

## 1. Pour information, comment se détermine l'entonnoir de la création d'entreprises en France ?

### L'ENTONNOIR DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE EN FRANCE

|            |   |
|------------|---|
| 61.000.000 | Population française  |
| 30.000.000 | Population de 20 à 59 ans                                     |
| 6.000.000  | Français pensent à créer                                      |
| 3.500.000  | ont un projet précis  |
| 650.000    | candidats déclarés chaque année à la création à moins d'un an |
| 230.000    | Nouvelles entreprises créées et reprises par an               |
| 170.000    | Créations <i>ex-nihilo</i>                                    |
| 115.000    | Entreprises créées et reprises pérennes à 5 ans               |

Source : ANCE, Ifop, Insee

## 2. Le parcours historique de l'entrepreneur remonte de la plus Haute antiquité jusqu'à l'entreprise mondiale actuelle. Quelles sont les 5 étapes intermédiaires ?

### ENTREPRISE/ENTREPRENEUR, UNE HISTOIRE INDISSOCIABLE

Rapide rappel des 7 principales étapes menant des premiers entrepreneurs à l'entreprise mondiale :

#### 1. Haute Antiquité

Les échanges commencent dès le paléolithique avec les caravanes, les bateaux et l'exploitation des premières mines.

#### 2. Grèce et Moyen Age

Présence de petites unités grecques au pourtour du bassin méditerranéen, suivi de l'interventionnisme romain en Gaule et ailleurs. Avec la révolution technique du Moyen Age, épanouissement de l'entreprise marchande à partir du XI<sup>e</sup> siècle.

#### 3. De la Renaissance au XIX<sup>e</sup> siècle

Couplage du progrès technique avec les innovations juridiques et financières. Première révolution industrielle et naissance progressive de la notion moderne de marché.

#### 4. Naissance de la grande industrie (fin XIX<sup>e</sup> siècle)

L'entreprise devient technique et structurante avec notamment l'industrie du chemin de fer. Création de la société anonyme et début de l'influence déterminante du secteur bancaire.

#### 5. Apparition du taylorisme (première moitié du XX<sup>e</sup> siècle)

L'automobile remplace le chemin de fer. L'entreprise s'organise et devient un foyer d'innovation en matière de management et de marketing. Apparition du marché des biens de consommation de masse.

#### 6. L'entreprise déstabilisée (années 70 et 80)

Déclin du modèle de production né au début du siècle avec l'apparition d'un nouveau modèle d'entreprise intégrant l'économie de marché (adaptation, flexibilité, partenariat, communication...).

#### 7. L'entreprise mondiale (années 90)

Prédominance de la bulle financière avec émergence d'un nouveau capitalisme. Nouvelles formes d'organisation s'appuyant sur l'arrivée de la mondialisation et des NTIC.

### 3. Quelle était la photographie nationale de la création d'entreprises en 2000, un état des lieux qui n'a pas vraiment changé depuis ?

#### CRÉATION D'ENTREPRISE, ÉTAT DES LIEUX

- . 3,5 millions de français voudraient bien créer une entreprise.
- . 266.446 entreprises sont nées en 1998, générant 529.000 postes.
- . Plus de 75% des entreprises nouvelles n'emploient que leur fondateur.
- . Près de 80% des créations se situent dans le secteur des services et du commerce, 13% dans la construction et le reste dans l'industrie.
- . 58% des entreprises ferment dans les 5 premières années.
- . 53% des créateurs n'investissent que 7.600 €. dans leur entreprise.
- . 70% optent pour le statut d'entrepreneur individuel.
- . Un emploi créé par une entreprise nouvelle coûte 4 fois moins cher qu'un emploi aidé.
- . Il existe en France 1.832 aides différentes (nationales, régionales, locales) et 3000 lieux d'information et de soutien à la création d'entreprise.

**4. Les symptômes de l'échec frappant la reprise d'entreprise sont quasiment toujours les mêmes depuis 10 ans. Quel est votre avis sur la question ?**

**PATHOLOGIE DE LA REPRISE D'ENTREPRISE**

- . 22% des transmissions échouent dans les 5 premières années.
- . Les principales causes de cession sont : 58% départ à la retraite, 9% maladie ou décès, 9% essaimage, 8% changement d'activité du cédant.
- . Le profil du repreneur est une personne physique (76%), une entreprise extérieure (24%).
- . Le risque d'échec est 1,8 fois plus important quand le repreneur n'a pas d'expérience du secteur. Il est 1,4 fois plus fort, lorsque le cédant ne reste pas dans l'entreprise.
- . La reprise par une personne extérieure fait courir 6 fois plus de risques d'échec à l'entreprise que la transmission familiale et 1,5 fois plus que le rachat par un salarié.

