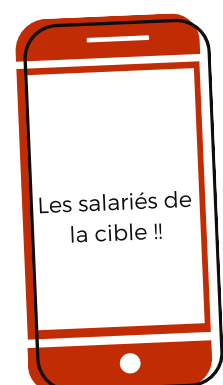
La démarche que propose la MAISON DE L'ENTREPRENEUR est centrée sur cette question de l'environnement humain de l'entreprise reprise, ainsi que la conduite du changement qui doit être pilotée par le repreneur.

Découvrez notre programme de formation (incluant coaching et de RDV avec des experts):

Lamaisondelentrepreneur.com

Au cœur du programme de formation, 4 jours sont consacrés à ce sujet et permettront aux repreneurs de disposer de moyens pratiques pour mener à bien la transition de leur équipe

Ils sauront appréhender et impulser le changement en les conduisant sereinement vers un nouveau projet de développement.



Management de la reprise



**Inclus dans le
programme de
formation de la
MAISON DE
L'ENTREPRENEUR**



01

POSITION MANAGÉRIALE

2 jours de formations sur le management et la "posture coach" du Manager de PME et de TPE.

02

CONDUITE DU CHANGEMENT

2 jours de formations, d'ateliers pratiques et de mises en situations sur la manière de conduire une équipe aux changements induits par une cession d'entreprise.

03

ACCOMPAGNEMENT

Accompagnement par un coach spécialisé en reprise et transmission d'entreprise.



2

RISQUES FINANCIERS

Risques Financiers

La question financière est présente au cœur de toute création d'entreprise, et encore plus dans le cas particulier d'une reprise, dans la mesure où l'entrepreneur investit une partie de son épargne et prend des engagements bancaires sur plusieurs années.

Toutefois, le repreneur dispose d'outils et de moyens forts, destinés à limiter la présence de ces risques et la survenance d'évènements dramatiques.

Cette zone de risques pour importante, qu'elle soit, est sûrement celle qu'il est le plus simple d'identifier afin de mettre en place les moyens de les limiter.



Quels risques ?

Nous avons identifié 4 risques principaux, dont certains ont des origines non financières, mais dont les conséquences peuvent être lourdes :

- **L'évaluation de la cible**
- **“La mariée est trop belle”**
- **Le montage de reprise**
- **L'engagement financier du repreneur**

L'évaluation de la cible

Il existe un grand nombre de méthodes de valorisation d'une société, dès l'instant où elle n'est pas cotée en Bourse.

Il se trouve presque autant de méthodes que de conseils prêts à fournir une valorisation précise.

Toutefois de grandes orientations par type de profession sont disponibles.

Une société fournissant des prestations de services intellectuels (de type conseil) ne se valorisera pas sur les mêmes critères qu'une activité de publicité ou de distribution de produits alimentaires vers le grand public.

Le risque serait donc de se baser sur une mauvaise évaluation de la cible.

Il est d'usage de chercher à valoriser le plus possible son actif à vendre, ne serait-ce que pour faire face à la négociation future, qui aboutira probablement à une réduction du prix proposé initialement.

Notons qu'une sur-évaluation manifeste et forte de la cible de la part des cédants traduit un état d'esprit de nature à éveiller l'attention des acquéreurs potentiels.



L'évaluation de la cible



Il existe des situations particulières où le prix devient secondaire pour les raisons suivantes :

Si l'entrepreneur a choisi un secteur d'activité où peu d'entreprises sont à reprendre, la valorisation risque de croître du fait de la rareté. Il peut en être de même, mais pour des raisons plus personnelles, si l'acquéreur s'est fixé une zone géographique limitée, ou peu de structures sont à reprendre.

Cette approche suppose tout d'abord d'avoir vérifié que d'une part le prix proposé est finançable et que d'autre part, le business plan permet d'honorer les engagements auprès des financeurs.

Dès l'instant où ces deux conditions sont réunies et où l'acquisition se fait en excellente connaissance de la situation, l'acquéreur peut tout à fait considérer que le prix ne constitue pas un point bloquant.

