

Partie 3

**PROCESSUS
DE REPRISE
DE L'ENTREPRISE**

COMMENT TROUVER L'ENTREPRISE À REPENDRE ?

LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Leur intervention peut être essentielle au repreneur puisqu'elles vont lui permettre de réfléchir à son projet mais également de le structurer. Tout d'abord, elles lui apporteront une aide dans la recherche de cibles que pourra viser le repreneur en fonction de ses besoins, ses envies et ses moyens mais aussi de sa personnalité, ses compétences et ses ambitions. La CCI lui fera comprendre que la difficulté principale ne réside pas essentiellement dans le financement mais dans le choix du bon projet entrepreneurial qui correspond précisément au profil du repreneur. Il faut avant toute chose que celui-ci intègre les valeurs de l'entreprise visée et puisse les adopter en fonction de ses priorités et de ses choix.

À partir de là, une lettre d'intention sera signée laissant quelques mois pour obtenir le financement. Cette lettre permet de figer avec le cédant l'accord en précisant le prix proposé, le périmètre de l'acquisition ainsi qu'un certain nombre de conditions suspensives liées notamment aux conclusions de l'audit d'acquisition et à l'obtention du financement. On peut rapprocher cette situation à l'acquisition immobilière où la promesse de vente mentionne le prix et la surface du bien négocié avec un certain nombre de conditions suspensives comme l'octroi d'un crédit ou la réalisation de divers diagnostics immobiliers (électricité, termites, risques et pollution...).

Ce n'est qu'à la signature du protocole d'accord avec le vendeur qu'il y aura un réel engagement. La vente sera définitive quand l'acheteur aura levé les conditions suspensives.

Or, on sait que le problème vient plus de la difficulté à trouver des cédants qui ont réellement envie de vendre leur affaire que des repreneurs motivés souhaitant se lancer sur un projet.

Les conseillers des chambres de commerce mettent à la disposition du repreneur, différents outils :

- tout d'abord des réunions collectives d'information afin de mieux cerner les enjeux d'une reprise d'entreprise,
- des entretiens individuels où le conseiller va chercher à expliciter le projet personnel de chaque repreneur en essayant de cerner sa réelle motivation et ses compétences pour se lancer dans un projet précis,
- des formations spécifiques afin de pouvoir acquérir les savoir et savoir-faire indispensables au démarrage de la nouvelle activité envisagée.

LE RÔLE DE LA BPI (BANQUE POUR L'INVESTISSEMENT)

La BPI gère une bourse de la transmission qui recense un grand nombre d'annonces d'affaires à reprendre, entreprises ou fonds de commerce (plus de 60 000 en mars 2019), classées par mot-clé (pressing, boulangerie...) et par région ou département.

Cette bourse est d'ailleurs relayée par le réseau des CCI. On peut de plus, y retrouver les conseils du réseau Transmettre au travers d'un guide du cédant au repreneur. Généralement, les banques exigent un apport du repreneur d'au moins 30 % du prix d'acquisition. Ce pourcentage dépend de la qualité de l'entreprise reprise, du prix d'acquisition négocié et du profil du repreneur. Le solde peut être financé par un prêt bancaire qui se composera le plus souvent d'un tiers financé par BPI France et 2/3 par des banques commerciales.

LES CLUBS DE REPRENEURS

Il existe un réseau très actif, le CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires), une association qui compte (en mars 2019) environ 750 affaires à céder, 1 300 repreneurs qualifiés et offre un accompagnement personnalisé aux candidats à la reprise.

Il existe également des clubs de repreneurs émanant d'écoles de commerce comme HEC repreneurs, ESSEC repreneurs, CLENAM de l'école des Arts et Métiers, Mine Paris Tech... mais également des clubs au sein d'autres écoles comme notamment celui destiné aux anciens de l'INSEEC, IDRAC...

Le club de repreneurs matérialise un lieu d'échanges qui réunit un certain nombre de membres en phase de recherche d'entreprises à reprendre. Il permet de cristalliser un certain nombre d'expériences et de compétences en un lieu unique.

Certains clubs peuvent provenir du réseau des CCI (Chambres de Commerce et d'Industrie) présenté ci-dessus ou du réseau des CMA (Chambres de Métiers et de l'Artisanat). Ils peuvent être également dédiés aux femmes créateurs ou repreneurs d'entreprises comme les structures, Force Femmes, Les Pionnières, Action'Elles.

COMMENT ÉVALUER L'ENTREPRISE À TRANSMETTRE ?

L'évaluation d'une entreprise est un des moments clefs du processus de transmission d'entreprise. Cette opération peut s'effectuer dans des contextes différents (LBO, Offre publique d'achat, acquisition de l'entreprise par une

personne physique ou société, mais dans tous les cas la démarche d'évaluation est primordiale pour le bon déroulement de l'opération et la garantie des intérêts de l'acquéreur.

