



le cnam

école management & société

Mon entreprise et moi,
aujourd'hui... et demain...

REPRENDRE UNE ENTREPRISE... ET POURQUOI PAS ?

**Je consacre 1 heure pour
réfléchir à l'opportunité
d'une reprise d'entreprise**

Accompagner les entrepreneurs **cne**



VOUS RÉFLÉCHISSEZ À LA REPRISE D'ENTREPRISE ?

Cet outil est à votre disposition pour donner un nouvel éclairage à votre projet.

Vous vous apprêtez à franchir un cap professionnel qui ne doit pas laisser de place à l'improvisation. En effet, reprendre une entreprise, au contraire de la création, va vous permettre de vous appuyer sur une structure existante, mais cela ne signifie pas que tout coulera de source. Il vous faudra vous poser les bonnes questions :

- Que se passera-t-il au départ du dirigeant ?
- Suis-je la bonne personne pour donner un avenir à cette entreprise ?
- Cette entreprise est-elle celle qui me permettra de développer mon projet de vie ?

Cette étape décisive dans votre parcours professionnel nécessite une grande anticipation. Vous allez rencontrer un cédant qui n'aura peut-être pas la même vision que vous et il est nécessaire de vous y préparer.

La transmission, c'est l'affaire de deux logiques : celle d'un cédant qui vend son passé tout en se construisant un autre avenir, et celle d'un repreneur qui achète son avenir en le construisant autour d'une entreprise.

Prenez quelques instants pour compléter cet auto-diagnostic*. Il vous permettra de faire le point sur votre projet, sa faisabilité, ses répercussions, tout en vous faisant découvrir les différentes étapes de la reprise d'entreprise.

Développer vos compétences entrepreneuriales : un investissement pour votre projet !



Un document offert par le Cnam-CNE

Accompagner les entrepreneurs, de l'émergence d'une idée à sa réalisation concrète

Le Centre national de l'entrepreneuriat du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam-CNE) accompagne les porteurs de projet depuis de nombreuses années. Son expertise porte plus spécifiquement sur les entreprises de petite taille : TPE, PME-PMI et entreprises artisanales.

Il met à leur disposition des outils pratiques pouvant être mobilisés aux différents stades d'un projet.

■ positionnement entrepreneurial

Des outils de diagnostic des idées et projets entrepreneuriaux, à utiliser avant de se lancer : bilan de compétences entrepreneuriales, module Emergence, Auto-diagnostics (Développement – Création – Cession – Reprise).

■ développement des compétences entrepreneuriales

Des formations-actions, qualifiantes ou diplômantes pour entreprendre en apprenant : Titre professionnel Entrepreneur de petite entreprise, Licence professionnelle Responsable stratégique et opérationnel de petite organisation*, modules courts Bonnes pratiques pour entreprendre et Bonnes questions pour entreprendre ?

** Licence professionnelle Management des organisations, spécialité responsable stratégique et opérationnel d'entreprise artisanale*



COMMENT COMPLÉTER cet outil d'auto-diagnostic ?

Cet outil vous appartient. Une fois complété, gardez-le précieusement pour vous aider dans votre réflexion et avancer dans votre projet.

Cet outil d'auto-diagnostic a pour intention de vous guider dans votre réflexion autour d'une question simple et complexe : pourquoi, comment et quand saisir le bâton de témoin ?

A chaque étape correspondent des objectifs et des actions.

L'outil insiste plus particulièrement sur les 2 premières étapes. En effet, nous constatons souvent que cette phase préalable insuffisamment travaillée peut conduire à des démarches qui n'aboutissent pas.

ÉTAPE 1 : p. 4 à 9

Envisager la reprise d'entreprise comme une opportunité

Mettre en place une démarche de projet pour décider de m'engager.

ÉTAPE 2 : p. 10 à 12

Déterminer, chercher et trouver une cible d'entreprises

Analyser les critères (branche d'activité, taille, situation géographique...) en cohérence avec mon projet de vie.

ÉTAPE 3 : p. 13 à 14

Diagnostiquer l'entreprise et évaluer la valeur de l'entreprise

Formaliser une offre : lettre d'intention et confidentialité, puis engagement des audits.

ÉTAPE 4 : p. 15

Élaborer le plan de reprise

Définir les modalités juridiques et fiscales et finaliser les recherches de financement.

ÉTAPE 5 : p. 16

Négocier l'entreprise avec le cédant

A partir du plan de reprise prévisionnel en vue de signer les accords.

ÉTAPE 6 : p. 17

Devenir chef d'entreprise et manager le changement

Les premiers mois en tant que dirigeant... Prendre en main l'entreprise en déclinant le plan stratégique en actions concrètes dans le respect du montage prévisionnel.

Laissez-vous guider de multiples façons :

- en répondant aux questions,
- en pointant les aspects qui semblent vous correspondre dans les items que nous vous proposons,
- en identifiant, parmi une liste (non exhaustive), une situation qui ressemble à celle dans laquelle vous vous trouvez actuellement.