Source : BDMPE 09/98

## 5. Qu'est ce qui nourrit habituellement l'envie d'entreprendre ?

### L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

Classement des facteurs les plus déterminants entre l'idée d'entreprendre et l'acte de création d'entreprise :

- 47% Conviction que le projet est viable
- 23% Envie de se lancer
- 11% Existence préalable d'un portefeuille d'affaires
- 6% Réaction positive des prospects
- 4% Facilité à constituer un capital
- 3% Aide et soutien de l'entourage
- 1% Aide et conseil d'organismes spécialisés
- 1% Facilité à trouver des financements bancaires

Source : *L'Entreprise* - enquête Centre Euro-PME

**6. Si la malchance est à l'origine de 35% des échecs conduisant à la cessation d'activité, quels sont les facteurs décisifs les plus couramment observés ?**

### **LES 7 PRINCIPAUX CAS D'ÉCHEC DE L'ENTREPRISE**

En % des cas observés :

- 35% Entreprise malchanceuse
- 21% Entreprise mal organisée
- 14% Problèmes de marketing et de marché
- 11% Entreprise dans le rouge
- 9% Entreprise mal maîtrisée
- 9% Entreprise «niche» (peu de clients/fournisseurs)
- 1% Catastrophe naturelle

### **LES 24 PRINCIPAUX FACTEURS EXPLIQUANT L'ÉCHEC D'UNE ENTREPRISE**

Classement des facteurs décisifs par ordre d'importance :

- 1 Insuffisance de structure du capital
- 2 Inexpérience/non compétence de l'équipe dirigeante
- 3 Mauvaise situation économique
- 4 Trop grande diversité de la clientèle
- 5 Laxisme dans la gestion financière
- 6 Inadéquation du comportement des propriétaires
- 7 Coûts croissants
- 8 Défaut de planification
- 9 Erreur dans la fixation des prix
- 10 Problèmes de fournisseurs
- 11 Absence de marketing adapté
- 12 Faible croissance
- 13 Défaut de qualité
- 14 Contre-publicité
- 15 Mauvaise santé (trésorerie faible)
- 16 Problèmes de partenariat
- 17 Obsolescence du produit/service
- 18 Dépendance par rapport aux subventions
- 19 Difficulté dans la succession familiale
- 20 Poids de la législation
- 21 Coût de l'argent emprunté
- 22 Problèmes personnels
- 23 Incendie, inondation
- 24 Accident industriel

Source : Sue Birley et Niki Niktari

## 7. Jeffrey Fox donne 13 conseils à pratiquer chaque jour par l'entrepreneur qui veut réussir. De quoi s'agit-il ?

### COMMENT RÉUSSIR CHAQUE JOURNÉE ?

Lorsque l'on est entrepreneur, J.Fox conseille 13 choses à faire chaque jour pour nourrir le cycle de la réussite :

- . Faire un peu d'exercice ;
- . Aller à la chasse au client ;
- . Etre en contact avec les clients actuels ;
- . Leur vendre ses produits et services ;
- . Travailler le marketing ;
- . Atteindre au moins un objectif important avant la fin de la journée ;
- . Résoudre un problème majeur ;
- . Former l'un de ses collaborateurs ;
- . Les écouter tous, leur parler ;
- . Inspecter la qualité des produits et services ;
- . Vérifier si les tâches déléguées sont correctement remplies ;
- . Faire progresser les projets en cours ;
- . Répondre soi-même à tous les appels.

**8. En matière de capital-risque, il existe une trentaine de postes d'évaluation permettant de juger de la pertinence d'un projet, pouvez-vous en citer une dizaine ou plus ?**

### **30 PREMIERS POSTES D'ÉVALUATION D'UN PROJET ENTREPRENEURIAL**

**Classement par ordre d'importance dans le cadre d'une évaluation menée pour le capital-risque :**

- 1 Compétences en leadership de l'entrepreneur
  - 2 Compétences en leadership de l'équipe dirigeante
  - 3 Expertise du secteur parmi les managers
  - 4 CV de l'entrepreneur
  - 5 CV de l'équipe dirigeante
  - 6 Défense durable de la part de marché
  - 7 Capacités marketing/commerciales de l'équipe
  - 8 Capacités organisationnelles/administratives de l'équipe
  - 9 Possibilité de sortie
  - 10 Bonne compréhension du créneau de marché
  - 11 Retour sur investissement escompté
  - 12 Délai pour atteindre le seuil de rentabilité
  - 13 Compétences financières/comptables de l'équipe
  - 14 Capacité de créer des entraves pour les concurrents suivants
  - 15 Respect des contraintes de l'investissement
  - 16 Compétences en process/production
  - 17 Originalité du produit/service/technologie
  - 18 Croissance et attrait du marché
  - 19 Niveau d'évolution du marché existant
  - 20 Délai d'amortissement du placement
  - 21 Possibilité d'influencer la nature de l'activité de l'entreprise
  - 22 Solidité des hypothèses retenues
  - 23 Etape de développement de l'entreprise au moment de l'investissement
  - 24 Facilité d'entrée sur le marché
  - 25 Puissance des fournisseurs et des distributeurs
  - 26 Nature et niveau de concurrence
  - 27 Localisation géographique de l'entreprise
  - 28 Adéquation entre l'entreprise, le produit et le portefeuille de placements de l'investisseur
  - 29 Importance escomptée du segment de marché
  - 30 Sensibilité à la conjoncture économique
- Source : Sue Birley - Daniel F. Muzyka*

