

VENDRE SON ENTREPRISE

Quelle stratégie?

PLAN DE L'INTERVENTION

- 1^{ère} partie : Pierre Haenel CCI 49
- bien connaître son entreprise pour faire les bons choix
- les différents réseaux d'intermédiaires
- Les facteurs clés de succès et les points de vigilance

PLAN DE L'INTERVENTION

- 2^{ème} partie Christian Chauvet
Cabinet MARCE
- Le cas particulier de la vente des
commerces, évaluation des fonds, état
du marché

INTRODUCTION :

4 cas de figure lorsqu'on veut arrêter son activité

- 1) Arrêt pur et simple et liquidation de la société (option envisageable si financièrement intéressante)
- 2) Donner et /ou vendre à ses héritiers
- 3) Vendre à ses salariés
- 4) Vendre à un repreneur externe inconnu (particulier ou entreprise) cas que nous allons développer

Pour faire les bons choix :

D'abord bien connaître la valeur, ou « la cessibilité » de son entreprise c'est-à-dire :

- Pérennité de son activité et de son business modèle (anticiper sur l'activité)**
- Valeur financière de l'entreprise « bonne fourchette d'évaluation »**
- Facilité technique/commerciale/managériale à prendre la suite du dirigeant**
- Dynamique du territoire**

Pour faire les bons choix :

- **Ainsi si marché robuste + bonne rentabilité + présence de fortes compétences hors dirigeant = « cessibilité » de l'entreprise très élevée**
- **A contrario :
Marché en récession + rentabilité négative ou bien compétences entièrement chez le cédant et métier très technique = « cessibilité » de l'entreprise très faible**

Pour faire les bons choix :

La « cessibilité » détermine la stratégie de vente :

1) Si elle est faible ou très faible, hypothèses :

- Vente aux salariés et conditions très favorables**
- Vente d'actifs et arrêt d'activité**
- Rencontrer tout de même des intermédiaires pour chercher des repreneurs, privilégier les intermédiaires gratuits**

Pour faire les bons choix :

2) La « cessibilité » est moyenne (cas général)

- Tester hypothèse salariés**
- Rencontrer très en amont des conseils**
- Toilettage de la structure (éliminer au préalable les obstacles qui peuvent l'être et se mettre en conformité dans tous les domaines)**
- Faire faire une bonne évaluation de la fourchette de prix**
- Prévoir une durée longue (entre 18 à 36 mois) donc rencontrer des intermédiaires très en amont**

POUR FAIRE LES BONS CHOIX

Si la « cessibilité » est bonne :

- Qui peut se payer l'entreprise et comment la financer ?
 - impliquer ses propres banquiers
- Choisir ses intermédiaires en fonction de la cible acheteur
 - cahier des charges
- Prévoir une durée plus courte 6 mois à un an
 - les bonnes affaires sont rares en PME et les candidats repreneurs peuvent affluer rapidement
- Etre prêt à négocier en simultané avec beaucoup de personnes
 - préparer des documents et se dégager beaucoup de temps
- Etre mentalement prêt à voir les choses se bousculer et à négocier un départ rapide
 - Avoir bien préparé son argumentation sur les points de négociation importants

TYPOLOGIE DES INTERMEDIAIRES

1) Les conseils habituels de l'entreprise et du dirigeant :

- Expert comptable, avocat, notaire
- Toujours faire préciser les compétences et l'expérience (le fichier contacts) ainsi que le mode de rémunération (%/fixe

TYPOLOGIE DES INTERMEDIAIRES

2) Les cabinets de transaction spécialisés :

- En matière de vente de commerces le marché est surtout animé par des cabinets immobiliers locaux et régionaux
- Coût: 4 à 9% du montant transaction
si rédaction d'actes +1.5%

Exemples: <http://www.marce44.com/>
<http://www.blot-commerces.com/>

TYPOLOGIE DES INTERMEDIAIRES

**3) Les grands sites d'opportunités nationaux
plusieurs centaines d'annonces en porte-
feuille, des prix de mise en relation à la
charge du repreneur , pas de vérification de
la nature des informations**

**Exemples: www.fusacq.com,
www.transmission-entreprise.fr**

TYPOLOGIE DES INTERMEDIAIRES

4) Les intermédiaires privés locaux

rare dans une ville moyenne comme Angers

Réalisent dossiers de présentation, quelquefois évaluation, font des mises en relation , rémunérés au pourcentage(sucess fees)

<http://lbh-partenaires.fr>

TYPOLOGIE DES INTERMEDIAIRES

5) Les banques :

