

GPO

Magazine

91

13€

LE MAGAZINE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

www.gpomag.fr

> DOSSIER

Qui peut vous aider
à optimiser vos coûts ?



> ENQUÊTE

La gestion collaborative
de projets en mode agile

Stratégie du dirigeant

Reprise d'entreprise

Comment trouver
la perle rare ?

Gestion | Organisation

Appels d'offres

Les clés pour remporter
vos appels d'offres

Portrait

Joseph Puzo

PDG de
Axon'Cable



Reprise d'entreprise comment trouver

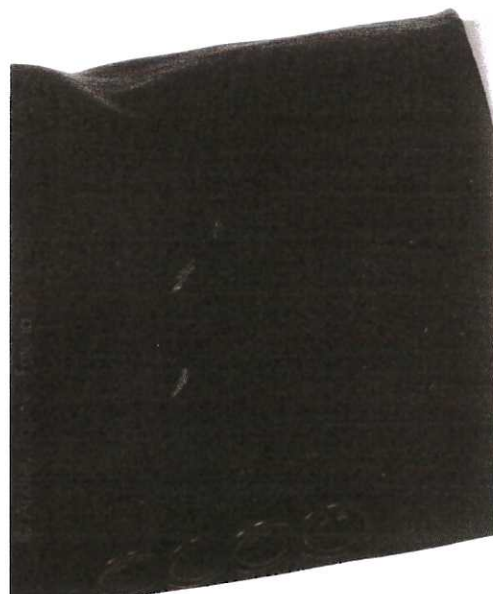
Pas si simple de trouver une entreprise à reprendre de nos jours... Il faut d'abord que le candidat à la reprise ait une idée précise du type d'entreprise qu'il souhaite reprendre (secteur d'activité, localisation, taille...). Alors, seulement à cette condition, la prospection (en moyenne 18 mois pour une PME) pourra commencer.

Quelle méthode utiliser ?

Quels sont les intermédiaires utiles ?

Les sites Internet spécialisés ?

Comment reprendre une entreprise à la barre du tribunal de commerce ?



Avant de foncer tête baissée dans la recherche d'une entreprise à reprendre, il convient de connaître le marché de la reprise. « *Le marché des entreprises à reprendre est assez calme : les cédants attendent certainement des jours meilleurs pour céder. Il s'agit là d'un effet de la situation économique de notre pays. Pourtant, il y a un certain nombre de repreneurs intéressés par la reprise d'une entreprise, mais ils sont plus exigeants* », estime Arnaud Pechenot, conseiller développement des entreprises et d'aide à la décision de la CCI de Troyes et Aube. En tout état de cause, selon l'APCE*, le marché de la reprise est loin d'être aussi important que ce qui est généralement annoncé (700 000 entreprises à céder dans les 10 prochaines années). En effet, force est de constater que beaucoup de ces entreprises seront transmises à un successeur « naturel », connu du chef d'entreprise (enfant, salarié, relation professionnelle...). En outre, toute entreprise ayant un dirigeant sur le point de partir

en retraite n'est pas forcément « repreneable ». Certaines sont intimement liées au dirigeant, au point que leur fonds de commerce n'est pas transmissible ; d'autres peuvent être « vieillissantes » : carnets de commandes affaiblis, investissements non renouvelés, personnel qualifié en instance de départ ou déjà parti, etc. Selon certains experts, 50% de ces entreprises auraient ainsi perdu leur valeur marchande.

C'est ainsi que la grande majorité des entreprises à céder sont des très petites entreprises (TPE), comptant moins de 2 salariés. Les estimations sur le nombre d'entreprises de plus de 5 salariés à céder chaque année vont de 1 500 à environ 5 000 selon les sources (ce dernier chiffre est probablement optimiste). Or, ce sont justement celles-là qui intéressent un grand nombre de repreneurs, et notamment ceux qui ont un profil de cadre quadragénaire ou quinquagénaire, ayant évolué professionnellement au sein de grosses PME ou de grandes entreprises. Enfin, le marché

*APCE : Agence pour la création d'entreprises

La reprise est difficile d'accès par la confidentialité voulue par le cédant

la perle rare ?

de la reprise est difficile d'accès en raison de la confidentialité recherchée par le cédant, qui ne souhaite pas nécessairement en informer son ou ses banquiers et ses clients, mais également de la réticence du cédant à transmettre son entreprise. Par ailleurs, le marché de la reprise est déséquilibré géographiquement : peu de fonds de commerce à céder dans les grandes agglomérations et plus en zones rurales.

Quelles méthodes utiliser ?