**9. Alors que le taux de survie à 3 ans de la moyenne des créateurs d'entreprise est de l'ordre de 63%, quel est celui des créateurs-chômeurs de longue durée de + 50 ans ?**

**TAUX SURVIE À 3 ANS (2004)**

Près d'1/3 des créateurs d'entreprise se recrutent dans les rangs des chômeurs poussés par une motivation à recréer leur emploi perdu. D'après l'*Insee* et contrairement aux idées reçues, les chômeurs ne mettent pas si souvent la clé sous la porte. Ce sont d'ailleurs les anciens chômeurs de longue durée de plus de 50 ans qui ont le meilleur taux de succès à 3 ans (68%) dans la création de sociétés pérennes.

**. Taux de survie à 3 ans en fonction de l'origine du créateur :**

68% chômeurs de longue durée +50ans  
67% Actifs  
63% Ensemble des créateurs  
63% Chômeurs de courte durée  
57% Chômeurs de longue durée  
57% Inactifs  
Source : *Insee*

**. Selon le statut antérieur du chef d'entreprise, en % :**

|                    | <b>Création</b> | <b>Reprise</b> | <b>Ensemble des entreprises</b> |
|--------------------|-----------------|----------------|---------------------------------|
| Chômeurs aidés     | 49,0            | 63,7           | 51,3                            |
| Chômeurs non aidés | 40,0            | 54,7           | 42,6                            |
| Actifs occupés     | 55,6            | 76,2           | 61,7                            |

Source : *SINE*

## 10. Est-il vrai que les jeunes préfèrent intégrer majoritairement la fonction publique ?

### LES JEUNES PRÉFÈRENT... LES PME (2003)

Selon un sondage Ipsos réalisé pour le compte de la *CGPME*, l'atmosphère plus sympa et décontractée des petites structures expliquerait le fait que plus d'1 jeune sur 3 place les PME de moins de 250 salariés en tête de leurs préférences en matière de lieu travail. Les grandes entreprises n'ont plus la cote et ne recueillent que 9% des suffrages, alors que la fonction publique prend la seconde place avec 28% des souhaits. Ce classement apparaît d'autant plus instructif que 80% des 15-25 ans ont déjà effectué un stage en entreprise et que 26% d'entre eux, placent en tête de leurs attentes le fait de pouvoir évoluer dans une ambiance agréable, bien avant le niveau de salaire (19%).

#### . Classement des préférences de travail pour les jeunes de 15-25 ans :

|     |   |
|-----|---|
| 36% | PME de moins de 250 salariés            |
| 28% | Fonction publique                       |
| 24% | Entreprise présente dans plusieurs pays |
| 9%  | Grande entreprise                       |
| 3%  | Ne se prononcent pas                    |

Source : Ipsos

## 11. L'exemple espagnol est-il reproductible en France pour encourager la création d'entreprise ?

### CRÉATION, L'EXEMPLE ESPAGNOL (2003)

L'Espagne est de loin le pays du monde le plus entreprenant en matière de création d'entreprises avec un rapport de 179 pour 10.000 actifs devant l'Italie (157,4) en second. C'est presque 2,6 fois le chiffre Français (68,1) et presque 4 fois celui de l'Allemagne. Les raisons de cette dynamique hispanique doivent beaucoup à la décentralisation dont le principe repose sur une différenciation des besoins au sein de chaque région. Ainsi les gouvernements de chacune des 17 provinces choisissent, à partir des orientations nationales, la méthode la mieux adaptée par rapport à leur tissu économique : mesures spécifiques en faveur des chômeurs et/ou des personnes en difficulté pour créer leur emploi ; priorité accordée aux jeunes créateurs ; centralisation des financements des PME avec distribution de prêts à taux bonifiés ; formation des emprunteurs aux techniques financières et comptables, etc.

#### . Nombre annuel de créations d'entreprises pour 10.000 actifs :

|             |       |
|-------------|-------|
| Espagne     | 179,2 |
| Italie      | 157,4 |
| Etats-Unis  | 128   |
| Royaume-Uni | 128   |
| France      | 68,1  |
| Allemagne   | 46,3  |

Source : *Bain & Cie*

## 12. A quoi correspond fiscalement la micro-entreprise ?

### LE CAS DE LA MICRO-ENTREPRISE

La micro-entreprise ne constitue pas une structure juridique mais un régime fiscal dit «ultra simplifié» concernant la déclaration des revenus commerciaux et non commerciaux de faible importance. Seules les entreprises individuelles dont le CA annuel ne dépasse pas 26.678 euros HT pour les prestations de service et 76.224 euros HT pour les activités de vente sont concernées.