Pour chaque thème, pensez à noter les éléments-clés qui paraissent importants dans votre situation. Cela vous aidera pour réaliser la synthèse et transformer votre intention en projet à concrétiser à terme.

Qu'est-ce qu'un élément-clé ?

Une difficulté à relever, une action à mettre en œuvre, une réflexion à engager avant de prendre une décision...

Enfin vous lanceriez-vous dans l'achat d'une maison sans avoir préalablement défini votre budget, vos besoins, vos envies, votre calendrier ?

- **Une analyse croisée par rapport à votre situation personnelle, entre ce que vous voulez et ce que vous pouvez acquérir.**

Ensuite, vous rencontrerez les agents et promoteurs immobiliers, les architectes, les banques, puis les entreprises de la construction.... Et vous formalisez votre projet, puis seulement, vous négociez la réalisation proprement dite.

- **Une analyse croisée entre ce que vous pouvez acquérir et ce qui existe sur le marché actuellement permet une prise de contact en vue de négociations pour réaliser le projet.**

Pour une entreprise, c'est la même chose...

Comment démarrer sans savoir ce que vous voulez et ce que vous pouvez acquérir ? Sans avoir défini votre enveloppe financière, vos objectifs et besoins, votre calendrier ? (thèmes 1 et 2)

Ensuite, vous rencontrerez les intermédiaires, les accompagnateurs et les financeurs et puis l'ensemble des experts de la transmission, qui vous aideront à bâtir votre projet de reprise. (thèmes 3 à 6).



ÉTAPE 1 : Envisager la reprise d'entreprise comme une opportunité

Objectif : mettre en place une démarche de projet pour prendre la décision de m'engager.

- Pour vérifier ma volonté et ma capacité à entreprendre.
- Pour faire le point sur mes motivations personnelles, mes aspirations professionnelles et privées pour me décider à me lancer dans l'aventure de la reprise d'entreprise.

1. L'idée de se lancer dans la reprise d'une entreprise

● POURQUOI ENVISAGER LA REPRISE ? QUELLES SÉRAIENT MES 3 MOTIVATIONS ESSENTIELLES ?

- | | |
|--|---|
| ☐ Volonté et goût d'indépendance | ☐ Envie de changer de vie professionnelle |
| ☐ Goût du pouvoir | ☐ Envie d'entreprendre, sans partir de zéro |
| ☐ Challenge personnel | ☐ Souci d'investir et de rentabiliser un capital |
| ☐ Solution par défaut d'emploi | ☐ Mettre en pratique une vieille idée |
| ☐ Volonté de construire un projet | ☐ Exploiter un savoir-faire personnel |
| ☐ Je suis le fils (ou fille) du dirigeant | ☐ Gagner de l'argent |
| ☐ Envie d'être patron | ☐ Changer de vie |
| ☐ Envie de manager une équipe | ☐ La passion d'un métier |
| ☐ Recherche d'une position sociale | ☐ Une opportunité |
| ☐ Autre à préciser..... | |

● DEPUIS COMBIEN DE TEMPS AI-JE CETTE IDÉE EN TÊTE ?

- | | |
|---|---|
| ☐ Depuis toujours | ☐ Depuis 6 mois |
| ☐ Depuis plus de 5 ans | ☐ Ces derniers jours |

● QU'EST-CE QUI M'A DONNÉ CETTE ENVIE ?

- | | |
|--|---|
| ☐ Envie depuis très longtemps | ☐ Situation de demandeur d'emploi |
| ☐ Connaissance d'une entreprise à céder | ☐ Indemnités de licenciement ou héritage |
| ☐ Culture familiale | ☐ Passion d'un métier |
| ☐ Volonté de quitter une situation de salarié inconfortable | |
| ☐ Autre à préciser..... | |

● QUELLES DÉMARCHES OU ACTIONS AI-JE DÉJÀ ENTREPRISES ?

- | | |
|--|---|
| ☐ Rien encore | ☐ Echanges au niveau familial |
| ☐ Réflexion en solitaire | ☐ Prise d'information par des lectures |
| ☐ Prise d'information en participant à des réunions d'information et/ou formation | |
| ☐ Sollicitation d'un appui pour m'aider à cheminer. Préciser..... | |
| ☐ Discussion avec des connaissances qui ont déjà repris | |
| ☐ Autre à préciser..... | |

● AI-JE DÉJÀ UNE EXPÉRIENCE DE LA CRÉATION OU DE LA REPRISE ?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| ☐ Oui | ☐ Non |
|------------------------------|------------------------------|

● QUELLES SONT LES PRINCIPALES QUESTIONS QUE JE ME POSE À CE JOUR EN TERME DE MÉTHODOLOGIE ?