« Avant d'avoir recours à un intermédiaire ou de consulter les sites Internet spécialisés, il convient de monter son projet personnel et d'identifier les cibles potentielles. Cependant, il faut garder à l'esprit que les bonnes entreprises sont souvent reprises avant que le dirigeant n'ait été mis en relation. En effet, les entreprises intéressantes peuvent être repérées par un concurrent ou quelqu'un qui a l'habitude de travailler avec l'entreprise. Mais il faut rester

optimiste sachant qu'un coup de cœur peut amener le repreneur potentiel à reprendre une entreprise »,

indique Arnaud Pechenot. L'APCE recommande plusieurs méthodes : faire jouer ses relations familiales, amicales et professionnelles, identifier et rencontrer des intermédiaires (CCI, Chambres de métiers et de l'artisanat, fédérations professionnelles, expert-comptable, avocat, notaire, assureur...).

C'est ainsi que les repreneurs d'entreprises moyennes s'adresseront plutôt aux clubs de repreneurs, aux cabinets de conseil indépendants en fusion/acquisition nationaux, régionaux ou sectoriels, aux banques d'affaires, structures spécialisées des banques commerciales ou d'investissement, aux conseillers habituels de



Arnaud PECHENOT

Conseiller développement des entreprises et d'aide à la décision de la CCI de Troyes et Aube

« Les intermédiaires tels que les CCI, les banques, les experts-comptables, les avocats permettent au repreneur de préparer son projet, le soutiennent lors de sa mise en œuvre mais également lui présentent des opportunités de reprise

»



Patricia GUYOMARC'H

Avocat associé du cabinet CG

« Il faut savoir qu'une fois émise, l'offre de reprise ne pourra plus être retirée et le dirigeant sera lié par son engagement »

grosses PME (expert-comptable, commissaire aux comptes, avocat d'affaires, cabinet d'audit...).

« Les intermédiaires tels que les CCI, les banques, les experts-comptables, les avocats permettent au repreneur de préparer son projet, le soutiennent lors de sa mise en œuvre mais également lui présentent des opportunités de reprise. Le candidat à la reprise peut choisir un ou plusieurs interlocuteurs sachant qu'ils sont généralement

complémentaires. Nous proposons des outils web tant pour mettre une entreprise en vente que pour rechercher une entreprise. La majorité des CCI utilisent la même solution (TransEntreprise) et les autres CCI sont en train d'adopter cet outil. Les CCI

sont également partenaires de la bourse sur Internet, pilotée par Bpifrance, qui regroupe une bonne partie des offres des entreprises à reprendre », souligne Arnaud Pechenot.

Comment reprendre une entreprise à la barre du tribunal de commerce ?

Afin de se tenir au courant des opportunités du marché, le dirigeant d'entreprise souhaitant acquérir une entreprise à la barre du tribunal, devra consulter la presse économique et financière, ainsi que le site Internet des administrateurs judiciaires, qui publient les annonces des entreprises défaillantes à vendre. Il est possible de retrouver les jugements d'ouverture de redressement judiciaire dans le *Bodacc*, bulletin officiel des annonces civiles et commerciales, ainsi que dans les journaux d'annonces légales (*Les Petites Affiches*, *Affiches parisiennes*...).

Bien entendu, on pourra encore se tenir au courant de l'état de santé de ses concurrents. Mais attention, racheter une entreprise en difficulté est une aventure et il convient de prendre certaines précautions.

Quelques sites pour s'informer en ligne sur les opportunités de reprises d'entreprises

- www.reprisedentreprise.com qui rassemble la majorité des sites de reprises d'entreprise
- **TransEntreprise**, réseau CCI
- Reprise-entreprise.bpifrance.fr, bourse de la transmission par bpifrance
- www.aspaj.fr, site de l'Association syndicale professionnelle des administrateurs judiciaires
- www.cnajmj.fr, site du Conseil national des administrateurs et des mandataires judiciaires
- www.fusacq.com, place de marché dédiée aux fusions-acquisitions et à la reprise d'entreprises. ■

« Le candidat à la reprise devra d'abord circonscrire le secteur d'activité, la localisation et le budget d'investissement avant de se lancer dans la reprise d'une entreprise à la barre du tribunal. Ensuite, il devra déterminer s'il souhaite reprendre l'entreprise dans sa globalité avec son personnel ou simplement des éléments d'actif (droit au bail, marque,...). Le tribunal sera sensible à la reprise du personnel pour la pérennité de l'entreprise », indique Patricia Guyomarc'h, avocat associé du cabinet CG.

Les offres de reprise ne peuvent intervenir qu'en cas d'ouverture d'une procédure collective, même si l'ordonnance du 12 mars 2014 a introduit le *prepack cession* : « Dans le cas de l'ouverture d'un redressement judiciaire, toute personne pourra ainsi faire une offre à l'administrateur judiciaire afin de reprendre et maintenir l'activité de l'entreprise. Cette offre devra être rédigée, gérée et défendue devant le tribunal par un avocat spécialisé. Et il faut savoir qu'une fois émise, l'offre de reprise ne pourra plus être retirée et le dirigeant sera lié par son engagement. Dès lors, même si le ministère d'avocat n'est pas obligatoire devant le tribunal de commerce, il est préférable de se faire assister par un avocat expérimenté, spécialiste des procédures collectives, qui saura vous éviter de tomber dans bien des pièges tels que la reprise d'un salarié indélicat, de contrat lié à un passif... C'est ainsi que l'avocat doit analyser les contrats en cours, gérer les différents interlocuteurs (administrateur judiciaire, représentants des salariés, parquet, juge...). Cette cession peut désormais se négocier très en amont dès la conciliation dans le cadre du *prepack cession* », souligne Patricia Guyomarc'h.