### 13. Connaissez-vous les 4 principales terminologies du travail en solo ?

#### LES PRINCIPALES FORMES DU TRAVAIL EN SOLO

- . **Free-lance, indépendant, soho (small office home office), home based heroe (héros installé à la maison)** : personne physique qui agit en nom propre et en totale indépendance commerciale, financière et administrative sous forme de TNS (travailleur non salarié).
- . **Télétravail, travailleur à domicile** : personne physique salariée d'une ou de plusieurs entreprises en travaillant chez lui et à distance au profit de celle(s)-ci.
- . **Créateur de micro-entreprise** : personne physique qui crée une structure juridique (EURL, SARL, franchise...) disposant de la personnalité morale afin de mieux se protéger en cas d'aléas financiers, mais aussi en prévision d'embauches ultérieures, d'investissements conséquents et/ou de chiffre d'affaires important. L'objectif est principalement de devenir salarié avec tous les avantages du système de protection sociale.
- . **Portage salarial** : personne physique, salarié ou indépendant, hébergé temporairement le temps d'une mission (ou de plusieurs) dans une société accomplissant pour elle toutes les formalités administratives, comptables et fiscales, hors prospection commerciale.

**14. Sachant que le goût du risque (2%) et le plaisir de diriger (3%) n'animent que très faiblement les ressorts motivationnels d'un étudiant dans l'hypothèse d'une création d'entreprise, quelles sont, à l'inverse, les 2 premières raisons invoquées ?**

#### **CRÉATION D'ENTREPRISE, L'AVIS DES ÉTUDIANTS (2002)**

Pour 3 étudiants sur 4, c'est l'envie de travailler dans un grand groupe structuré qui explique principalement le refus de créer leur propre entreprise. Dans l'hypothèse d'une création, 80% d'entre eux refuseraient même de donner leur nom à leur propre entreprise. Selon l'étude menée par l'association *Eponyme*, le goût de la compétition (5%) et le goût du risque (2%) n'animent que très faiblement les ressorts motivationnels liés à la création.

**. % de réponses données à la question «quelle est pour vous la première raison de créer son entreprise ?» :**

|     |   |
|-----|---|
| 32% | Etre autonome dans la vie professionnelle |
| 31% | Se réaliser                               |
| 17% | Profiter d'une opportunité                |
| 11% | Gagner de l'argent                        |
| 5%  | Goût de la compétition                    |
| 3%  | Plaisir de diriger                        |
| 2%  | Goût du risque                            |

*Source : Eponyme*

**15. Pour espérer obtenir un prêt bancaire, quelles sont les principales conditions imposées ?**

**PRINCIPALES CONDITIONS D'OBTENTION D'UN PRÊT BANCAIRE**

54% Obligation d'apporter une caution personnelle

22% Obtenir l'apport de la caution d'un proche

11% Recevoir la caution d'un organisme

8% Trouver d'autres solutions

*Source : Etude France Initiative Réseau*

**16. Que signifient : avance remboursable, caution, fonds propres, participation au capital, prêt d'honneur, prêt à taux bonifié, subvention, effet de levier, LBO, MBI, MBO, BIMBO ?**

**PETIT GLOSSAIRE DU FINANCEMENT**

- . **Avance remboursable** : Prêt à moyen ou long terme, avec ou sans intérêt, accordé principalement aux sociétés.
- . **Caution/garantie** : Personne physique ou organisme qui s'engage vis-à-vis de la banque à se substituer à l'emprunteur en cas de défaillance de celui-ci.
- . **Fonds propres** : Sommes apportées par le créateur et ses associés au capital social de l'entreprise considérées comme des ressources durables de l'entreprise.
- . **Participation au capital** : Achats de parts sociales par des actionnaires extérieurs en vue d'aider le créateur à lancer son entreprise. Ces parts peuvent éventuellement être rachetées plus tard.
- . **Prêt d'honneur** : Prêt sans intérêt, sans garantie ni caution, ne figurant pas au bilan de l'entreprise et remboursé uniquement sur les ressources personnelles du bénéficiaire.
- . **Prêt à taux bonifié** : Prêt à un taux inférieur à ceux pratiqués habituellement par les banques.
- . **Subvention/prime** : Apport de fonds sans intérêt et surtout non remboursable accordé par l'Etat, les collectivités territoriales ou les fondations.

**QUELQUES TERMES TECHNIQUES**

- . **Capitaux propres (ou fonds propres)** : Montant du capital d'une société qu'apporte le créateur et ses associés, auquel s'ajoute les bénéfices mis en réserve.
- . **Crédit-vendeur** : Facilité de paiement accordée par le vendeur. Une partie du paiement peut être indexée sur les résultats futurs de l'entreprise.
- . **Effet de levier** : Il s'apprécie par rapport au ratio «dettes à long terme/capitaux propres» de la holding de rachat. Plus ce chiffre est élevé, plus l'opération de rachat est risquée.
- . **Intégration fiscale** : Si une société possède plus de 95% du capital d'une filiale, les services fiscaux considèrent les 2 entreprises comme une seule et même entité fiscale. Les bénéfices de la filiale peuvent alors servir à payer les dettes de la maison mère.
- . **LBO (leveraged buy out)** : Rachat d'entreprise financé par l'endettement (rachat avec effet de levier). Ce montage juridique permet de financer la reprise d'une entreprise par les bénéfices dégagés dans cette dernière (apport personnel limité). La mise en place d'une holding est nécessaire.
- . **MBI (management buy-in)** : Reprise d'une entreprise par un ou plusieurs dirigeants extérieurs.
- . **MBO (management buy out)** : Variante du LBO dans laquelle les cadres rachètent leur propre entreprise à travers une holding créée à cet effet.
- . **BIMBO** : Combinaison d'un MBI et d'un MBO.

