



R&T L'information
100 % transmission
Reprendre & transmettre magazine



Mouvement des Entreprises de France
MEDEF Ile-de-France

et

vous présentent

« CONTRÔLE TECHNIQUE » DE L'ENTREPRISE A CEDER : 24 points de contrôle incontournables pour tout savoir sur les forces et faiblesses de la cible !

Partenaires experts



EVALTEAM

→ Conseil en cession d'entreprise

Avec le soutien



Arts &
Métiers
ALUMNI

CLENAM



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE : LES 24 points de contrôle incontournables !

Introduction par Daniel Weizmann, Président du MEDEF Île-de-France.

LES EXPERTS

- > SOPHIE WEISGERBER – **Fidal**
- > JEAN-LUC SCEMAMA – **Expertise & Conseil**
- > MARTINE STORY – **Evalteam**

Avec les témoignages des repreneurs Pierre Oulès, Délégué CRA et de Jérôme Faucheur de Battisti de la Société Intermèdes.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

LES 24 points de contrôle incontournables !

©Les 6 diagnostics de l'Entreprise cible©

Le diagnostic de l'entreprise cible consiste en fait à réaliser plusieurs diagnostics.

1.Diagnostic des moyens

Cette évaluation porte sur l'immobilier, l'état du matériel, des installations et des équipements, sur le stocks, sur l'organisation de la production et de la vente.

2.Diagnostic de l'activité

Il s'agit de mesurer le potentiel du marché, d'évaluer la concurrence et les risques pesant sur ce marché, d'estimer la compétitivité de l'entreprise. A l'issue de ce diagnostic, beaucoup de repreneurs décident ou non de poursuivre leurs investigations.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE : **LES 24 points de contrôle incontournables !**

3. Diagnostic de l'état financier

Il s'agit de mener une évaluation financière empirique permettant d'évaluer la santé financière de l'entreprise. La composante trésorerie excédentaire doit être appréhendée dans ce diagnostic, de même que le besoin en fonds de roulement de l'entreprise, son point mort prévisionnel ou encore son niveau d'endettement.

4. Diagnostic des ressources humaines et analyse du passif social

Le diagnostic doit ici permettre au repreneur d'évaluer le rôle et les fonctions des salariés au sein de l'entreprise, de mettre en évidence les risques liés au départ du dirigeant ou de collaborateurs clés, d'appréhender la pyramide des âges au sein de l'entreprise et le passif social latent qui peut en résulter (indemnités de fin de carrière).



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE : **LES 24 points de contrôle incontournables !**

5. Diagnostic juridique

Cette analyse doit permettre au repreneur de connaître précisément l'organisation juridique de l'entreprise afin d'ajuster son montage de reprise en conséquence : reprise de la société d'exploitation ou de la holding, avec des incidences fiscales différentes pour le cédant... → Cette analyse est l'occasion d'identifier les contrats en cours et les obligations contractuelles qui y sont attachées ainsi que les risques afférents (contrats intuitu personae par exemple, contrats pluriannuels arrivant à échéance...).

6. Diagnostic qualité-sécurité-environnement (QSE)

Pour le repreneur, il s'agit de s'assurer que l'entreprise cible respecte l'ensemble des réglementations en vigueur en termes de sécurité du personnel et des équipements, de gestion des déchets et des nuisances pouvant être générées par l'entreprise, de conformité aux règles d'hygiène...



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

LES 24 points de contrôle incontournables !

A quoi sert le « contrôle technique » pour un cédant ?

Faire réaliser un diagnostic approfondi par un conseil extérieur est une étape indispensable avant de prendre la décision de mettre son entreprise sur le marché.

-S'assurer que l'état de la société est en ligne avec les attentes financières du cédant. S'il y a trop de choses à corriger, la sage décision peut être de différer la vente le temps d'apporter des correctifs à des faiblesses qui se traduisent par des décotes : fort intuitu personae, déséquilibre du poste clients...

-Ce diagnostic doit inciter le cédant à mettre en ordre ce qui doit l'être, à « toiler » son entreprise au plan juridique, de l'immobilier, fiscal, social, comptable.

- Ce diagnostic doit lui permettre de préciser ses exigences en matière de modalités de paiement et d'accompagnement du repreneur : complément de prix, crédit vendeur, réinvestissement dans la holding de reprise...