Les services ingénierie financière des banques gèrent parfois des mandats de vente

(valorisation d'entreprises > 700 K€)

TYPOLOGIE DES INTERMEDIAIRES

6) Les institutionnels:

- Organismes consulaires : CCI/CM/CA
- Syndicats professionnels (rarement)
- Associations de bénévoles : CRA/EGEE
Fonctionnent avec outils de rapprochement fichier de repreneurs, bulletins, sites internet ex: www.transreprise.fr ex: www.cra.asso.fr
- Interventions gratuites ou participation au frais modestes, profondeur de l'intervention variable mais jamais d'actes juridiques (évaluation très rarement)

TYPOLOGIE DES INTERMEDIAIRES

7) Les écoles:

**Leur objectif est d'aider les anciens
élèves à trouver des entreprises à
reprendre, la plus connue :**

LE CLENAM réseau ENSAM

<http://clenam.gadzarts.org/>

OPTIMISER LE CHOIX DES INTERMÉDIAIRES

Savoir précisément ce que l'on attend d'eux :

- Confidentialité très forte ou relative ?
- Suivi minimum mais gratuit ou service étendu mais cher ?
- Prix du service en % ou en partie fixe ?
- Typologie des contacts (particuliers, confrères, groupes...)

OPTIMISER LE CHOIX DES INTERMEDIAIRES

Exemples :

- 1) Une belle PMI qui recherche de repreneurs particuliers fortunés, et surtout une très grande confidentialité, les bons interlocuteurs peuvent être des cabinets privés, ou le CRA.

Avec une exigence de confidentialité plus faible, des banques

OPTIMISER LE CHOIX DES INTERMEDIAIRES

- 2) Une petite société de service cherche un contact repreneur avec un confrère ou une société du même secteur avec une activité complémentaire, les bons interlocuteurs seront plutôt le syndicat professionnel ou la CCI.

TYPOLOGIE DES REPRENEURS DE PME

- Repreneur « moyen » souvent un cadre entre 40 et 50 ans licencié ou ayant quitté pour divergences qui envisage de travailler à son compte et veut réinvestir son pécule de départ et ses économies
- Budget moyen entre 100 et 150 K€ fourchette (de 50 à 500 K€)
- Il faut souvent discuter avec 5 à 10 personnes (pré triées) avant d'aboutir

PREPARER LA CESSION DE L'ENTREPRISE

- 5/6 ans avant l'âge de passer la main
- S'assurer de la pérennité du métier
- Mise aux normes de la société (social , environnemental...)
- Déléguer , former les collaborateurs
- Rendre la reprise la plus finançable possible (diminuer les CC, sortie éventuellement l'immobilier) tout en continuant à avoir des projets , ne pas arrêter d'investir

Identifier les points d'amélioration auxquels pourrait s'intéresser le repreneur !

LES FACTEURS CLES DE SUCCES

- **Avoir une idée assez précise du mode de fixation du prix** Avoir en tête une fourchette de valeurs
(sur la base de trois ou quatre méthodes différentes validées par l'expert-comptable.)

Cette référence sert de base de discussion pour négocier le prix de cession.

- **Quelques méthodes de valorisation**

- La valeur de rendement :

- **Par rapport au résultat**

- Généralement sur la base de six à sept fois les résultats normatifs

- **Par rapport à la capacité d'autofinancement**

- Trois à cinq fois , selon le métier

LES FACTEURS CLES DE SUCCES

- **La valeur patrimoniale :**

- Sur la base capitaux propres réévalués de certains actifs

Par rapport à la valeur de rendement, une différence de 50 à 100 % en faveur de la valeur patrimoniale et justifiable par la prise en compte du fonds de commerce. Au-delà il convient d'être prudent et de s'assurer de la récurrence de la rentabilité apparente.

- **La méthode empirique :**

- Une entreprise vaut par rapport à ce qu'elle peut se payer

LES FACTEURS CLES DE SUCCES

- **Des éléments subjectifs peuvent influencer le prix final de transaction :**
 - **pour le cédant :**
 - Son âge et son état de santé,
 - Sa volonté de céder
 - Sa psychologie par rapport à l'avenir (optimiste ou pessimiste),
 - Le relationnel avec l'acquéreur,
 - L'existence de plusieurs offres concurrentes,
 - Le besoin de trésorerie de l'entreprise à vendre