- | |
|---|
| ☐ Comment cheminer dans ma réflexion ? |
| ☐ Par quoi commencer ? |
| ☐ Quelles sont les différentes étapes ? |
| ☐ À qui parler de mon projet ? |
| ☐ Combien de temps cela va me prendre ? |
| ☐ Combien cela coûte de se faire accompagner ? |
| ☐ Autre à préciser..... |

● QUELS POURRAIENT ÊTRE LES AUTRES PROJETS PROFESSIONNELS ENVISAGÉS COMME ALTERNATIVE À LA REPRISE ? (SOLUTION DE REPLI, PLAN B, ...)

.....

.....

.....

 La reprise est certes moins risquée que la création pure : les résultats de l'étude OSEO montrent que 6 ans après avoir été transmises, 4 entreprises sur 5 sont encore en activité, contre 2 sur 3 entreprises issues d'une création simple.



Ce qu'il faut faire !

Abandonner votre comportement de salarié qui souhaite « changer de vie, se reclasser », vous êtes devenu un entrepreneur.

● SELON MOI, QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DE LA REPRISE PAR RAPPORT À LA CRÉATION ?

Avantages de la reprise par rapport à la création	Inconvénients de la reprise par rapport à la création
..... 	
..... 	

2. Mon projet de reprise

● PUIS-JE DÉCRIRE L'ENTREPRISE « DE MES RÊVES » ?

- ☐ Aucune idée pour l'instant
- ☐ Quelques éléments. Préciser.....
- ☐ Une idée déjà précise

● QUELS SONT MES OBJECTIFS EN TANT QUE « REPRENEUR EN HERBE » ?

- ☐ Assurer la pérennité d'une entreprise familiale
- ☐ Reprendre une entreprise pour la développer et l'exploiter moi-même jusqu'à ma retraite.
- ☐ Reprendre une entreprise pour la revendre rapidement en réalisant une plus value permettant de rebondir sur d'autres projets
- ☐ Reprendre une entreprise pour la céder ensuite à mes enfants et assurer ainsi leur avenir.
- ☐ Constituer un capital pour m'assurer une indépendance financière au moment de la retraite.
- ☐ Autre à préciser.....

● J'ENVISAGE DE RÉALISER CE PROJET DE REPRISE, SEUL ?
EN ASSOCIATION AVEC UN TIERS ? AVEC PLUSIEURS TIERS ?

Dans le cas d'un projet à plusieurs, quels moyens me suis-je donné pour confronter nos idées sur le projet, vérifier nos valeurs, nos motivations, nos objectifs, nos engagements financiers respectifs ? Avons-nous échangé clairement sur la place que chacun souhaite occuper dans l'entreprise ? Les temps à consacrer par chacun au projet sont-ils alors cohérents ?

3. Les moyens pour réussir mon projet de reprise

● LE FACTEUR TEMPS

- Ai-je une idée de la durée nécessaire pour mener à bien l'ensemble de la démarche ?

- Combien de temps et d'énergie puis-je consacrer à ce projet de reprise ? Quels moyens puis-je me donner pour me dégager du temps à ce projet ? Quel est à priori mon échéancier ?

● MA SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE

- Suis-je suffisamment informé sur les statuts possibles, sur les droits et obligations découlant de ma situation professionnelle, et qui peuvent influencer sur la façon de préparer le projet et/ou sur le montage juridique à envisager ? Où puis-je me renseigner ?

- Ai-je vérifié que je ne suis lié à aucune clause particulière pour avancer dans mon projet de reprise ? (exemple : un salarié lié par une clause de non-concurrence)

En fonction de votre situation professionnelle, les possibilités peuvent varier considérablement.

Demandeur d'emploi indemnisé – salarié en cours de licenciement – bénéficiaire du RMI – salarié démissionnaire – salarié en poste – jeune âgé de moins de 26 ans, sorti du système éducatif – étudiant – retraité – fonctionnaire et assimilé...

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

Les repreneurs mettent de 6 à 24 mois pour reprendre une affaire. La durée moyenne est de l'ordre de 14 mois, dont 6 à 8 mois consacrés à la recherche de la cible et 6 à 8 mois pour les négociations avec le cédant.

La recherche et l'obtention du financement s'étalent sur une durée moyenne de 3 mois.

Ce qu'il ne faut pas faire !

Racheter une entreprise en difficulté en croyant investir moins. Il faudra réinjecter des capitaux pour redresser l'affaire.

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

● MA SITUATION FAMILIALE ET SOCIALE

- Ai-je vérifié que mes proches me soutenaient dans ce projet ? A qui en ai-je déjà parlé ? Qu'en pense mon conjoint(e) ?

- Suis-je en mesure de pointer les bouleversements familiaux acceptables par le projet ?

- ☐ Changement de région / déménagement
- ☐ Investissement des économies / vente de la maison
- ☐ Cautionnement
- ☐ Risque de diminution des revenus
- ☐ Changement de rythme de vie / Disponibilité réduite par rapport à la famille
- ☐ Rôle de mon conjoint dans le projet

- Suis-je capable d'indiquer le revenu minimum personnel qui sera nécessaire dans les 5 années à venir pour assurer l'entretien de ma famille ?