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE : **LES 24 points de contrôle incontournables !**

- Ce diagnostic doit lui permettre de s'interroger sur l'opportunité de faire réaliser des audits pré-cession (VDD) s'il y a des zones d'ombre à lever.
- Ce diagnostic doit l'amener à assumer une totale transparence, y compris sur les faiblesses et carences de son entreprises
- Enfin, ce diagnostic doit déboucher sur une fourchette de valorisation objective et un vrai prix de marché. S'il y a un écart de plus de 25% entre la valorisation de l'expert et le prix « psychologique » du cédant, c'est que l'entreprise n'est pas prête à être mise sur le marché. Ou que le cédant doit faire son deuil d'un prix irréaliste.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

LES 24 points de contrôle incontournables !

LES 12 CADEAUX EMPOISONNES DU CEDANT

Les pièges à éviter !

- ① Je lève le pied sur les investissements pour extérioriser un résultat d'exploitation plus flatteur.
- ① Je prends le parti de ne plus me rémunérer ou de me sous-payer. Si le cédant déclenche sa retraite avant d'avoir cédé, il allège d'autant la masse salariale de l'entreprise. Mais cette situation peut être trompeuse pour le repreneur qui doit retraiter cette sous-rémunération pour connaître la rentabilité réelle de l'entreprise.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !

- ③ Je ne prends pas la peine de vider les placards. S'obliger à présenter des comptes nettoyés depuis plusieurs années des sujets qui peuvent fâcher : passer des provisions oubliées, arrêter des sur-rémunérations...
- ④ Je me bloque sur un prix « psychologique » de mon entreprise et met du temps à acter un prix de marché. C'est le meilleur moyen d'échouer... La valeur d'une entreprise peut fluctuer en cours de négociation en fonction de l'orientation du marché, des investissements à réaliser, de l'évolution du carnet de commandes.

→ Ce qui compte, ce n'est pas la valeur théorique de l'entreprise mais sa **valeur finançable**. En tant que cédant, je dois être le plus rapidement possible à un prix de marché et me préparer à voir le prix s'ajuster après les audits d'acquisition et à accepter un prix révisable ou assorti d'une clause d'earn-out.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE : LES 24 points de contrôle incontournables !

⑤ Je ne prends pas la précaution d'avoir une discussion avec mes actionnaires minoritaires pour connaître leurs éventuelles contraintes et discuter de la répartition de la valeur créée. En prévision d'une cession, il est important de désamorcer tout risque de conflit d'actionnaires en prenant la précaution de racheter des minoritaires ou en négociant avec eux un pacte d'actionnaires ou des management packages.

⑥ Dans les deux ou trois ans qui précèdent la cession, je n'apporte aucun correctif à l'intuitu personae de mon entreprise qui fait qu'elle dépend à 75% de son numéro 1.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !

- ⑦ Le disque dur de l'entreprise est dans ma tête et je ne prends pas la peine de rassembler l'information dans des documents clairs et complets.
- ★ Un « **teaser** » résume les points clés pour susciter l'intérêt d'acquéreurs potentiels.
- ★ Un « **mémorandum** » présente dans le détail l'activité, le marché et la position concurrentielle de l'entreprise, l'organisation, les résultats et les perspectives de l'entreprise.

- ⑧ Je repousse à plus tard la rénovation de l'immobilier ou sa remise aux normes et laisse à mon successeur le soin de déménager. L'immobilier est logé dans la société d'exploitation et cela constitue un frein pour de nombreux acquéreurs. A l'inverse, il est logé dans une SCI et je refuse de ramener le loyer à un prix de marché.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE : LES 24 points de contrôle incontournables !

- ⑨ Je laisse le soin à mon successeur de licencier un collaborateur qui pose problème. Je passe sous silence le turnover passé sur un personnel qualifié difficile à recruter... ou une mauvaise ambiance au niveau des équipes.
- ⑩ Je cherche à dissimuler des informations négatives.
Par exemple, je ne prends pas la peine de signaler à mon repreneur que le directeur commercial concentre entre ses mains plus de 70% du chiffre d'affaires... ou que l'entreprise verse une rétro-commission à certains gros donneurs d'ordre. Pire, je repousse toujours à plus tard un inventaire des stocks détaillé au motif que nous sommes débordés.