L'évaluation de la cible



Ne pas toujours se fier à l'évaluation donnée par le cédant ou ses conseils



Le cédant a sûrement fait appel à son expert-comptable et / ou à un cabinet spécialisé dans les transactions d'entreprises et leur rôle est de valoriser la structure de manière à contenter leurs clients, mais aussi à faire face à la phase de négociation. Il est recommandé de faire appel aux propres conseils de l'acquéreur et ce, pour deux raisons principales :

Les professionnels parleront entre eux le même langage et exerçant le même métier, limiterons les éventuelles tentatives de surévaluation ou de mauvaise information.

De plus, le débat entre eux sera moins passionné qu'entre le cédant et l'acquéreur, même si ce contact est essentiel pour instaurer un climat de confiance.

Il est bon de déléguer des questions techniques à ses conseils pour permettre également deux niveaux de discussions. Dans certains cas l'expert-comptable de l'acquéreur aura un rôle plus technique permettant à l'entrepreneur lui-même d'adopter une position plus souple !

L'évaluation de la cible



Ne pas toujours se fier à l'évaluation donnée par le cédant ou ses conseils



Dès l'instant où l'acquéreur a fait appel à son propre conseil dans le process de reprise, ce dernier peut être missionné pour valoriser la structure acquise, en choisissant des critères simples et surtout finançables !

La mission de l'expert-comptable se déroulera dans l'objectif d'approcher une valeur raisonnable de la cible, mais aussi dans l'idée du financement de l'acquisition et du dossier à présenter aux banques.

Présenter un dossier financier fait partie de la démarche d'évaluation, dans la mesure où le dossier doit respecter des grands critères de financement, quelque soit la méthode choisie.

De plus, il s'agira de vérifier que la méthode retenue est bien justifiée compte tenu de l'activité et de la situation précise de la cible.

Ce sera une base de négociation, qui couplée avec un audit d'acquisition, permettra à l'entrepreneur de prendre une décision éclairée, disposant de tous les paramètres quant à la valeur retenue et au contenu de cible !

Il bénéficiera du conseil et de l'expertise d'un professionnel attaché à sa cause !!

Acquérir une société revient à acquérir à la fois le contenu (le fonds de commerce, les clients, les marges à venir, etc.) et le contenant (la société, son compte bancaire, ses créances et dettes, etc.) donc le présent et le futur, mais aussi le passé !

L'activité a été gérée auparavant par un ou plusieurs gestionnaires, parfois depuis l'origine de la société et dans un grand nombre de situations aujourd'hui, la relation entre les cédants et certains clients ou fournisseurs majeurs est très forte. C'est notamment le cas des PME gérées par le fondateur depuis plusieurs décennies.

Un des risques majeurs dans une acquisition réside dans le fait de bien transmettre ce passé et permettre de laisser ce qui est constitutif de l'activité, toujours bien présent dans l'entreprise, une fois l'opération réalisée.

Il s'agit notamment du chiffre d'affaires, qui doit être analysé pour s'assurer qu'il sera toujours présent. Les autres actifs, comme les créances sur les clients, sur l'Etat (crédits d'impôts recherche ou innovation par exemple) sont-ils justifiés et se transformeront-ils bien en trésorerie dans un avenir proche ?



De même, acquérir une entreprise consiste à devenir propriétaire d'un actif : le fonds de commerce, les éventuels brevets, des contrats de distributions, etc.

Devenir propriétaire du passé de l'entreprise revient à être responsable des éventuelles incidences futures: il est donc primordial de se garantir sur les événements qui pourraient avoir des incidences financières importantes postcession.

La mariée est trop belle..

Audit d'acquisition

Il est essentiel de prendre connaissance dans le détail de ce qui compose la corbeille de la mariée:

Regarder les comptes et les vérifier,
S'assurer (entre autres procédures d'audit) que le chiffre d'affaires constaté jusqu'à présent est susceptible d'être pérennisé après le départ des anciens gestionnaires.

Pister les éventuels évènements antérieurs à la cession susceptibles d'avoir une incidence forte sur l'avenir.

