

## A05 / Reprendre une PME

### [Créer, reprendre ou intégrer une franchise](#)

Jean-Paul Debeuret - Serial entrepreneur - LaFormationPourTous.com

Pour choisir entre ces 3 grands modes d'**entrepreneuriat**, quelques critères à prendre en compte :

- son expérience personnelle : il faut certainement beaucoup plus d'expérience en matière de reprise qu'en matière de création et un degré moindre en matière de franchise ;
- les capitaux que l'on a à disposition : il va falloir plus de capitaux en matière de reprise qu'en matière de franchise, qu'en matière de création ;
- la vitesse d'exécution : en matière de reprise, ça va très vite ; en matière de franchise, relativement vite aussi ; en matière de création, c'est beaucoup plus long.

### [Définir le cahier des charges de votre reprise de PME](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission - ATPME

Vous avez un **projet de reprise de PME**, la première étape est de définir le cahier des charges de votre reprise d'entreprise. Votre réflexion a pour objectif de répondre à une question : Quelle entreprise je veux reprendre ?

### [10 conseils aux repreneurs](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Le **cahier des charges** de la reprise comprend 4 points :

- l'activité : nous conseillons de reprendre dans une activité que vous connaissez et, dans tous les cas, de capitaliser sur vos forces personnelles.
- la taille de l'entreprise : il faut trouver la bonne taille d'entreprise, ni trop grosse, ni trop petite.
- le budget : raisonnablement, les banques vous prêtent 3 fois ce que vous apportez. Ne mettez pas toutes vos économies dans la balance, au maximum 70 % de vos économies.
- la zone géographique : il est préférable de reprendre dans une région que vous connaissez, dans laquelle vous avez vos appuis, tant personnels que professionnels.

### [Trouver une PME à reprendre](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission - ATPME

Ces entreprises à transmettre sont le reflet exact des entreprises françaises existantes, c'est-à-dire qu'on en a une grosse majorité qui n'ont pas de salariés ou peu de salariés. C'est entre 3 500 et 4 000 **PME** qui sont à transmettre chaque année. Pour un repreneur d'entreprise qui cherche à reprendre une PME, le marché est déjà beaucoup plus restreint que l'on peut le croire.

### [Les étapes communes à la reprise d'entreprise et de fonds de commerce](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission - ATPME

Trouver le plus rapidement possible **une cible** qui lui convient et arriver au but final qui est la signature de la reprise.

La cible, c'est un peu comme l'iceberg : il y a la partie apparente et il y a la partie cachée. On diminue très fortement ses risques si on recherche une entreprise, si on reprend une entreprise dans un secteur d'activité que l'on connaît et dans un métier que l'on connaît.

### [Réussir le premier entretien avec le cédant](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Vous avez trouvé une entreprise à reprendre, vous avez ciblé une entreprise, maintenant vous êtes dans la phase de fixation du **premier rendez-vous** avec le cédant. Ce premier rendez-vous, vous devez le préparer, le mener de façon très professionnelle, en étant vendeur, en ayant des objectifs très précis pour ce soit une réussite. Vous n'aurez pas 2 fois l'occasion de faire une bonne impression.

### [Assurer la confidentialité lors d'une vente d'entreprise](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission - ATPME

Ce problème de **confidentialité** est vital, peut-être encore plus dans des professions de services où beaucoup de choses ne reposent que sur les hommes, que dans le commerce ou l'industrie puisqu'il y a

des acquis qui sont plus importants, des processus.

### [Obtenir les informations sur l'entreprise à céder](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

C'est extrêmement compliqué d'**obtenir des informations** pour reprendre une entreprise. Mais ça se comprend quelque part. Il faut se mettre à la place du cédant d'entreprise qui a créé son entreprise ou qui l'a reprise, et qui y travaille depuis des dizaines d'années, qui a mis toute sa vie pour la gérer, la développer, la faire vivre. C'est une déchirure pour lui de vendre son entreprise.

### [Les retraitements comptables préalables à l'évaluation](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Les bilans qui sont déposés à l'administration fiscale ne représentent pas toujours la réalité économique de l'entreprise. Il faut faire des **retraitements comptables**, qui vont être de 2 types :

- des retraitements au niveau du bilan,
- des retraitements au niveau du compte de résultat pour passer d'un bilan fiscal à un bilan économique.

### [Le diagnostic stratégique de l'entreprise à reprendre](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Les objectifs de cette phase de **diagnostic** sont de 5 ordres :

- déterminer l'historique de l'entreprise et le rôle du cédant dans son évolution ;
- comprendre ce que fait exactement l'entreprise pour déterminer ensuite ses forces et ses faiblesses dans chacune de ses activités ;
- pouvoir déterminer les activités rentables ou non rentables ;
- savoir ce qui nous intéresse ou pas dans l'entreprise à reprendre ;
- les problèmes juridiques lourds qui peuvent être un handicap majeur à la reprise.

### [Trouver les pièges dans les bilans des entreprises à reprendre](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

1ère partie : déterminer la fiabilité des comptes que vous avez devant vous.

2ème partie : comment réaliser une **analyse financière** sommaire.