- Ai-je repéré dans mon réseau relationnel ou d'amis les personnes susceptibles de me donner quelques conseils ?

● MES MOYENS FINANCIERS POUR LE PROJET

- Suis-je en mesure actuellement d'indiquer précisément ma capacité d'investissement, c'est-à-dire les moyens financiers personnels que je vais pouvoir mobiliser pour mon projet ?

Préciser le montant : € à engager personnellement dans le projet.



Les dernières études OSEO montre qu'il est nécessaire, selon les projets, d'apporter en fonds propres 20 à 40 % du prix de cession.

- A ma connaissance, il est pertinent d'avoir un financement personnel se montant à quel pourcentage du budget global de la reprise ?

- ☐ 10%
- ☐ 20%
- ☐ 30%
- ☐ plus de 30%

- Suis-je disposé à emprunter personnellement et à mettre des actifs personnels en garantie pour augmenter ma mise de fonds ?

- Est-ce que je connais ces termes : LBO / LBI / Effet de levier / Société de capital risque ?



Les chances de réussite à moyen terme (4 ans) de l'opération de reprise sont souvent plus élevées dès lors que le repreneur dispose d'une part d'apport personnel au moins égal à 30% de l'opération.



Ce qu'il faut faire !

Privilégier un domaine d'activité que vous connaissez. Comblers vos lacunes éventuelles (en gestion, en informatique...) par une formation avant la reprise.

MES COMPÉTENCES

- Ai-je pris le temps de réaliser un bilan de mes compétences? Si non, ai-je identifié qui pourrait m'y aider ?

- Quelles sont mes expériences passées ? Je décris les grandes étapes de mon parcours professionnel.

ANNÉES	ENTREPRISES	FONCTIONS OCCUPÉES

- Quels sont les savoir-faire que je maîtrise pleinement ?

	EXEMPLES DE SAVOIR-FAIRE	EXPÉRIENCES ACQUISES
Fonction de dirigeant	Avez-vous déjà exercé une fonction de dirigeant et/ou de responsable de centre de profit ?	
Connaissance de la petite entreprise et PME-PMI	Quelle est votre expérience de la TPE, PME-PMI ? Si vous avez acquis votre expérience au sein d'un groupe ou d'une grande entreprise, avez-vous conscience de l'écart entre cette culture et celle d'une TPE, PME-PMI ?	
Fonction commerciale	Quel est votre niveau de connaissance et d'expérience au niveau de la relation clients et du marketing ?	
Technique Métier	Quelle est votre expérience technique métier ?	
Management	Quelle est votre expérience en management ? Avec une équipe de combien de salariés ? Comment aborder la gestion des conflits ?	
Finances	Quel est votre niveau de compétences financières ? Avez-vous déjà géré un budget ? Montant ?	
Stratégie	Avez-vous déjà réalisé des diagnostics d'entreprise ou d'unité ? Avez-vous déjà construit des business plan ?	

- Quels sont mes principaux diplômes et formation complémentaires suivies utiles à mon projet de reprise ?

ANNÉES	DIPLÔMES ET FORMATION CONTINUE

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS



L'expérience en management est essentielle et facteur de réussite pour la reprise d'entreprise avec des salariés. Selon l'article 122-12 du code du travail, les salariés présents doivent être repris. L'expérience et le goût de la gestion d'équipe seront donc un plus pour conduire une équipe que vous n'avez pas constituée.

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

● MA SITUATION FAMILIALE ET SOCIALE

- Mon expérience passée m'a habitué à travailler en équipe... Est-ce que je me sens capable de prendre seul et rapidement des décisions importantes ?

- Ma motivation est-elle suffisamment grande pour faire passer l'entreprise avant tout et accepter certains sacrifices en termes de loisirs ou de revenus : rythmes intenses, charge de travail, changement de propriété, etc .

☐ Oui ☐ Non ☐ Oui, avec certaines limites. Préciser lesquelles

- Ma santé est-elle compatible avec les exigences du projet de reprise ?

☐ Oui ☐ Non

- Quels sont les domaines de compétences dans lesquels je suis un peu faible ? L'activité que je vise exige-t-elle une habilitation ou un titre professionnel particulier ?

☐ Oui ☐ Non

- Serais-je prêt(e) à envisager une formation complémentaire ? Suis-je informé(e) des formations existantes en la matière ?

☐ Oui ☐ Non

- Ai-je identifié les interlocuteurs à contacter pour m'aider à cheminer dans mon projet ? Suis-je clair(e) sur les champs de compétence de chacun ? Ai-je déjà pris contact avec eux ?