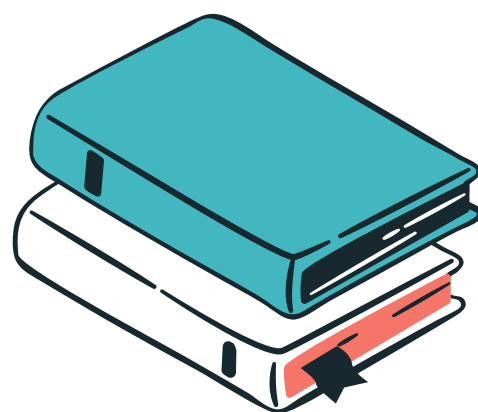
Cet audit, mené par un expert-comptable qui exerce également le métier de commissaire aux comptes, permettra également de bien comprendre les rouages de l'activité et donc d'établir un business plan précis et ancré dans le réel de la société.



Audit de la situation fiscale

Si la situation de l'entreprise est particulière au regard de la législation fiscale, particulièrement en cas de Crédit d'impôt Recherche ou Innovation, une revue des conditions d'octroi s'impose.

Elle sera réalisée par un expert-comptable, en lien avec l'avocat, ce sujet faisant partie de garantie de passif (cf. sujets suivants).



La mariée est trop belle..

Revue juridique

En fonction de la nature de l'activité et de son cadre réglementaire ou juridique, l'acquéreur devra mandater un avocat afin de vérifier que le cadre juridique est correct.

Il ne s'agit pas d'une mission toujours très longue et donc très onéreuse ; elle dépendra de l'environnement dans lequel évolue la société, du nombre de salariés, des contraintes juridiques spécifiques (notamment dans le cadre d'activités réglementées).

A titre d'exemple, vérifier que le changement d'actionnaire et de gestionnaire ne remet pas en cause la poursuite de certains contrats (banque, distribution, approvisionnement, partenariat, etc.).



Garantie d'actif & de passif

L'avocat de l'acquéreur se chargera de rédiger une garantie de passif, permettant de transférer certains risques supportés par l'acquéreur postérieurement à la cession, vers le cédant. Il est normal que le nouvel acquéreur de la cible ne supporte pas les éventuels risques nés au cours d'une période où il n'était pas aux commandes !

Les modalités financières de l'exercice de cette garantie sont à prévoir dans les actes de cession.



Investir !

La garantie d'actif, proposée également par l'avocat, servira à s'assurer que ce qui est vendu est bien présent à l'intérieur de la société (clients, brevets,...).

Le montage de reprise

S'agit-il vraiment d'un risque aujourd'hui ?

OUI si l'on considère que le repreneur a le choix quant au montage juridique de reprise.

NON parce que dès qu'il y a emprunt, salariés et risques clients, il ne peut être constitué qu'une société de capitaux (format SARL, SCOP ou SAS) de manière à privilégier la protection du patrimoine du repreneur.

Fiscalement, il n'y a pas vraiment de zones de risque, mais plutôt des conseils à donner pour optimiser le poids de la fiscalité du repreneur. D'ailleurs, l'incidence de la fiscalité sur le choix du statut juridique pour tout entrepreneur (et pas uniquement dans le cas de cessions d'entreprises) est presque nulle !

Il n'existe pas de forme juridique où le dirigeant minimise son impôt sur le revenu ou la fiscalité à l'intérieur de la société !!

La question qui demeure réside dans le choix du statut social du dirigeant :

Travailleur non Salarié (SARL)
Assimilé Salarié (SAS , SASU ou SCOP).

Il ne s'agit pas tant d'un risque que d'une optimisation et d'une attention particulière à apporter aux cotisations de retraite eu égard à la vie future de l'entrepreneur.

Le programme de formation de la MAISON DE L'ENTREPRENEUR inclut des rendez-vous avec un expert-comptable pour définir le contour juridique, fiscal et social du repreneur...!

www.lamaisondelentrepreneur.com

Engagement financier

L'acquisition d'une entreprise est financée, outre par ses apports personnels, par un ou plusieurs emprunts, engageant l'acquéreur à titre personnel.