À cet effet, nous rappellerons tout d'abord les référentiels comptables nationaux et internationaux usuellement utilisés ainsi que les méthodes d'évaluation d'entreprise les plus couramment pratiquées par les praticiens, c'est-à-dire les évaluateurs.

LES NORMES COMPTABLES

Méthodologie et référentiel comptable

La transmission d'une entreprise se finalise sur le plan juridique, en cas de cession de fonds de commerce par la rédaction d'une promesse de vente suivi d'un acte de cession lorsque toutes les conditions suspensives ont été réalisées. Lorsqu'il s'agit de la cession de droits sociaux d'une société de capitaux par actions, une promesse synallagmatique de cession assortie d'une garantie de passif est établie et, de la même manière, lorsque toutes les conditions suspensives sont levées, on établit des ordres de mouvement. Pour une société de personnes, des actes de cession de parts sociales sont en plus rédigés.

Bien évidemment pour que ces différents contrats soient valides, il faut que le prix soit déterminé ou déterminable. Le prix ainsi fixé sert de support à la transaction.

La valorisation d'une entreprise est généralement fixée après des travaux d'évaluation, l'évaluateur (conseil de l'acquéreur par exemple) a recours à plusieurs méthodes de manière à déterminer une « valeur d'ancrage qui sert de support à la transaction ».

L'évaluation consiste à déterminer le prix le plus probable auquel une transaction pourrait se conclure dans des conditions normales de marché.

Il convient donc de bien distinguer le « prix » qui résulte d'une négociation entre les parties des travaux d'évaluation qui aboutissent à une valorisation de l'entreprise résultant des méthodes retenues.

Bien évidemment, selon la nature et le « profil » de l'entreprise transmise le choix d'une méthode peut être privilégié.

Aussi dans ces travaux l'évaluateur a recours à plusieurs méthodes, et dans son rapport il se doit de justifier les raisons pour lesquelles il a privilégié une ou plusieurs méthodes.

Rappel des Normes Comptables et Bonnes Pratiques Recommandées

En premier lieu il convient de déterminer le référentiel comptable qui sera retenu : Référentiel National ou IFRS.

Le Référentiel Comptable National est en France le Plan Comptable Général actualisé périodiquement.

Les comptes sociaux sont présentés selon ce référentiel et l'IS est, sauf exception ou choix de l'option du Bénéfice mondial consolidé, acquitté sur la base des Comptes Sociaux.

Dans le cas de transmissions concernant des PME de nationalité française, on aura recours usuellement au Référentiel Comptable National.

Dans le cas de transactions faisant intervenir des entreprises de nationalité différentes *cross borders deals* il est recommandé d'utiliser le référentiel IFRS.

Concernant les sociétés qui présentent des comptes consolidés deux cas sont envisageables :

1. La Société fait appel public à l'épargne sur un marché réglementé : dans ce cas il est obligatoire (article 4 du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet sur l'application des règles comptables internationales) de recourir aux IFRS.
2. La Société ne fait pas appel public à l'épargne : elle peut soit appliquer le référentiel national et notamment le règlement CRC 9902 relatif à l'établissement des Comptes Consolidés soit avoir recours aux IFRS ; il convient de noter cependant qu'en matière de Comptes Consolidés on note une évolution vers une convergence des méthodes entre le référentiel national et les Normes IFRS.

Dans le paragraphe ci-dessous nous présenterons les normes IFRS appliquées plus particulièrement lors d'opérations de transmission d'entreprises :

Présentation des principes de valorisation appliqués dans les IFRS

Les IFRS (*International Financial Reporting Standards*) ou Normes Financières Internationales sont destinées à standardiser la présentation des données comptables échangées au niveau international. Elles ont succédé en 2005 aux IAS (*International Accounting Standards*). Elles permettent notamment aux analystes financiers et aux investisseurs d'apprécier les performances économiques d'une entreprise et de procéder à leur évaluation. Elles recommandent de présenter les états financiers selon le principe de la juste valeur.

La définition de la juste valeur est présentée dans IFRS 13 qui est entrée en vigueur en 2013 et qui est applicable depuis le premier janvier 2013 : la « juste valeur » est le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif dans une transaction ordonnée sur le marché principal (ou le plus avantageux) à

la date d'évaluation selon les conditions courantes du marché (par exemple à un prix de sortie) que ce prix soit directement observable ou estimé en utilisant une autre méthode d'évaluation. (cf. *infra*)

En d'autres termes c'est « le montant pour lequel un actif peut être échangé entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale ».

Présentation des différentes méthode de valorisation d'entreprise

Les différentes méthodes

On distingue généralement 4 types de méthodes :

- *L'approche patrimoniale*
- *L'approche actuarielle*
- *L'approche dite des « comparables »*
- *Les approches mixtes « méthode des praticiens »*

Présentation des états financiers des exemples de calcul

Les exemples de calculs sont issus d'une présentation des états financiers en norme internationale, les exemples quant à eux, ont été présentés et traités en français pour une plus grande commodité de lecture.