- ☐ Branche professionnelle
- ☐ Chambre de Commerce et d'Industrie
- ☐ Chambre de Métiers et de l'Artisanat
- ☐ CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires)
- ☐ Le site du Conseil régional et d'Oséo www.entreprenezenlorraine.fr
- ☐ Mon Expert-comptable
- ☐ Mon avocat
- ☐ Mon notaire
- ☐ Mon banquier

● MES OBJECTIFS DE REPRENEUR

- A quel profil est-ce que je corresponds le mieux ?

- ☐ Je suis un manager, cadre diplômé disposant de fonds propres conséquents
- ☐ Je suis un homme de métier porteur d'un projet fondé sur mon savoir-faire technique
- ☐ Je suis un repreneur qui a pour objectif de trouver une opportunité me garantissant un salaire
- ☐ Je suis un repreneur qui achète une entreprise dans le but de reprendre une équipe
- ☐ Je suis

- Quel est mon rapport au pouvoir ?

- ☐ Je suis prêt à partager le pouvoir, à m'associer avec d'autres
- ☐ Je veux être indépendant et être propriétaire de l'entreprise seul dès le départ
- ☐ Je suis prêt éventuellement à une phase de transition avec une acquisition progressive

- Comment est-ce que j' imagine ma fonction dans l'entreprise de mes rêves ?

- ☐ Le dirigeant multi-casquettes possédant l'ensemble des compétences d'un patron de PME (techniques, commerciales, de management, financières, ...)
- ☐ Une fonction de gestionnaire et je m'appuierai sur des hommes clés maîtrisant la technique
- ☐ Une fonction d'abord technique et je m'entourerai de gestionnaires et de commerciaux
- ☐ Autre à préciser.....

● MON NIVEAU DE CONNAISSANCE DU MARCHÉ DE LA TRANSMISSION

- Suis-je informé(e) du marché de la reprise ? Cochez les bonnes réponses selon vous

- ☐ Le baby boom signifie la mise en marché d'un grand nombre d'entreprises à céder... Je ne serai pas en concurrence avec d'autres car il y a davantage d'entreprises à reprendre que de candidats repreneurs
- ☐ Le marché de la reprise est un marché de pénurie pour les repreneurs (personnes physiques) qui, majoritairement, cherchent à reprendre une TPE, PME-PMI
- ☐ Le marché est très bien organisé et il est aisé de trouver l'entreprise de mes rêves
- ☐ Le marché reste très opaque et difficile d'accès
- ☐ Je ne le connais pas et je souhaiterais en être informé



Ce qu'il faut faire !

Choisissez votre entreprise cible par rapport à vos attentes, vos compétence et vos capacité financières.

MES ATOUTS

MES FAIBLESSES

LES ACTIONS À MENER POUR AUGMENTER MES ATOUTS

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS



La grande majorité des entreprises à céder sont de très petites entreprises (TPE) comptant moins de 2 salariés. En 2005, 80% des entreprises françaises comptaient moins de 5 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.

Les TPE ne correspondent que rarement à leurs attentes car elles nécessitent de leur part des changements de vie trop importants ou l'acquisition de compétences métiers (type artisanat).
(Source APCE)



Vous avez réalisé un diagnostic approfondi de votre situation personnelle :

**Vous cernez votre projet personnel...
Vous pouvez alors passer au thème suivant.**

Ce qu'il ne faut pas faire !

Mettre tous vos fonds disponibles dans la reprise du capital. Gardez-en pour la suite !



ÉTAPE 2 :

Déterminer, chercher et trouver une cible d'entreprises

Objectif : analyser les critères (branche d'activité, taille, situation géographique..) en cohérence avec mon projet de vie.

- Pour trouver l'équilibre entre souhaits, capacités personnelles et financières, et marché... opaque.
- Pour cibler un type d'entreprise à reprendre afin d'éviter le coup de cœur ou le coup de tête, lourds de conséquences...



L'absence d'identification précise d'une cible conduit le plus souvent à un échec. Il est, en effet, impératif d'être porteur d'un vrai projet, démontrant que vous savez ce que vous cherchez et pourquoi. Ce n'est qu'à cette condition que vous serez perçu comme un interlocuteur sérieux et crédible, à qui l'on pourra confier, le moment venu, des informations, bien souvent confidentielles, sur les entreprises à reprendre.

1. Décrivez ici les caractéristiques de la cible d'entreprises

● QUEL SECTEUR ?

- ☐ Négoce et commerce
- ☐ Fabrication, production, industrie
- ☐ Services

● QUELLE ACTIVITÉ ?

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ☐ Agro-alimentaire ☐ Automobile ☐ Énergies, électricité électronique ☐ Chimie, parachimie, plastiques ☐ BTP, matériaux de construction ☐ Métallurgie, sidérurgie ☐ Eco industries et développement durable ☐ Textile, habillement, chaussures ☐ Banque et assurances ☐ Imprimerie et industries graphiques ☐ Multimédia, informatique et Internet ☐ Tourisme et CHR, Cafés, hôtels, restaurants ☐ Autre à préciser..... | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Sports, culture, loisirs ☐ Transports, logistique ☐ Communication et médias ☐ Mode, beauté, luxe ☐ Pharmacie, santé, sanitaire et social ☐ Industries diverses ☐ Commerces alimentaires ☐ Services aux entreprises ☐ Services à la personne ☐ Autres commerces, distribution et commerce de gros |
|--|---|

● EST-CE UN DOMAINE D'ACTIVITÉ QUE JE CONNAIS DÉJÀ ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

■ Si oui quel est mon degré de maîtrise ?