## 17. Combien d'entreprises artisanales considérées comme viables cessent leurs activités chaque année et combien de PME changent de main tous les ans ?

### UNE VÉRITABLE HÉMORRAGIE ÉCONOMIQUE

Plus de 400.000 entreprises françaises sont appelées à changer de mains durant cette décennie. La transmission d'entreprise est devenue ces dernières années un phénomène politique crucial sachant que 20% des reprises sont amenées à disparaître définitivement au bout de 5 ans et 30% au bout de 7 ans. Avec un taux annuel de 4,2%, le taux de défaillance en matière de reprise est 2 fois supérieur au taux constaté pour les entreprises en développement. A l'échelle européenne, c'est même plus de 5 millions d'entreprises qui vont être ainsi confrontées au même problème avec la disparition programmée de 1,5 millions de sociétés faute de repreneurs entraînant, de fait, la perte d'environ 6,3 millions d'emplois. Un mal encore accentué par la baisse régulière du nombre de reprises depuis 10 ans avec un taux avoisinant les -20% depuis 1993.

#### . Quelques chiffres sur la transmission et la reprise :

- . 75% des reprises concernent des commerces : hôtels, restaurants, cafés, commerces de bouche. Les 25% restant recouvrent surtout les industries de production (industrie et BTP), alors que le rachat d'entreprises B to B dans les services reste le plus rare.
- . 65% des repreneurs sont des personnes physiques
- . 58% des entreprises reprises sont des entreprises familiales dont le dirigeant part à la retraite
- . 50% des entreprises reprises n'ont pas de salariés
- . 200.000 entreprises artisanales doivent être transmises au cours de cette décennie
- . 45.000 reprises par an, un chiffre qui est en baisse constante depuis une dizaine d'années. On observe même une forte diminution du nombre de reprises d'entreprises sans salariés.
- . 30.000 entreprises artisanales cessent chaque année leur activité dont 25.000 sont estimées viables
- . 5.000 PME de +9 salariés changent de mains chaque année dont 3.500 par voie successorale. 1.500 sont cédées à la suite de problèmes de fonds propres pour cause de restructuration ou de recomposition du patrimoine.

Sources : APCE, BDPME, Insee

## 18. Une bonne transmission d'entreprise repose sur le respect de 6 règles de base, lesquelles ?

### 6 RÈGLES POUR RÉUSSIR UNE TRANSMISSION

Le choix du «bon» repreneur reste le problème majeur pour la moitié des dirigeants de PME réalisant entre 10 et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Aussi pour éviter tous les écueils de la transmission, il est nécessaire d'anticiper longtemps à l'avance cette opération en se donnant tous les moyens pour réussir.

#### . **Se préparer à transmettre longtemps à l'avance**

Tous les spécialistes conseillent de s'y atteler au moins 5 ans à l'avance, compte tenu des formalités et des étapes plus ou moins complexes à franchir. S'il convient d'«habiller» l'entreprise avec ses plus beaux atouts en améliorant ses résultats et ses performances, il est également nécessaire de préparer l'après-transmission et la retraite du cédant.

#### . **Etablir un diagnostic vendeur de l'entreprise**

Pour réussir la transmission, le cédant doit se mettre dans la peau de l'acheteur qui veut tout voir et tout savoir. Des documents comme le mémorandum de vente, le business plan et la clarté des 3 derniers comptes de résultats et bilans sont un minimum en la matière.

#### . **Evaluer correctement la valeur de son entreprise**

Le cédant ne doit jamais perdre de vue qu'il faut convaincre le repreneur par un argumentaire offensif et enthousiaste, en justifiant et en négociant le prix de vente, sachant ici que le juste prix est toujours celui que le meilleur acheteur se dit prêt à offrir.

#### . **Elaborer un plan de transmission selon les meilleures solutions possibles**

Une bonne transmission suppose de proposer les meilleures solutions juridiques et fiscales en sachant quoi, comment et à qui transmettre. Une évidence pas toujours clairement traitée.

#### . **Choisir le «bon» repreneur**

C'est la principale difficulté de la transmission sachant que dans l'ensemble, les repreneurs vraiment qualifiés représentent moins de 5%, que 55% sont des PME qui cherchent à réaliser une opération de croissance externe, que 30% sont des personnes physiques et seulement 15% des repreneurs de l'entourage du cédant (salariés ou proches).