Les risques sont de deux ordres :

Défaillance de l'entreprise

Le risque réside dans l'incapacité pour la société emprunteuse (la plupart du temps une holding) d'honorer son engagement financier.

Au delà de l'échec du projet personnel du repreneur, la structure acquise risque de devoir partir en redressement judiciaire ou à tout le moins de devoir être cédée à nouveau !

Dans toutes les options, cette situation serait très compliquée à gérer pour l'équipe de la cible, mais aussi pour le futur second repreneur.

Mise en cause de l'acquéreur

Il est d'usage, pour la plupart des financeurs de chercher à se garantir sur le patrimoine privé de l'acquéreur, de manière à éviter en cas de défaillance de sa société, de perdre intégralement le capital restant dû.

Il s'agit le plus souvent d'une caution personnelle dans la mesure où cette procédure est très contraignante pour l'acquéreur et très simple à mettre en place pour le banquier.

Engagement financier

Protection vis à vis des banques....

En matière d'emprunt bancaire, il est rarement possible d'éviter toute prise de garantie sur le patrimoine personnel de l'acquéreur de la part de l'établissement financier.

Toutefois, afin de limiter les engagements susceptibles d'affecter directement l'entrepreneur, il est essentiel de faire le tour de la place en matière bancaire (concurrence et choix de la garantie).

Il est essentiel également d'intégrer Bpi France dans le processus !!

Une autre manière de réduire les engagements est de se lancer dans un élargissement des sources de financement, tels que des « Business Angels », même si à ce jour, ils sont toujours hésitants pour accompagner des projets de reprise.

bpifrance



Une des étapes essentielles dans un tel projet repose sur l'établissement de documents prévisionnels fiables !

Le premier client destinataire des éléments prévisionnels est bien évidemment le repreneur. Il est important de pouvoir produire un business plan suffisamment prudent, pour apprécier, avec une certaine marge d'erreur, la capacité de l'entreprise à rembourser le ou les emprunts.

Attention à ne pas se limiter au compte de résultat prévisionnel, mais établir un tableau de trésorerie mensuel au moins sur les 12 premiers mois !!!

Quand bien même c'est une source de coût, nous recommandons de faire au moins challenger et réviser ses éléments prévisionnels par un expert-comptable, sinon lui proposer de l'établir.

Bien
calculer !





**Inclus dans le
programme de
formation de la
MAISON DE
L'ENTREPRENEUR**

01

CHOIX DU MONTAGE JURIDIQUE

Rendez-vous avec un EXPERT pour définir le montage de reprise sous tous ses aspects (statut juridique, fiscal, protection sociale).

02

BUSINESS PLAN ET AUDITS

Mise en oeuvre de pré-diagnostic, des audits juridiques, d'acquisition, et de la revue fiscale. Elaboration ou validation du business plan de reprise



**Les Experts de la MAISON DE
L'ENTREPRENEUR et de CHIFFRE &
SYNTHESE vous accompagnent !!**



3

RISQUES MÉTIERS & GESTION

Risques Métiers

Si l'entrepreneur choisi une activité qu'il n'a pas exercée de manière professionnelle, et qu'il se reconvertit dans un nouveau secteur, son principal risque serait de ne pas maîtriser totalement l'univers nouveau dans lequel sa structure évolue.



**Secteur
d'activité**



**Marketing
communication**



Approche digitale

Secteur d'activité

La méconnaissance du secteur d'activité risque d'inciter le nouvel entrepreneur à prendre des décisions inappropriées.

En effet, le rôle de chef d'entreprise, particulièrement d'une PME n'est pas uniquement composé de gestion administrative ou de direction générale.

Il s'agit bien souvent de devoir mettre la « main à la pâte », y compris sur des sujets techniques et très matériels. Le repreneur se doit (au delà de dispositions réglementaires de certaines activités) de maîtriser son environnement et les pratiques commerciales, la nature des relations avec le client etc.

Une des difficultés souvent rencontrées dans ces situations particulières consiste à passer de responsable salarié d'un grand groupe à celui de directeur multitâches d'une PME (Cf. le premier chapitre de ce livre blanc)



Par ailleurs, dans cette situation, les salariés de l'entreprise cible sont toujours plus au fait des contraintes juridiques, des pratiques du secteur et bien évidemment des aspects techniques éventuels, que le repreneur.