- ☐ Son marché (potentiel de développement, clients, ...),
- ☐ Ses chiffres (ratios de rentabilité, chiffre d'affaires et taux de marge...),
- ☐ Son environnement (concurrence nationale et internationale, réglementation...),
- ☐ Ses pratiques et caractéristiques techniques (le processus d'élaboration d'un produit, son marché...).

● QUEL MÉTIER EN PARTICULIER ?



La dernière étude d'OSEO met en évidence qu'un repreneur qui ne connaît pas l'activité de l'entreprise cible a 1,5 fois plus de risques d'échec dans des secteurs à forte technicité tels que l'industrie, des transports, le commerce de gros, le BTP et les services aux entreprises.

Ce qu'il faut faire !

Ne vous découragez pas trop rapidement. Vous devrez étudier plusieurs projets de reprise avant d'aboutir. Entre le premier contact et la signature de l'acte, il pourra s'écouler entre 3 et 18 mois.

● QUELLE LOCALISATION ?

Ai-je déterminé une zone géographique de recherche, en tenant compte de ma volonté, ou non, à changer de région (voir thème 1) ?

.....

.....

● QUELLE TAILLE D'ENTREPRISE ?

Ai-je déterminé, en fonction de mes compétences personnelles et de ma capacité financière personnelle (voir thème 1), une taille d'entreprise idéale ?

- ☐ En Chiffre d'affaires :
- ☐ En nombres de salariés :

● QUEL NATURE D'ENTREPRISE ?

- ☐ Entreprise familiale
- ☐ Entreprise en difficulté
- ☐ Un fonds de commerce
- ☐ Une TPE
- ☐ Une PME-PMI

● QUELLE EST MA FOURCHETTE DE PRIX ?

Toujours en lien avec le thème 1 et l'analyse que vous avez réalisé sur votre potentiel personnel.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

● VERS QUELLES MODALITÉS DE REPRISE EST-CE QUE JE M'ORIENTE ?

- ☐ Achat de fonds de commerce
- ☐ Achat de titres
- ☐ Location gérance
- ☐ Achat de droit au bail ou de pas de porte...

Si vous n'avez pas connaissance des caractéristiques de ces différentes modalités, renseignez-vous. Souvent, la modalité choisie dépend de l'activité et du montant du chiffre d'affaires.

N'oubliez pas de prendre en compte le montant de vos apports financiers, mais également vos capacités personnelles : les compétences techniques, de gestionnaire et de management varient avec la taille de l'entreprise et son organisation interne (les hommes clés).

Il vous sera difficile de gérer une entreprise de 50 personnes si vous n'avez jusque-là dirigé que des équipes de 5 à 6 personnes.

Cibler une affaire de 500 K€, alors que vous ne disposez que de 20 K€ serait peu crédible. Vos objectifs devront indéniablement être revus à la baisse avec un apport personnel d'un tel montant.

2. Comment trouver des cibles intéressantes ?

● QUEL TYPE DE PROJETS S'OFFRE À MOI ?

- ☐ Y a-t-il une entreprise à céder dans ma famille ? En prendre la relève est-elle une option ?
- ☐ Existe-t-il des possibilités de prendre la relève de mon patron ?
- ☐ Ai-je connaissance d'une entreprise à céder dans mon entourage ?
- ☐ Je n'ai pas de pistes pour l'instant et je suis demandeur de conseils.

● COMMENT PUIS-JE M'Y PRENDRE POUR FAIRE CONNAÎTRE MON INTENTION ET ENTRER EN LIEN AVEC UN CÉDANT INTÉRESSÉ PAR MON PROJET ?

.....

.....

.....

Allier la confidentialité propre à ce marché de la reprise et la recherche d'une entreprise n'est pas aisée ? Qu'en pensez-vous ?

Ce qu'il ne faut pas faire !

Reprendre dans un secteur totalement méconnu de vous. Se limiter à un audit incomplet de l'entreprise à reprendre pour faire des économies.