#### . **Négocier la reprise**

Elle doit s'effectuer selon les règles de l'art sans charge émotionnelle mais avec l'esprit business.

## 19. Qu'est ce qu'une clause de garantie de passif exigée par le repreneur d'entreprise ?

### LA CLAUSE DE GARANTIE DE PASSIF

Elle permet à l'acheteur de se garantir contre toutes les mauvaises surprises et dettes à supporter résultant de l'acquisition (comptes trafiqués, redressement fiscal notifié après la date de cession, charges financières ou fiscales non prévues, coût de procès...). Il existe 2 types de garanties dont le périmètre doit être clairement défini (ensemble du passif, passif fiscal seulement, dépréciation de l'actif...) :

- . **La clause de garantie de passif** par laquelle le cédant s'engage à indemniser le cessionnaire et/ou la société cédée en cas d'apparition d'un passif imprévu, voire d'une insuffisance d'actifs ;
- . **La clause de révision de prix** ou de garantie de valeur qui indemnise les acquéreurs en proportion des parts ou actions achetées dans le cas notamment de plus-values fiscales à régler ou dans le cas d'une baisse anormale des titres.

Pour le vendeur, il existe forcément un intérêt divergent face à la demande d'une clause de garantie de passif. Il peut alors tenter d'imposer une franchise, c'est-à-dire un montant incompressible de passif qu'il n'aura pas à régler. Dans ce cas, l'acheteur a lui-même intérêt à demander un seuil de déclenchement, c'est-à-dire un montant à partir duquel la garantie s'impose dans la totalité du montant ainsi négocié.

## 20. En quoi consiste un mémorandum de vente ?

### **LE MEMORANDUM DE VENTE**

Le mémorandum de vente est un document de marketing établi en vue de susciter l'intérêt de l'acheteur potentiel. Il présente l'entreprise sous son meilleur jour en étant exact et objectif sur tous les points importants. Il met en relief les points forts et les éventuels points faibles en s'attachant à toujours les présenter comme autant d'opportunités sur lesquelles l'acquéreur peut avantageusement rebondir.

## 21. Pour augmenter efficacement la valeur d'une entreprise, il est nécessaire d'être rigoureux et pragmatique sur de nombreux points. Quels sont-ils ?

### CONSEILS POUR AUGMENTER LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

La clé pour maximiser le rendement d'une vente est de savoir exactement où repose la valeur de l'entreprise pour un acheteur en puissance et faire tout ce qui est possible pour augmenter cette valeur.

Dans cette perspective, il convient d'agir sur plusieurs points :

- . Utiliser le bon timing de négociation pour ne pas se trouver en position de cédant demandeur
- . Augmenter les bénéfices récurrents de l'entreprise
- . Mettre l'accent sur le maintien de la progression à long terme des ventes
- . Améliorer la qualité des revenus en développant les relations avec les clients importants
- . Adopter une stratégie de comptabilité prudente et transparente
- . Reconsidérer les investissements importants en envisageant de les louer ou de les externaliser plutôt que de posséder des actifs non essentiels
- . Transférer et arbitrer avec d'autres personnels compétents le rôle initial de l'homme-clé si celui-ci doit partir et qu'il constitue une partie importante du goodwill
- . Anticiper tout risque de nature à altérer la valeur de l'entreprise au moment ou après la vente (voir notamment la clause de garantie du passif)
- . Protéger tout ce qui ressort de la propriété intellectuelle (marques, logos, dessins, modèles, brevets, protections d'antériorité)

### CONSEILS POUR AUGMENTER LE PRIX DE VENTE

- . Consulter des conseillers professionnels dès le début.
- . Utiliser la période précédant la cession pour développer la valeur de l'entreprise.
- . S'assurer que tous les actionnaires sont d'accord pour la mise en vente.
- . Utiliser tous les moyens d'information disponibles pour identifier les acheteurs potentiels.
- . Analyser les motivations des acheteurs et ce qu'ils recherchent en essayant de savoir où se situe pour eux la valeur de l'entreprise.
- . Communiquer l'enthousiasme à l'acheteur en vendant le caractère exaltant de l'entreprise.
- . Mettre l'accent sur le potentiel de croissance et de rentabilité de l'entreprise.
- . S'assurer que le mémorandum de vente est rigoureusement exact et montre tous les points forts et les potentiels de l'entreprise. Toute inexactitude risque d'entraîner inutilement la méfiance du partenaire et faire baisser le prix de cession.
- . Gérer activement le processus de négociation en ne laissant jamais filer le temps et en respectant un strict calendrier.
- . Maintenir l'aspect concurrentiel en veillant à ce qu'il y ait plusieurs acheteurs potentiels.
- . Proposer la possibilité d'un délai de présence supplémentaire de l'homme-clé afin de garantir la pérennité de résultats sur un ou deux exercices.
- . Se renseigner sur les implications fiscales de la vente affectant directement les personnes physiques et morales.