Le risque en ne maîtrisant pas le secteur d'activité de la cible reprise serait de ne pas paraître crédible vis à vis des salariés, spécialement ceux qui ont du mal à passer de l'ancien propriétaire au nouveau.

Marketing et communication

Le métier de chef d'entreprise d'une activité qui n'a pas été initiée par le dirigeant actuel suppose un bon niveau de compétence sur des sujets de stratégie et de développement commercial.

Ainsi, le risque majeur sur ce sujet serait de ne pas parvenir à développer l'activité de la société cible, voire de faire des erreurs susceptibles de répercussions significatives quant au chiffre d'affaires ou aux marges.

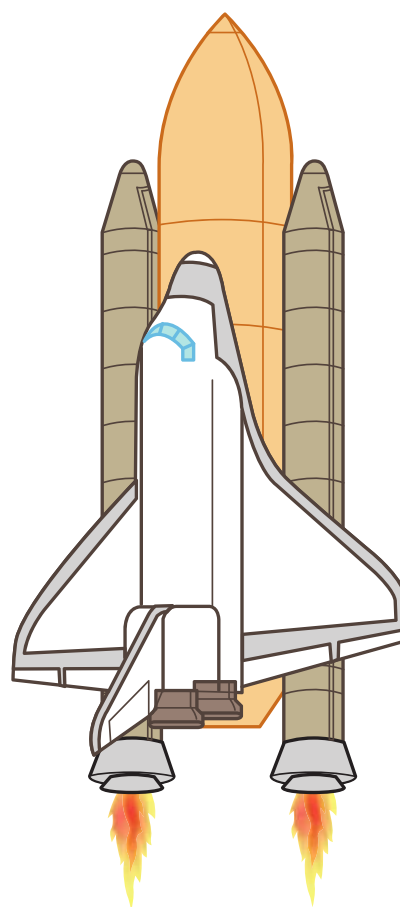
Ce risque est particulièrement marqué pour des personnes n'ayant pas eu dans leur vie passée d'expérience dans la définition de politique commerciale et la mise en œuvre de moyens.

Bien évidemment, la plupart des PME en vente aujourd'hui ont intégré un personne ou un service chargé de ces sujets.

Le dirigeant se doit d'avoir non seulement un avis, mais également d'être en mesure d'orienter, voire de faire prendre des virages à 180° si la situation du marché l'impose.

Il en est de même en matière de communication.

S'agissant de chiffre d'affaires et de développement, le repreneur d'entreprise risque d'être attendu sur le sujet !



Approche digitale

Il ne s'agit pas uniquement d'un phénomène de mode ou d'un engouement passager de quelques commerciaux passionnés d'internet !

A ce jour, un très petit nombre d'entreprises dispose d'une politique de communication digitale, comme outil de promotion, de visibilité et de développement.

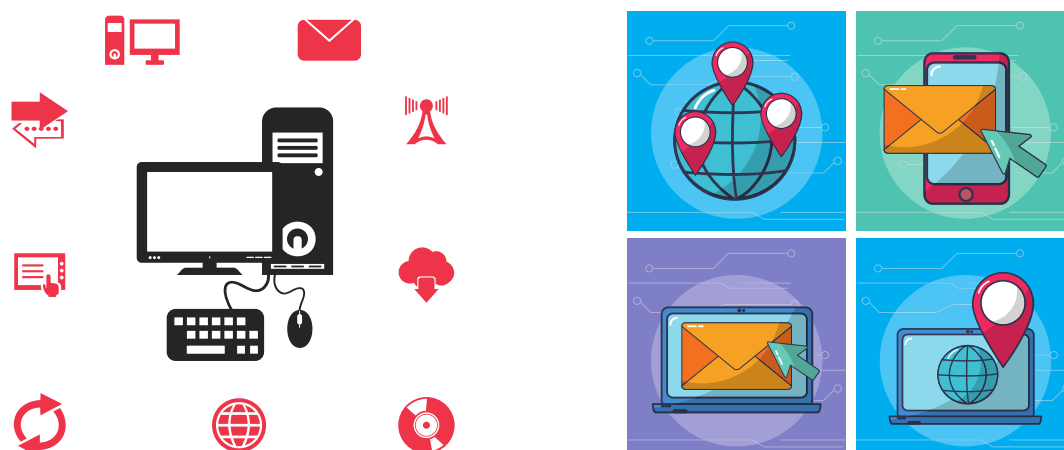
Or, la grande majorité des activités peut se prêter à une démarche internet. Cette approche ne consiste pas uniquement à disposer d'un site, plus ou moins bien construit et référencé.