3ème partie : détecter les changements dans la politique de gestion qui ont pu avoir lieu dans les années récentes dans l'entreprise.

4ème partie : trouver les modifications aux règles comptables appliquées dans l'entreprise.

5ème partie : chercher les minorations d'actif et les majorations de passif.

### [Le diagnostic financier de l'entreprise à reprendre](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Les objectifs de l'analyse de rentabilité sont de 3 ordres :

- confirmer ou infirmer toutes les informations qu'on a pu obtenir dans les phases précédentes du diagnostic ;
- s'assurer de la **faisabilité financière** de l'opération de reprise ;
- préparer la deuxième étape qui sera l'évaluation de l'entreprise.

### [Lettre d'intention reprise / transmission](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Qu'est-ce que cette fameuse **lettre d'intention** ?

C'est d'abord une lettre, un document écrit qui formalise les accords verbaux qu'il y a eu entre le repreneur et le cédant.

Que contient-elle ?

Elle va définir un certain nombre de points :

- le périmètre de la reprise : est-ce que j'achète des titres de société ou des actifs ? est-ce que j'achète l'immobilier ?
- quand est-ce que je vais reprendre, à quelle date ?
- à quel prix ? quelles vont être les conditions de paiement ?

- comment va se dérouler la garantie d'actif et l'audit qui en découle ? la garantie de passif, son montant ?
- est-ce qu'il va y avoir un accompagnement du repreneur par le cédant ?

### [Evaluer une entreprise déficitaire](#)

Jean-Paul Debeuret - Serial entrepreneur – ATPME

3 méthodes d'évaluation :

- l'évaluation par la rentabilité : on part du compte de résultat, du résultat d'exploitation principalement de l'entreprise ou de l'EBE.
- 2ème méthode d'évaluation : on part du tableau de financement, du rendement, du cash dégagé.
- 3ème méthode : la méthode patrimoniale : on part du bilan, on va évaluer ou réévaluer les actifs si nécessaire et comptabiliser les passifs s'ils ne sont pas tous comptabilisés.

### [Négocier la cession des titres de votre société](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

13 points à négocier :

- des clauses financières : la garantie de passif, le prix, les conditions de paiement, etc. ;
- des clauses juridiques : les clauses résolutoires, les clauses suspensives, etc.

Ce qu'il faut savoir, c'est que, dans la négociation, il faut commencer par ce qui n'est pas négociable pour vous.

### [2 principes importants de la négociation commerciale](#)

Benjamin Rousseau - Formateur en développement commercial

La **négociation à la vente**, négociation commerciale, est la même que l'on vende un porte-clés, un porte-avions, une société, que l'on vende un produit, que l'on vende un service.

Les règles sont toujours les mêmes.

2 grands principes de négociation :

- le 1er principe, c'est d'ouvrir la négociation. Trop souvent, la négociation se fait sur le prix.
- le 2ème point, qui est un point plutôt caché en négociation et pas facile à mettre en œuvre : trouver en permanence des portes de sortie pour l'acheteur.

### [Périmètre cession reprise](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Cette notion de périmètre de reprise ou de cession est primordiale.

Comment définir ce périmètre ?

C'est une question que doit d'abord se poser le cédant. C'est le cédant qui va définir le **périmètre de la vente**.

2 points doivent être élucidés :

- est-ce que je vends des titres de société, des parts de SARL ou des actions de SA, ou est-ce que je vends des actifs de l'entreprise ?
- est-ce que je vends l'immobilier avec l'exploitation ou est-ce que je conserve l'immobilier ?

### [Faut-il reprendre un fonds de commerce ou des titres sociaux ?](#)

Didier Chigot - Expert-comptable et commissaire aux comptes - Groupe-SNR

Plus les transactions sont importantes en valeur financière, plus on a tendance à aller vers des **cessions de titres sociaux**. Ce n'est pas une loi absolue, mais c'est plutôt un constat de praticien.

### [Définition : Garantie de passif](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

La **garantie de passif** est une clause insérée dans un protocole de cession de titres de société ou qui, en complément de ce protocole, par laquelle le cédant s'engage à rembourser des passifs qui naîtraient après la date de cession et dont la cause est antérieure à la date de cession.

### [Négocier la garantie de passif lors de la reprise-transmission des titres sociétés](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Cette garantie de passif est une clause essentielle d'une **transmission de titres de société**. Ça veut dire que les cédants doivent obligatoirement s'attendre à devoir accorder une garantie de passif au repreneur, et nous conseillons au repreneur de ne pas signer une reprise de titres de société s'ils n'ont pas une garantie de passif accordée par le cédant.

### [Organiser une data room](#)

Didier Chigot - Expert-comptable et commissaire aux comptes - Groupe-SNR

Une **data room**, c'est une salle d'information : on va positionner dans une salle physique un certain nombre d'informations. Dans le cadre d'un processus de cession d'entreprise, le repreneur ou les repreneurs vont vouloir avoir accès à un certain nombre d'informations : ces informations sont stockées dans un lieu unique, une salle.