**22. Les motivations stratégiques de l'acheteur dans le rachat d'une entreprise sont au nombre de 5, quelles sont-elles selon vous ?**

### **LES PRINCIPAUX CENTRES D'INTÉRÊT DE L'ACHETEUR**

Ce que l'acheteur recherche dépend largement de ce qu'il est : un concurrent, un client, un fournisseur, un acheteur financier, le représentant d'un conglomérat, un acheteur étranger.

**Les différentes hypothèses d'intérêt à l'achat concernent :**

- . La possibilité de proposer le concept de l'entreprise reprise ou le produit à un marché beaucoup plus vaste.
- . L'acquisition de ressources humaines, de compétences ou de propriété intellectuelle.
- . La position de l'entreprise sur son marché.
- . La capacité d'intégrer l'entreprise à ses propres opérations.
- . Le souhait d'injecter une vie nouvelle dans l'entreprise, via de nouveaux managers, investissements ou processus.

**23. Quel est le % des repreneurs déjà expérimentés dans le même secteur d'acquisition et celui des repreneurs non expérimentés ?**

**EXPÉRIENCE DES REPRENEURS** (Avant 2000)

En règle générale, 1 repreneur sur 2 possède une expérience dans le même secteur d'activité que celui de l'entreprise rachetée. La reprise d'entreprise jouxte celui de la création d'entreprise avec 2 différences de taille. C'est d'abord la nécessité de disposer de capitaux plus importants. C'est aussi la réduction du risque d'erreur en rendant plus prévisible le retour sur investissement, compte tenu d'une meilleure visibilité apparente du marché de l'entreprise.

**. Segmentation de l'expérience des repreneurs :**

- 54% possèdent une expérience dans le même secteur
- 18% n'ont aucune expérience dans le secteur d'activité
- 14% n'ont aucune expérience professionnelle
- 10% possèdent une expérience dans un secteur proche
- 4% ont repris conjointement avec un associé expérimenté

Source : *Défis*

**24. Parmi les méthodes utilisées pour financer un rachat d'une entreprise, quelle part prend le crédit bancaire allouée à la holding ?**

**PRINCIPALES MÉTHODES POUR FINANCER UN RACHAT**

52,3% Crédits bancaires à la holding  
20,8% Apport du repreneur  
8,4% Apport société capital-développement  
7,3% Dividende exceptionnel cible  
6,1% Crédit vendeur  
3,4% Crédits bancaires à l'entreprise cible  
1,7% Apport autres entreprises

*Source : Sofaris*

**MONTANT DES ENTREPRISES RACHETÉES ?**

48,9% 1 à 5 MF  
30,9% 5 à 20 MF  
13,2% -1MF  
7% +20 MF

*Source : L'Entreprise*

## 25. Que peut-on dire sur le profil type des repreneurs ?

### LE PROFIL TYPE DES REPRENEURS

Selon les conclusions de l'étude menée par Oséo-BDPME, il existe 3 grands profils-type de repreneurs :

- . Les repreneurs déjà dirigeants exerçant dans le même secteur d'activité ;
  - . Les anciens employés travaillant dans le même secteur d'activité souhaitant se mettre à leur compte ;
  - . Les anciens salariés qui représentent 1 cas sur 3 des reprises.
- 
- . L'âge moyen est de 41 ans dans le BTP, l'industrie et les services et de 37 ans dans le commerce de détail.
  - . Pour 41% des repreneurs, la principale motivation est une volonté d'indépendance ;
  - . 70% des repreneurs disent envisager sereinement l'avenir ;
  - . Dans près de 2/3 des cas, le repreneur s'appuie sur des relations antérieures professionnelles ou personnelles ;
  - . Le taux d'échec est multiplié par 1,5 pour le repreneur qui ne connaît pas le secteur d'activité ;
  - . Le taux de réussite est multiplié par 2 pour un ancien dirigeant du même secteur ainsi que pour un ancien salarié ;
  - . Le risque d'échec est quasiment nul dans les transmissions familiales ;
  - . Les anciens cadres mobilisent en moyenne 350.000 € contre 48.000 € pour les employés ;
  - . La part personnelle du repreneur est de moins de 30% ;
  - . Au-delà de 2 repreneurs, les risques d'échec augmentent de 75% en raison des problèmes d'entente face aux premières difficultés ;
  - . Plus d'1 transmission sur 5 débouche sur un échec dans un délai inférieur à 5 ans.
  - . 25% des repreneurs se disent confrontés à la perte d'un client ou d'un fournisseur important.

**26. A l'occasion d'une transmission familiale que signifient les termes : démembrement, usufruit, nue-propiété, donation simple, donation-partage, valeur économique ?**

### **LES PRINCIPAUX MÉCANISMES JURIDIQUES DE LA TRANSMISSION**

**Démembrement** : Scission de la propriété d'un bien (entreprise, immeuble, valeur mobilière) en 2 parties : l'usufruit et la nue-propiété.

**Usufruit** : Droit d'user d'un bien et d'en percevoir les revenus (dividendes pour une entreprise) dont quelqu'un d'autre a la propriété.