L'absence d'une stratégie d'entreprise sur ce sujet (dès l'instant où l'activité s'y prête), peut devenir un frein au développement.

Beaucoup d'entreprises en vente aujourd'hui sont portées par des personnes les ayant assez souvent fondées il y a plusieurs années, voire décennies et la dynamique commerciale n'est pas toujours orientée vers le développement.

C'est le cas notamment des sociétés qui ont peiné à trouver un repreneur, ou pour lesquels le cédant a éprouvé des difficultés à se défaire de son entreprise. La politique commerciale est gérée à minima et il est rare de trouver une stratégie de développement digital.

Cette situation fait peser un risque quant au développement de l'activité et du chiffre d'affaires, mais aussi en terme d'investissement et de formation des équipes, voire de pérennité de la société.





Se former !!!

Il est indispensable que le dirigeant d'une PME soit formé à minima sur des sujets tels que la définition d'une stratégie de développement commercial, ainsi que la mise en place de la démarche identifiée et le déploiement de moyens.

Il serait utile que cette formation puisse avoir lieu avant l'acquisition, et idéalement dès que l'entrepreneur a décidé de s'orienter vers une reprise d'entreprise.

Il est important de tester son appétence sur ces sujets afin, le cas échéant, de voir dans quelle mesure se constituer une équipe en interne ou composée de conseils extérieurs disposant de ces compétences.

S'entourer...

Pour minimiser les risques métiers, l'entrepreneur devra chercher à s'entourer à la fois de personnes susceptibles de l'assister sur des sujets plus techniques, mais aussi managériaux.

Il peut s'agir d'un coach ou d'un accompagnateur de dirigeant qui aura la faculté à prendre du recul et qui fera évoluer le repreneur sur sa posture managériale.

De même, le cédant qui a l'immense avantage de connaître son équipe peut orienter l'acquéreur sur la gestion de l'équipe mais aussi sur des sujets techniques du métier.

Une période d'accompagnement définie avant la signature définitive des actes de cessions précisera les modalités, la durée, la rémunération et l'objet de la période de transition.

L'intérêt est multiple : favoriser le transfert de connaissance et d'histoire, simplifier les contacts avec les partenaires (clients, fournisseurs, banques par exemple) et faciliter la transition managériale.



Ce point est d'autant plus important qu'il permettra peut-être d'identifier des sources de chiffre d'affaires inexplorées à présenter dans le business plan (susceptible de surcroît de rassurer un financeur).

Dans ce cas précis, l'acquéreur dispose d'un peu de souplesse quant à l'appréciation du prix d'achat de la société.

Audit de la politique digitale

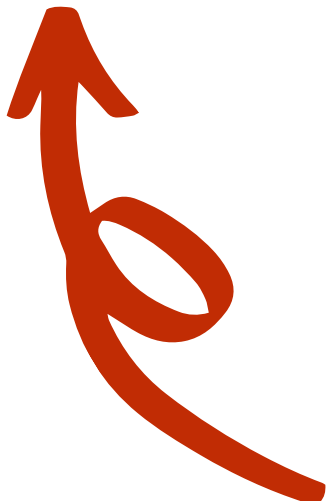
Pendant la période de prise de connaissance approfondie et d'audit de la société, l'entrepreneur devra se concentrer spécifiquement sur cette question autour de plusieurs thèmes, tels que l'adéquation entre l'activité et l'organisation internet et une démarche digitale, ou encore les éventuels marchés non encore captés par le cédant.