Ne surtout pas remettre à plus tard les sujets qui fâchent : baisse d'activité, déficit, provisions, dépréciation du stock, contentieux...

→ Ces questions doivent être traitées dans la transparence ou sinon elles deviennent des bombes à retardement qui peuvent faire exploser la transaction. Et ne jamais oublier que reconnaître d'emblée certaines faiblesses de l'entreprise permet d'identifier des gisements de croissance et de donner des pistes d'amélioration au repreneur.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE : **LES 24 points de contrôle incontournables !**

- 11) Je néglige de provisionner les indemnités de fin de carrière de collaborateurs proches de la retraite.
- 12) Je pêche par excès d'orgueil et cède à la tentation d'une présentation initiale trop idyllique. Au risque de devoir annoncer des mauvaises nouvelles en cours de négociation.

Attention à ne pas survendre l'entreprise lors des premiers rendez-vous et aux prévisionnels non tenus 4 ou 6 mois plus tard !



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE : LES 24 points de contrôle incontournables !

LES 12 NEGLIGENCES COUPABLES DU REPRENEUR

① Je prends pour argent comptant le diagnostic du cédant ou délègue à mes conseils le diagnostic de la cible.

→ La réalisation d'un diagnostic sur les **points forts** et les **points faibles** de l'entreprise est une étape essentielle qui doit permettre au repreneur de valider ou non sa décision de reprise.

C'est le repreneur lui-même qui effectue ce diagnostic.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !

② Je ne suis pas suffisamment exigeant sur la documentation à fournir. Il est nécessaire de collecter le maximum d'informations et de réclamer a minima les documents suivants :

- ✓ Extrait K Bis
- ✓ Statuts de la société
- ✓ Procès verbal de la dernière AG
- ✓ Dernier rapport de gestion en date
- ✓ Bilans et comptes de résultat des 3 derniers exercices
- ✓ Analyse détaillée du chiffre d'affaires sur les 5 dernières années
- ✓ Relevés des comptes bancaires de l'entreprise
- ✓ Bail commercial
- ✓ Contrats divers
- ✓ Titres de propriétés
- ✓ Participations détenues
- ✓ Etat des matériels et notamment des machines coûteuses de l'entreprise
- ✓ Etat des stocks
- ✓ Niveau de trésorerie excédentaire



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !

- ③ Je confonds trésorerie à un instant t et trésorerie excédentaire.
- ④ **Actifs immatériels** : je ne prends pas la peine de vérifier qui détient quoi au risque de découvrir tardivement que le cédant détient à titre personnel une marque, des brevets ou un site internet marchand ! Et de devoir lui verser des royalties...



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !

- ⑤ Je n'exige pas de connaître les soldes intermédiaires de gestion tout au long de la négociation et ne prends pas la peine de reconstituer la trésorerie analytique de la cible. Savoir rapidement où l'entreprise gagne et perd de l'argent est un pré-requis pour aller plus loin dans les discussions.

- ⑥ Je prends pour argent comptant le carnet de commandes et le business plan présentés par le cédant... au risque de devoir assumer des clients signés à perte !



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !

- ⑦ Je prends pour argent comptant le savoir faire et les barrières à l'entrée revendiqués par le cédant (R&D, notoriété, maîtrise des circuits de distribution...) au risque de m'apercevoir trop tard que la technologie propriétaire de l'entreprise est sur le point d'être supplantée par une technologie concurrente. **Ou** qu'une nouvelle réglementation moins favorable risque de venir contrarier le modèle économique de l'entreprise.

- ⑧ Je ne me couvre pas contre le risque de non-renouvellement de contrats commerciaux pluriannuels ou *intuitu personae* qui arrivent bientôt à échéance. Notamment par le biais d'un complément de prix.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !

- ⑨ Je renonce à demander un crédit vendeur ou une révision de prix au vu du résultat des audits car je ne veux pas prendre le risque d'agacer le cédant.

- ⑩ Je ne prends pas la peine d'exiger un accompagnement « long » du cédant alors que je ne suis pas du métier et que la cible a un haut niveau de technicité.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !

- 11) Je ne prends pas la peine de tester le bon fonctionnement des outils informatiques et digitaux – ou leur compatibilité entre plusieurs sociétés - au risque d'avoir à financer de coûteuses mises à niveau.

- 12) Je ne prends pas la peine d'avoir plusieurs fers au feu au risque de devoir avaler de nombreuses couleuvres en fin de négociation. Même quand on a une préférence nette pour un dossier, il faut se forcer à creuser un ou deux autres dossiers pour se ménager des alternatives. Inversement, **l'intérêt du vendeur est de toujours obtenir au moins deux offres même et surtout quand il a un coup de coeur pour un acquéreur.** C'est la condition pour garder la main et rester en position de force jusqu'au bout.



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !

Plan de financement :

Les exigences et ratios du banquier prêteur

Le banquier prêteur va analyser la valeur de l'entreprise et le montage financier de reprise à l'aune de la question suivante :

→ La cible pourra-t-elle durant toute la vie du crédit générer suffisamment de ressources financières pour rembourser le service de la dette tout en assurant le financement de son besoin d'exploitation (BFR) et ses besoins d'investissements ?



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !



- Valeur d'entreprise supérieure à 6 fois l'EBE
- Risque de voir partir certains collaborateurs clés
- Apport du repreneur inférieur à 20% du prix d'acquisition
- Un effet de levier trop tendu : ratio dette / EBE supérieur à 3,5
- Un ratio dettes financières nettes Fonds propres supérieur à 1,5
- Un remboursement de la dette senior qui absorbe plus de 70% du résultat net
- Une ponction excessive de la trésorerie excédentaire par une remontée exceptionnelle de dividendes : la crise est passée par là et les banquiers prêteurs aiment à retrouver en trésorerie 1 à 2 annuités de remboursement de la dette



CONTRÔLE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE :

Les 24 points de contrôle incontournables !



- Un business plan établi par le repreneur qui intègre la gestion du cash (trésorerie) et prend en compte la politique d'investissement, les variations de BFR et la structure financière
- La présence de love money
- La présence d'un capital investisseur en capital et/ou en OC
- Un réinvestissement minoritaire du cédant dans le holding de reprise
- Un crédit vendeur (subordonné à la dette senior)
- Une garantie de financement Bpifrance
- Un rachat en 2 temps par le repreneur : prise de participation minoritaire et solde conditionné par les résultats à venir
- Un repreneur bien entouré et bien conseillé, gage de la crédibilité de son projet

INVITATION
 «CONTROLE TECHNIQUE» DE L'ENTREPRISE A CEDER
24 points
DEVIGILANCE!
 Le tour de France de la transmission d'entreprise
 fait étape à Paris
 MEDEF
 55, avenue Bosquet • 75007 Paris
Judi 03 octobre 2019 à 17h30



ORATEUR
 DANIEL WEIZMANN
 Expertise & Conseil

ORATEUR
 DANIEL WEIZMANN
 Conseil en cession d'entreprise

ORATEUR
 SCOTTE MERGEBER
 Avocat

**AVEC LES TÉMOIGNAGES DES REPRENEURS PIERRE OULÈS, DELÉGUÉ CRA ET DE JÉRÔME FAUCHEUR DE
 MÉTIERS DE LA SOCIÉTÉ INTERNÉTIACS**

Programme:
 17h30 : Accueil des participants
 18h00 : Introduction par Daniel Weizmann, Président du MEDEF Ile-de-France.
 18h05 : Conférence-débat animée par Marc Chamorel Directeur de la rédaction de R&T magazine
 18h30 : Cocktail

Réponse souhaitée avant le 02 octobre en ligne, cliquez sur le lien ci-dessous
<https://www.medef-idf.fr/tour-de-france-de-la-transmission-dentreprises/>

Pour toute information :
secretariat@mef-idf.fr

Avec le soutien

R&T
 L'information
 100 % transmission
Reprendre & transmettre magazine


 Mouvement des Entreprises de France
MEDEF Ile-de-France


CRA
 Cédants & Repreneurs
 d'Affaires


**Arts & Métiers
 ALUMNI**

CLENAM


**Réseau
 Entreprendre**
 PARIS

Partenaires experts


FIDAL


ARKEYRUS
 Synergie d'un réseau

EVALTEAM

 Conseil en cession d'entreprise