**Nue-propiété** : Droit de propriété sur un bien grevé d'usufruit. Au décès de l'usufruitier, le nu-propiétaire récupère la pleine propriété.

**Donation simple** : Acte notarié consistant à donner de son vivant l'ensemble ou partie de son patrimoine sachant que la valeur fiscale est fixée au jour du décès.

**Donation-partage** : Le patrimoine est partagé entre les héritiers pour une valeur fixée définitivement. Fiscalement, c'est cette valeur qui est prise en compte pour le calcul des droits et non celle au jour du décès (comme dans la donation simple).

**Valeur économique** : Méthode de calcul de la valeur de la nue-propiété d'un bien, fondée sur un taux de rendement du bien et sur l'espérance de vie de l'usufruitier.

## 27. Quels sont les principaux motifs de la transmission ?

### LES PRINCIPAUX MOTIFS DE LA TRANSMISSION

Une étude *Oséo-BDPME* menée début 2005 donne les indicateurs suivants :

- . 60% des cessions sont dues au départ à la retraite du dirigeant ;
- . Pour les 40% restant, il existe 3 autres causes équivalentes : la décision personnelle du dirigeant (changement d'activité, transmission familiale anticipée) ; l'événement imprévu (maladie, décès) ; la décision d'ordre économique (réalisation d'une plus-value, redistribution du capital) ;
- . 25% des cessions sont effectuées au bénéfice d'une personne morale (soit 75% au profit d'une personne physique) ;
- . Moins de 10% des cessions dues au départ à la retraite du dirigeant sont suivies d'une transmission familiale, le taux atteint même les 5% dans le commerce de détail.

## 28. Connaissez-vous quelques adresses spécialisées dans la reprise d'entreprise ?

### ADRESSES SPÉCIALISÉES DANS LA REPRISE D'ENTREPRISE

- . ACE (Association française des avocats-conseils d'entreprise) – Tél. 01 47 66 30 07
- . ACFCI (Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industries) – Tél. 01 47 20 61 28
- . Afic – Tél. 01 47 20 99 09
- . APCM (Assemblée permanente des chambres de métiers) – Tél. 01 44 43 10 00
- . Anvar (Agence nationale pour la valorisation de la recherche) – Tél. 01.40.17.83.00 – [www.anvar.fr](http://www.anvar.fr)
- . Aspaj (Association syndicale professionnelle d'administrateurs judiciaires)  
Tél. 01 43 29 38 62 – [www.ajinfo.org](http://www.ajinfo.org)
- . AFB (Association française des banques) – Tél. 01 48 00 52 52
- . Clenam (Club entreprises Arts et Métiers) – Tél. 01 40 69 27 36
- . Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables – Tél. 01 44 15 60 00
- . Conseil supérieur du Notariat – Tél. 01 44 90 30 00
- . Entreprendre en France – Tél. 01 40 69 38 37
- . FFCCRE (Fédération française des clubs de créateurs et repreneurs d'entreprises)  
Tél. 01 43 19 21 93 – [www.ffccre-fr.com](http://www.ffccre-fr.com)
- . CPA (centre de perfectionnement des affaires) – Tél. 01 47 70 93 93
- . CRA (cédants et repreneurs d'affaires) – Tél. 01.40.26.74.16 – [www.business-village.fr/CRA](http://www.business-village.fr/CRA)
- . G2E (Groupement des clubs de repreneurs des grandes écoles) – Tél. 01 40 69 27 36
- . Le Moniteur des ventes – Tél. 01 47 70.94.00 (500 F. abt)
- . PIC – [www.pic-inter.com](http://www.pic-inter.com) (rubrique annonces)
- . PME Affaires – [www.pme-affaires.com](http://www.pme-affaires.com)
- . Professional Networks – [www.cessions-transmissions.com](http://www.cessions-transmissions.com)
- . R&T (Reprendre et Transmettre) – Tél. 01 42 46 58 10
- . Le Repreneur – Tél. 01 46 69 10 20 (150 F. abt)
- . Le Salon des entrepreneurs – Tél. 01 44 10 54 44 – [www.entrepreneurs-fr.com](http://www.entrepreneurs-fr.com)
- . Transmission et développement d'entreprises : annuaire paru aux éditions SEP –  
Tél. 01 46 40 01 01

## 29. L'évaluation de la valeur d'une entreprise est nécessaire dans une dizaine de cas, lesquels ?

### PRINCIPAUX CONTEXTES D'ÉVALUATION

Il existe une petite dizaine de cas obligeant à évaluer la valeur de l'entreprise :

- . Vente d'une entreprise traditionnelle
- . Vente d'une start-up
- . Introduction en bourse
- . Transmission à un héritier, aux salariés
- . Règlement d'un litige avec le fisc
- . Recherche d'un investisseur en capital-risque
- . Cession pour cause de difficultés financières, dépôt de bilan
- . Fusion-acquisition
- . Financement du développement auprès d'organismes financiers