Il s'agit de découvrir quelles sources de développement sont possibles en apportant une vision et des moyens complémentaires à l'activité présente.





**Inclus dans le
programme de
formation de la
MAISON DE
L'ENTREPRENEUR**



01

POLITIQUE DIGITALE

Appréhension des enjeux et méthode d'analyse de la politique digitale de l'entreprise reprise

02

ACCOMPAGNEMENT

Accompagnement par un coach spécialisé en reprise et transmission d'entreprise

A large tree trunk is the central focus, with a teal circular graphic overlay. The number '4' is prominently displayed in white within the circle.

4

MANAGEMENT D'UNE REPRISE ET COVID !

Impacts du covid

La crise économique devient une crise humaine, voire humanitaire, y compris dans nos sociétés occidentales. La relation humaine, le contact, l'échange devient d'autant plus indispensable que l'on en est privé totalement ou partiellement

La crise économique engendrée par la pandémie n'a pas réduit le nombre de créations d'entreprises et a mis sur le marché des reprises d'entreprises un grand nombre d'activités et de structures, sur tout le territoire.

Cette crise remet donc au centre le pilotage de la relation humaine, spécifiquement dans les reprises d'entreprises:

Prise en compte des mesures sanitaires

Relations entre cédants et repreneurs très différentes

Prise en compte des mesures sanitaires:

Nécessité de prendre en compte les incidences de la distanciation sociale (coûts supplémentaires, organisation du travail,...)

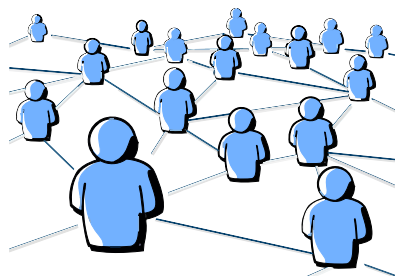
Nécessité de mettre en place un réseau de relation différent, d'autant plus important que le repreneur n'est pas toujours connu et qu'il doit fédérer son équipe sur un projet nouveau

Relation entre cédant et repreneur appréhendée différemment :

Encore plus uni pour que le projet aboutisse (implication peut-être plus forte du cédant vis-à-vis des partenaires bancaires, salariés, etc.

Mode de financement de l'acquisition : importance plus marquée du crédit vendeur et des clauses d'earn out

Décisions à prendre avant la cession pour la faciliter (PGE, fonctionnement des comptes courants



Impacts du covid

Le repreneur :

- Doit porter une attention particulière à la gestion de son équipe, et trouver immédiatement le lien fédérateur
- Peut entrer dans un univers que la crise avait fortement impacté, voire commencé à détruire. Rôle particulier du « sauveur » modeste et entièrement tourné vers la réussite du projet commun et la préservation des emplois

Le cédant :

- peut être amené à décaler le projet et revoir le calendrier global de l'opération
- pourra intervenir dans la « facilitation » de la cession et son implication dans certaines situations sera plus forte : accompagnement, calendrier de paiements, préparation de son entreprise à résister à une telle crise (... potentiellement durable et récurrente)

Nécessité de se faire accompagner par des conseils ayant intégré les spécificités de cette période complexe et les enjeux à la fois pour les cédants et les repreneurs



Conclusion

Sans ôter toute la magie de l'aventure passionnante consistant à reprendre une entreprise notamment pour la développer, il faut être conscient des risques que cela induit, et dont les incidences peuvent être très couteuses.

Retenons deux moyens concrets, susceptibles de devenir des facteurs clés de la réussite d'un projet de reprise:

Bien s'entourer, avant, pendant et mais aussi après la cession (cet accompagnement est trop souvent négligé aujourd'hui).

Se former à la dynamique du changement et aux techniques managériales pour transformer les risques humains en autant de points forts d'organisation et de motivation.

Nous sommes persuadés pour avoir accompagné un grand nombre de porteurs de projets de reprises, que l'adhésion des salariés de la société reprise est primordiale, mais que les conduire au changement dans une perspective de respect et de développement... s'apprend !