### [L'audit d'acquisition](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

L'**audit d'acquisition** est une opération relativement technique qui se déroule dans le cadre d'une reprise d'entreprise et plus précisément dans le cadre d'une reprise de titres de société. Le cédant et le repreneur ont signé un protocole d'accord, se sont mis d'accord sur les points principaux et les actes définitifs ne sont pas obligatoirement signés.

### [L'audit comptable](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Ne vous lancez pas dans une reprise d'entreprise sans faire appel à un **auditeur comptable** qui contrôlera les comptes de l'entreprise rachetée.

### [Réaliser un audit environnemental d'acquisition](#)

Christophe Albarran - Conseil en environnement – Ecotom

L'**audit environnemental** d'acquisition a pour but de fournir une information précise et objective de la situation de l'établissement. C'est donc un outil indispensable pour préparer la cession ou l'acquisition d'une entreprise ou d'un bien immobilier.

### [La clause d'earn out](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Les clauses de **révision de prix** ou de **earn-out** sont des clauses juridiques qui sont insérées dans un protocole d'accord de cession d'entreprise. Elles ont pour objet de déterminer le prix définitif de l'entreprise, c'est-à-dire qu'un prix provisoire est d'abord fixé et le prix définitif sera fixé en application de ces clauses quelques années plus tard.

### [Le remboursement des comptes courants d'associés et la reprise des cautions lors d'une transmission d'entreprise](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

L'idéal est que ces **comptes courants** soient remboursés en amont par la société ou le dirigeant, et qu'il n'y ait plus de comptes courants d'associés. Dans la réalité, ça ne se passe pas toujours comme ça et on peut avoir des comptes courants d'associés relativement importants. Dans une négociation d'entreprise, la difficulté va être que le repreneur va rajouter ces comptes courants au prix.

### [Accorder ou négocier un crédit vendeur](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Le **crédit vendeur**, c'est un crédit que le cédant de l'entreprise, en règle générale d'une société, va accorder à son repreneur. Ne négociez pas un crédit vendeur trop court car il risque de déstabiliser le plan de financement de votre reprise.

### [Le closing d'une vente d'entreprise](#)

Didier Chigot - Expert-comptable et commissaire aux comptes - Groupe SNR

Le **closing**, c'est l'étape ultime d'un processus de vente qui va aboutir à un accord et un échange

financier, qui se matérialise par une dernière réunion de signature et on réitère les différents actes qu'on a pu élaborer en cours du process de négociation.

### [Le protocole d'accord](#)

Romain Daubié - Avocat au Barreau de Lyon - Cabinet Romain Daubié

Un **protocole d'accord** a un champ large. On peut également employer le compromis de vente sous conditions.

C'est un accord définitif, un vrai contrat entre un vendeur d'entreprise, un acquéreur d'entreprise où ils s'engagent sur les conditions essentielles : le prix, l'objet, les délais, les modalités de paiement, les garanties.

Un contrat complet dont on attend la levée de quelques conditions, la plupart du temps ça sera du financement. C'est un vrai contrat qui engage, définitif sous réserve de réalisation de certains éléments.

### [Les conditions suspensives habituelles d'un contrat](#)

Romain Daubié - Avocat au Barreau de Lyon - Cabinet Romain Daubié

Une **condition suspensive**, c'est quelque chose qui s'inscrit dans un contrat, donc qui va engager et, dans ce contrat, il y a parfois des éléments futurs et incertains qu'on va acter. C'est ce qu'on appelle la condition suspensive. Ça peut être très varié, ça peut être très souvent l'obtention d'un financement, le maintien d'une autorisation administrative.

### [L'accompagnement du repreneur par le cédant](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

L'accompagnement est nécessaire pour présenter les clients, pour faire connaître les savoir-faire, faire découvrir l'entreprise dans les petits détails que le **cédant** connaît bien et que le repreneur mettra un certain temps à appréhender.

2ème principe : 2 patrons à la tête d'une entreprise, ça ne se passe pas toujours très bien, et on se retrouve un peu comme dans le cas d'une cohabitation politique, il peut y avoir des tensions et des difficultés.

### [Savoir combien de temps accompagner le repreneur](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Différentes possibilités existent :

- soit il y a un **accompagnement** qui est défini pendant une durée très courte : le cédant va présenter le personnel, les clients, les fournisseurs, le banquier, etc., et va faire que ça se passe bien pendant une durée très très courte.

- il y a une autre possibilité : c'est que le cédant jeune s'intègre dans l'entreprise, dans un groupe auquel il a vendu sa propre entreprise et là, il faut bien prévoir les choses dans la négociation initiale.

### [Réussir les 100 premiers jours de sa reprise de PME](#)

Jean-Paul Debeuret – Conseil en Transmission – ATPME

Si j'avais un conseil à donner aux repreneurs : ne pas vouloir aller trop vite parce qu'il y a énormément de choses à apprendre, être salarié ou être chef d'entreprise ce n'est pas du tout la même vie.

On s'aperçoit qu'en étant chef d'entreprise, il faut essayer de tout maîtriser. Ca demande un apprentissage, peu importe la formation que l'on ait faite et l'expérience que l'on ait eue auparavant.

**Accédez à la vidéo [L'essentiel de Reprendre une PME // 18:51](#)**