- ☐ L'approche directe
- ☐ Les chambres consulaires
- ☐ Les clubs de repreneurs
- ☐ Les réseaux de la création et de la reprise d'entreprises
- ☐ Mon réseau professionnel et personnel
- ☐ Les spécialistes des transactions et de "Fusions/Acquisitions"
- ☐ Les intermédiaires spécialisés dans la cession de fonds de commerce (magasins)
- ☐ Les départements "Fusions/Acquisitions" des banques traditionnelles
- ☐ Les cabinets d'audit (départements "Corporate Finance")
- ☐ Les cabinets conseils indépendants spécialisés en Fusions/Acquisitions, organisés en réseaux ou non
- ☐ Les cabinets de conseils d'entreprise généralistes (gestion, finance, stratégie, etc.)
- ☐ Les professionnels experts (notaire, avocats, experts-Comptables, administrateurs judiciaires)

 L'Etude OSEO montre que 2 reprises sur 3 se trouvent grâce à l'environnement familial et professionnel.

☐ Un positionnement sur un marché	☐ Un potentiel de développement
☐ Un savoir-faire technique	☐ Des locaux
☐ Un outil de production	☐ Un brevet
☐ Une rentabilité avérée	☐ Un relationnel de confiance avec le cédant
☐ Un emplacement géographique	☐ Autre à préciser

CARACTÉRISTIQUES DE MA CIBLE RÊVÉE

MES INTERLOCUTEURS

LES ACTIONS À MENER POUR TROUVER MA CIBLE

12



- Pour choisir l'entreprise avec laquelle vous souhaitez entrer en négociation en ayant défini une fourchette de valeur de cette entreprise.
- Pour choisir l'entreprise avec laquelle vous souhaitez entrer en négociation en ayant défini une fourchette de valeur de cette entreprise.

Précisez

- ☐ Me permettre de prendre connaissance de tous les éléments
- ☐ Pouvoir évaluer (ou faire évaluer) la valeur de l'entreprise
- ☐ Valider son adéquation avec mon projet
- ☐ Apprécier le relationnel de confiance avec le cédant
- ☐ Repérer les hommes clés
- ☐ Ressentir si a priori la « greffe » peut prendre
- ☐ Envisager la cession du point de vue technique, fiscal, social, juridique, humain, financier.

- ☐ L'histoire de la société, l'identification des étapes stratégiques
- ☐ Le capital humain (dirigeant compris),
- ☐ Le patrimoine corporel (matériel, contrats et baux) et incorporel (brevet, licence)
- ☐ L'étude du passif
- ☐ Le savoir-faire, les produits, l'avance technologique,
- ☐ Les stocks
- ☐ La clientèle / le marché
- ☐ La rentabilité
- ☐ La structure financière / la trésorerie
- ☐ Un diagnostic juridique
- ☐ La politique commerciale
- ☐ Les perspectives de développement

.....

- ☐ Les méthodes dites "patrimoniales"
- ☐ Les méthodes dites "de rendement"
- ☐ Les méthodes dites "comparatives" (barèmes)

 Compte tenu de la complexité et de la technicité de l'évaluation d'une cible, il est impératif de vous adresser à un professionnel expert, qui déterminera une fourchette de valeurs objective de l'entreprise approchée.

VOS ÉLÉMENTS-CLÉS

● **QUELS SONT, SELON MOI, LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS QUI DONNENT DE LA VALEUR OU LA DIMINUE ?**

Éléments	Attirant les repreneurs et augmentant la valeur de l'entreprise	Freinant les repreneurs et diminuant la valeur de l'entreprise
Commerciaux	Ex : leader sur le marché	
Humains		
Juridiques		
Techniques et production		
Financiers		
Organisationnels		Ex : dépendance trop forte de l'entreprise / dirigeant
Autres		

● EST-CE QUE JE FAIS UNE DIFFÉRENCE ENTRE UN PRIX ET UNE VALEUR ?

☐ Oui☐ Non

● A MES YEUX, QUELS SONT LES ÉLÉMENTS QUI INTERVIENDRONT DANS LA NÉGOCIATION ?

Le prix uniquement

Le prix et bien d'autres points

Ce qu'il faut faire !

Entourez vous de conseillers
lors des différentes étapes de
votre projet.

Nouez des relations de confiance avec le cédant. Rassurez le sur vos motivations, œuvrez à le convaincre que vous êtes le repreneur idéal.



-  Dans près de 80 % des cas, la transmission de l'entreprise est effectuée par vente du fonds de commerce.

Ce qu'il ne faut pas faire !

- Ignorer la culture de
l'entreprise, ou pire : critiquer
le mode de gestion et de
management du cédant.
Négliger les difficultés
d'implantation dans une
région nouvelle.
Aller trop vite !

15

Ignorer la culture de l'entreprise, ou pire : critiquer le mode de gestion et de management du cédant.
Négliger les difficultés d'implantation dans une culture nouvelle.
Aller trop vite !



ÉTAPE 5 : Négocier l'entreprise avec le cédant

Objectif : à partir de votre plan de reprise prévisionnel en vue de signer les accords.

- Pour arriver à construire une négociation dans un rapport gagnant/gagnant.

● LA NÉGOCIATION AVEC LE CÉDANT VA ÊTRE CONCLUE PAR LA RÉDACTION D'UN PROTOCOLE D'ACCORD, MAIS QUE FAUT-IL NÉGOCIER, SELON VOUS ?