LES FACTEURS CLES DE SUCCES

- **Des éléments subjectifs peuvent influencer le prix final de transaction :**
 - **Pour le repreneur :**
 - Sa situation professionnelle (salarié ou chômeur)
 - Le temps dont il dispose pour aboutir,
 - Sa capacité à négocier,
 - Sa vision du métier par rapport à l'avenir,
 - La trésorerie dont il dispose,
 - L'existence d'un projet alternatif,
 - Ses motivations profondes,

LES POINTS DE VIGILANCE

Les principaux risques lors de la reprise d'une entreprise

Risques liés au fond de commerce et à l'activité

- Disparition du carnet de commandes
 - Travailler son carnet de commandes
 - Dans certains cas, complément de prix par rapport à l'activité promise
- Perte des hommes clés
 - Anticiper par un management participatif
- Dépendance à l'égard d'un client ou d'un fournisseur
- Dépendance à l'égard du cours d'une matière première
- Disparition du marché (réglementation, l'évolution technologique, etc.)

LES POINTS DE VIGILANCE

- **Risques hors bilan**

- engagements vis-à-vis du personnel
 - Primes, augmentations etc.
- clause de reversement de subventions
- clause de retour à meilleure fortune
- engagements d'achats ou d'investissements
- garantie données
 - Cautions bancaires et levées de celles-ci
 - Service après-vente et garanties commerciales
- droit au renouvellement du bail et évolution des facteurs de commercialité

-

LES POINTS DE VIGILANCE

- **Risque de non propriété ou de consistance des actifs**
 - Marques
 - biens d'exploitation appartenant au dirigeant
 - stocks en dépôt
 - bail et droit au bail
 - brevets (appartenance au dirigeant)
 - moules (propriété du fournisseur)
 - construction sur sol d'autrui
 - raison sociale (nom du dirigeant etc.)
 - assurance des locaux et des stocks

LES POINTS DE VIGILANCE

- **Risque informatique**

- qualité de l'équipement
- solidité des partenaires
- développements internes
- conservation des données antérieures
- transmission des sauvegardes

- **Risques liés à la sincérité des comptes**

- passifs non enregistrés
- actifs fictifs
- transactions internes ou fictives
- ventes forcées liées à des remises ou à des report de paiement

LES POINTS DE VIGILANCE

- **Risques relatifs à l'outil industriel**
 - outil inadapté ou mal dimensionné
 - entretien insuffisant
 - Vieillesse
 - Outil pas aux normes (sécurité machines , environnement, bâtiment , hygiène pour les métiers de bouche)
- **Risques liés à la pérennité financière**
 - maintien des concours bancaires après cession
 - saisonnalité de l'activité
 - conditions de financement (fournisseurs, clients) favorables avant cession
 - sort des comptes courants du vendeur
 - sensibilité à la variation des taux d'intérêt

LES POINTS DE VIGILANCE

- **Risques sociaux**
 - accord sur les salaires
 - problème de qualification du personnel
 - harmonisation des rémunérations (13^e mois etc.)
 - heures supplémentaires
 - transfert de salariés protégés
 - pyramide des âges
 - relations avec les représentants du personnel
 - accord sur le temps de travail
 - congés payés non pris
 - engagements de retraite non valorisés
 - effectif salarié y compris le personnel en congé parental
 - Salarié en longue maladie
 - accord d'intéressement
 - plan d'épargne entreprise
 - licenciements économiques intervenus depuis moins d'un an
 - représentants du personnel
 - document de prévention des risques
 - contentieux ou pré-contentieux en cours avec les salariés

LES POINTS DE VIGILANCE

- **Risques juridiques sur les modalités contractuelles d'acquisition**
 - garantie de passif non couverte, insuffisante, ou trop longue à mettre en œuvre
 - désengagement impossible pour l'acheteur
 - indétermination du prix
 - désengagement trop facile pour le vendeur

LES POINTS DE VIGILANCE

- **Préparer sérieusement le protocole de cession – acquisition**
 - Conditions suspensives
 - Répartition des charges
- **Protection par rapport à la garantie de passif**
 - Le vendeur
 - Limiter au mieux les risques fiscaux, sociaux etc. dans les années qui précèdent la vente
 - Le repreneur
 - garantie de la garantie

LES POINTS DE VIGILANCE

- **Préparer la fiscalité du cédant**
 - identifier les conditions d'exonération des plus-values
 - dans certains cas, faire des donations avant de vendre
 - Donation entre époux avant la cession
 - Donation aux enfants
 - Optimiser le contrat de mariage avant la cession
 - distribuer les excédents de trésorerie
 - Etc.