Présentation des états financiers en K€	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
immobilisations incorporelles	-	-	5
immobilisations corporelles	201	180	417
immobilisations financières	375	203	382
<i>total des actifs immobilisés</i>	576	383	804
stocks	-	-	-
créances client	2 395	3 058	2 362
dépôts et avances	-	-	-
autres créances	2 027	1 237	293
caisses, banque et trésorerie disponible	2 433	1 573	3 543
charges payées d'avance	420	851	1 073
<i>total actifs courants</i>	7 275	6 719	7 271
<i>provisions pour risques et charges</i>	-	-	-
total actifs	7 851	7 102	8 075
Total capitaux propres après ajustement	- 280	4 661	1 028
provisions pour pertes et charges	-	-	-
dettes financières à l'exception des comptes courants d'associés	9	1 264	135
avances clients	870	1 409	607

salaires charges sociales et fiscales	699	1026	1957
comptes courants d'associés	1899	-	-
autres dettes	2275	- 2 248	3 281
revenus différés	2379	991	1 068
banque débiteur	-	-	-
<i>dettes totales</i>	8 131	2 441	7 047
ajustements divers	-	-	-
total passif	7 851	7 102	8 075
compte d'exploitation	419	415	412
ventes net	13 898	16 443	17 158
<i>taux de croissance</i>	-	-	-
achats	-	-	-
production immobilisée	-	-	-
salaires et charges sociales	- 1 266	- 1 290	- 6 461
frais d'administration, commerciale, distribution et marketing	- 12 924	- 10 456	- 9 945
autres dépenses d'exploitations	- 376	- 371	- 138
dotations aux provisions et dépréciation sur immobilisation et valeur d'exploitation, stock et en cours	- 112	- 111	- 321
provisions pour risques et charges	-	-	-
provisions pour autres débiteurs	78	6	-
résultat net	- 703	4 221	293
<i>marge opérationnelle</i>	-	-	-
<i>Moyenne</i>	-	-	-
perte financière	43	71	387
résultat avant impôt	- 659	4 293	680
<i>dépense exceptionnelle</i>	-	-	-
<i>moyenne</i>	-	-	-
perte exceptionnelle	- 237	- 17	- 14
revenus exceptionnels	76	16	45
perte exceptionnelle	- 162	- 1	32
résultat ou perte avant impôts sur le revenu	- 821	4 292	712
impôt sur le revenu	- 262	- 257	- 86
<i>taux d'impôt</i>	-	-	-
résultat net pour la période après ajustement	- 1 082	4 034	625
	-	-	-
Pertes exceptionnelles	-	-	-
EBIT	- 703	4 221	293

L'approche patrimoniale

Pour cette évaluation, l'actif net comptable (ANC) est la mesure principale. La valeur de l'entreprise est ainsi définie comme la différence entre le cumul des valeurs des biens figurant à l'actif et les dettes et provisions du passif. L'actif net comptable correspond donc à cette différence.

Calcul de l'actif net comptable

Il est possible de le calculer de deux manières :

Soit (première manière) en appliquant la formule :

$$ANC = \text{Capitaux propres} - \text{Capital non libéré} + \text{Écarts de conversion passif} - \text{Actifs fictifs.}$$

Cependant certains postes de l'actif ne représentent pas des biens mais correspondent à des charges étalées. Ces actifs sont qualifiés de non-valeur et sont regroupés sous le vocable d'actifs fictifs. Ce sont principalement :

- a. Les frais d'établissements nets ;
- b. Les frais de R & D nets (à l'exception de ceux qui ont pu être inscrits à l'actif pour notamment valoriser les *start-up*) ;
- c. Les charges à répartir sur plusieurs exercices ;
- d. Les primes de remboursement des obligations ;
- e. Les écarts de conversions d'actifs (sauf s'ils sont couverts par une provision de perte de change) ;
- f. Les charges constatées d'avance à condition de pouvoir être assimilées à des non-valeurs.

Soit dans la seconde manière en appliquant la formule :

$$ANC = \text{Actif net réel} - \text{Passif exigible}$$

Ou

$$\text{Actif net réel} = \text{Actif net total} - \text{Actif fictif}$$

$$\text{Passif exigible} = \text{Provisions pour risque et charges} + \text{Dettes}$$

Application à l'entreprise dont le bilan présenté ci-dessus :

Afin de vous présenter cette méthode nous allons calculer l'ANC pour l'année 2018 puis la moyenne de l'actif net comptable sur les 3 dernières années en vue d'une évaluation (en €)

2018	2017	2016
- 280 380	4 660 890	1 027 900