- ☐ Le prix
- ☐ Les garanties de confidentialité
- ☐ Les garanties d'actif et de passif
- ☐ La clause de non concurrence
- ☐ Les modalités de la reprise (accompagnement du cédant, date du transfert d'activité, ...)
- ☐ Les modalités de paiement / échelonnement du règlement
- ☐ Le maintien du cédant et/ou de son conjoint
- ☐ La valorisation des stocks, valeur du matériel
- ☐ Le sort des salariés
- ☐ Autre à préciser.....

● AI-JE L'INTENTION DE ME FAIRE ACCOMPAGNER PAR LE CÉDANT DANS LES PREMIERS MOIS DE LA REPRISE ?

- ☐ Oui. Expliquer pourquoi
- ☐ Non. Expliquer pourquoi
- ☐ Cela fera partie de la négociation.
- ☐ Oui mais il me faut définir les conditions de l'accompagnement précisément : la durée, la rémunération, le statut...



La présence du cédant est un facteur déterminant pour la réussite de la reprise : apprentissage des « trucs et astuces » essentiels, mise en confiance des salariés et des clients / fournisseurs. Il est essentiel de bien préparer cette phase de transition afin que la présence du cédant apporte une contrepartie et un rôle positif pour vous-même et pour l'entreprise.



Ce qu'il faut faire !

Recueillez l'adhésion de votre entourage à votre projet.

Adhérer à un club ou une association pour rompre la solitude du repreneur.



- **Vous êtes le propriétaire de l'entreprise. Ce sera vous le décideur. Il vous reviendra de mettre en œuvre, en toute indépendance, votre plan stratégique de reprise au niveau commercial, technique, financier, ressources humaines, production...afin de réaliser vos prévisions.**

Pour en arriver là...
reprenez votre réflexion
à partir du thème 1 et lancez-vous !



MON PLAN D'ACTION

L'heure s'est écoulée !

Le moment de la synthèse est arrivé...

● QUELLES SERAIENT LES ACTIONS À MENER EN AMONT POUR VOUS POSITIONNER EN DÉMARCHE DE REPRISE ?

Reprenez les éléments-clés que vous avez pointés au fil du document et reportez-les ci-après.
Votre plan d'action pour amorcer votre projet de reprise d'entreprise sera ainsi lancé.

PERSONNELLEMENT			
Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : en parler dans mon entourage. Faire le point sur mes objectifs de vie (famille, déménagement, enfants, ...). Repérer mes forces et faiblesses personnelles.

PROFESSIONNELLEMENT			
Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : préciser mon projet professionnel. Clarifier mes motivations professionnelles. Identifier ma technicité ou trouver des stratégies d'alliance.

COMPÉTENCES			
Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : réaliser le bilan de mes compétences. Envisager des formations complémentaires en amont du projet.

CONNAISSANCE DU MARCHÉ ET DE SES ACTEURS

Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : participer à des réunions d'information, rencontrer des organismes travaillant sur les mises en relation.

DÉFINITION DE LA CIBLE

Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : rédiger les caractéristiques de ma cible. Repérer les entreprises correspondant aux critères définis sur un secteur donné.

COMMUNIQUER SUR VOTRE INTENTION

Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : prendre contact avec des intermédiaires, consulter les offres de reprises.

VOUS ENTOURER

Actions à mener	Calendrier	Moyens à mettre en œuvre	Priorités 1 à 3

Quelques exemples pour vous aider : constituer mon équipe projet (juridique, comptable, financier), participer à un club de repreneurs.



Le Cnam-CNE est un acteur référent de l'accompagnement des porteurs de projets en entreprise, qui met son expertise au service du développement de vos compétences entrepreneuriales.

Une pédagogie de l'action

Nos parcours de formation sont focalisés sur votre parcours d'entrepreneur. Construits « dans et par l'action », ils font interagir la réalisation de votre projet et le développement de vos compétences. Les contenus sont directement applicables sur le terrain et au fil de la réalité de votre projet.

Des parcours individualisés

Notre offre modulaire s'adapte à la singularité de votre projet et vous permet de composer votre parcours à la carte.

Une expertise des petites entreprises

Pragmatiques et concrets, nos programmes prennent en compte les spécificités des petites organisations : entreprise artisanale, TPE, PME-PMI.

Des intervenants experts

Professionnels de chacun des domaines traités, ils apportent une expertise utile et directement transférable à votre projet.

le cnam
école management & société

cne

Conservatoire national des arts et métiers

Centre national de l'entrepreneuriat

4 rue du Docteur Heydenreich • CS 65228

54052 Nancy Cedex

Tél : +33 (0)3 83 85 49 00

Fax : +33 (0)3 83 85 49 09

cne@cnam-cne.fr • www.cnam-cne.fr

Pour connaître nos coordonnées en région, n'hésitez pas à vous connecter à notre site Internet.