Enfin, l'ordonnance du 12 mars 2014 portant réforme de la prévention des difficultés des entreprises et des procédures collectives, introduit plusieurs nouveautés, notamment la création de la procédure de rétablissement professionnel. « Cette procédure est ouverte à tout débiteur personne physique (qui ne fait pas l'objet d'une procédure collective en cours, n'a employé aucun salarié au cours des 6 derniers mois et dont la valeur de l'actif est inférieure à un montant fixé par décret) pendant une période de quatre mois et menée par un juge unique, dit *juge commis*, nommé par le tribunal au moment de l'ouverture de la procédure. La clôture de la procédure de rétablissement personnel aura pour effet d'effacer les dettes à l'égard des créanciers dont la créance est née antérieurement au jugement d'ouverture et a été portée à la connaissance du juge commis par le débiteur », précise Patricia Guyomarc'h. ■

*Source : www.apce.com trouver une entreprise

Comment calculer la valeur de votre entreprise ?



L'évaluation d'une entreprise est une étape fondamentale avant la conclusion de la vente. Quelles sont les méthodes d'évaluation ?

En quoi le prix de cession peut-il être différent de sa valeur ?

Telles sont les questions que nous avons posées à Mathieu Amice, associé-gérant du Cabinet Actheos, expert-comptable, commissaire aux comptes, expert de justice, membre de la commission « évaluation » à la CNCC* et professeur associé à l'Université de Rouen.

* CNCC : Compagnie nationale des commissaires aux comptes

Quelles sont les méthodes d'évaluation ?

« Au préalable, il convient d'indiquer qu'il existe une différence entre la valeur de l'entreprise, donnée subjective qui constitue l'espace de négociation pour les pourparlers entre un cédant et un éventuel repreneur et le prix, donnée objective, qui est la conséquence matérielle de cette même négociation. Par opposition à la notion de valeur, le prix n'est jamais une qualité intrinsèque d'un objet économique. En effet, le prix résulte d'une transaction et ne peut donc exister que par cette transaction. Il dépend ainsi de toutes les circonstances qui entourent l'opération de cession de titres ainsi que des caractéristiques de chacun des participants à cette opération », indique Mathieu Amice.

Il existe plusieurs méthodes afin de déterminer la valeur d'une entreprise qui se répartissent schématiquement en trois catégories.

« Tout d'abord, des méthodes analogiques, qui consistent à appliquer aux agrégats de l'entité à évaluer (l'EBE, la marge brute, etc...) les multiples implicites issues soit des cours de bourse soit des transactions de sociétés non cotées réputées comparables. Cette méthode, très largement utilisée en matière immobilière, implique d'avoir accès à des bases de données qui recensent les prix des transactions récentes. Ces données sont rares en matière de cession de titres et, le plus souvent, ne sont accessibles que par le biais de bases de données payantes et dont l'accès est limité à des professionnels expérimentés. L'autre difficulté pratique de ces méthodes analogiques est de

définir un échantillonnage de sociétés réellement comparables entre elles.

Ensuite, des méthodes intrinsèques qui consistent à calculer des flux de trésorerie prévisionnels qui sont actualisés par le moyen d'un taux d'actualisation (le plus souvent le coût moyen pondéré du capital) qui mesure les risques inhérents aux entreprises évaluées. Ces méthodes impliquent de savoir modéliser avec précision la stratégie de l'entreprise tout en intégrant des hypothèses réalistes et vraisemblables au regard des perspectives économiques du secteur concerné. Enfin, des méthodes empiriques issues d'usages professionnels faisant consensus », explique Mathieu Amice.

En quoi le prix de cession peut-il être différent de sa valeur ?

Les méthodes d'évaluation permettent au repreneur d'objectiver et de justifier le prix proposé, parfois très différent du prix attendu par le cédant. Car la valorisation d'une entreprise n'est pas une science exacte. « Le prix de cession d'une entreprise peut être très différent de sa valeur. Il suit les lois de l'offre et de la demande car le vendeur peut très bien ne pas être motivé à céder ses titres rapidement. Mais le prix va également dépendre du contexte : nouveaux marchés, opportunités d'investissements... Et également de la capacité contributive de l'acheteur, notamment si ce dernier est solvable. Dans ce dernier cas, le prix a tendance à grimper », conclut Mathieu Amice. ■



Mathieu AMICE
Associé-gérant
du Cabinet Actheos

« Le prix résulte d'une transaction [...] et dépend ainsi de toutes les circonstances qui entourent l'opération de cession de titres ainsi que des caractéristiques de chacun des participants à cette opération »