

# CONFERENCE

17/10/2022 à 18H00

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

Mouvement  
des **Entreprises**  
de **France**  
Île-de-France 



## CHECK-LIST

**25 QUESTIONS** les plus pertinentes  
à poser à son cédant ou à son repreneur  
dans le contexte encore chahuté de 2022!

## Les experts

 Audit Transmission  
Corporate

SYNERCOM FRANCE  
  
VOTRE CONSEIL TRANSMISSION

Marketplace infogreffe  
Reprendre, transmettre une entreprise en confiance

S P A R K  
A V O C A T S

 DISCERN  
PARTNERS

## Avec le soutien

 C·R·A

 Réseau  
Entreprendre  
PARIS

 Arts &  
Métiers  
ALUMNI

CLENAM



## L'art de faire tomber les masques

25 questions pertinentes à poser au cédant ou à son repreneur !

# LES EXPERTS

- > **ARIANE OLIVE – Spark Avocats**
- > **FRANÇOISE LOUVEL – Discern Partners**
- > **DONATIENNE PIRET – Marketplace Infogreffe**
- > **CHRISTOPHE BERTHIER – Synercom France**
- > **ALEXANDRE TELLIER – Audit Transmission Corporate**

Avec le témoignage d'Alain Chemaly, récent repreneur à 62 ans d'une entreprise en Île-de-France

# Les dernières tendances du Marché

- Plus de vendeurs, moins d'acheteurs : un marché qui s'est rééquilibré au profit des acquéreurs
- Profil des acheteurs : une demande toujours soutenue pour la croissance externe mais des personnes physiques en retrait.
- Multiples de valorisation: décote pour les entreprises avec faiblesses mais surprime pour les bons élèves
- Hausse des taux d'intérêt, baisse de l'effet de levier : va-t-on vers des tensions sur le financement ? Les acquéreurs, notamment les personnes physiques, doivent-ils revoir leurs ambitions à la baisse?
- Hausse des défaillances d'entreprises : des opportunités à saisir pour des personnes morales?



Les **20** questions les plus pertinentes à poser à son **cédant** :

## Questions sur le contexte de la cession

### 1. Pour quelles raisons souhaitez-vous vendre votre entreprise ?

Si la vente pour cause de retraite ne pose pas de problème particulier, vendre à 40 ou 50 ans nécessite davantage d'explications sur les motifs de la vente. Volonté de changer de vie, de se réinventer un nouveau challenge professionnel, les dirigeants sont de plus en plus nombreux à ne pas attendre l'âge de la retraite pour vendre.

### 2. Depuis quand votre entreprise est-elle en vente ?

Voilà un bon marqueur du degré de maturité du processus de cession. Une entreprise qui est à vendre depuis plus d'1 an est souvent le signe de prétentions financières irréalistes. Si le cédant ne corrige pas rapidement son prix de vente, il prend le risque de passer à côté de bons profils de repreneurs, ces derniers préférant passer leur chemin quand le prix attendu est trop loin du prix de marché.

### 3. Êtes-vous conseillé pour vendre votre entreprise ?

La probabilité de vendre est statistiquement beaucoup plus faible si le cédant n'a pas de conseils à ses côtés. Et le fait d'être entouré de conseils, notamment un conseiller transmission d'entreprise, est un gage de sa volonté d'aboutir.

#### 4. Qu'allez-vous faire après la cession ?

C'est la meilleure question pour détecter les « faux » vendeurs. Il est essentiel que le cédant se projette dans sa vie d'après cession. Si c'est le cas, c'est qu'il est mûr pour accepter une offre de reprise. Sinon, c'est qu'il cherche seulement à connaître le prix de son affaire. Passez votre chemin.

#### 5. A quel moment avez-vous prévu d'informer vos collaborateurs clés ? Quand me sera-t-il possible de les rencontrer ?

Ne pas confondre confidentialité et secret. Un cédant qui veut vendre dans le secret absolu peut décourager certains candidats repreneurs car l'accès aux collaborateurs clés est un élément important de la prise de décision. Quoi qu'il en soit, la Loi Hamon oblige le cédant à informer ses salariés 2 mois avant la cession.

#### 6. Êtes-vous prêt à répondre à toutes mes questions ?

Il est normal que le cédant ne livre pas des informations « secret défense » dès les premiers rendez-vous. Mais une fois la LOI signée et acceptée, il est tenu à une totale transparence, notamment au moment des audits d'acquisition. Toute omission ou rétention d'information avérée – perte d'un gros client, démission d'un collaborateur clé, non reconduction d'un contrat commercial pluriannuel – peut justifier une rupture des pourparlers à l'initiative du repreneur et conduire à la nullité de la vente.

## Questions sur le contexte de la cession

**7. Êtes-vous désireux d'un accompagnement « long » - s'il vous manque des trimestres, par exemple- ou souhaitez-vous partir rapidement ?**

Le repreneur a aussi intérêt à être rapidement fixé sur la durée d'accompagnement souhaitée par son cédant. Dans le cas où le repreneur n'est pas du métier et doit se familiariser avec les subtilités - et les acteurs - de son nouvel univers, un accompagnement « long » (6 mois à 1 an) peut être une très bonne chose.

## Questions sur la valorisation et les modalités de la cession

### 8. Avez-vous une idée de la valeur de votre entreprise ?

C'est évidemment la question qui taraude le repreneur car il veut savoir rapidement si la cible est à sa portée financière. Mais il faut éviter de la poser trop tôt et en direct. Idéalement, c'est au conseil du cédant d'apporter les éléments de réponse à cette question ultra-sensible.

### 9. Voulez-vous vendre 100% tout de suite ou êtes-vous ouvert à une cession en 2 temps ?

- Avantage pour le cédant de ne pas vendre tout, tout de suite, surtout s'il a beaucoup semé en 2020 et 2021 et que le rebond tarde à arriver : il peut ainsi se donner les moyens d'attendre 1 ou 2 ans, le temps que l'entreprise récolte les fruits de ses investissements.
- Avantage pour le repreneur de reprendre en 2 temps : la première bouchée est moins grosse.

### 10. Êtes-vous prêt à consentir un complément de prix ou un crédit vendeur ?

Pour le repreneur, mieux vaut avoir connaissance rapidement des souplesses dont le cédant est prêt à faire preuve s'agissant des modalités de règlement du prix de cession. Si le crédit vendeur a rarement les faveurs des cédants, le complément de prix, en revanche, a eu tendance à se généraliser durant l'épisode Covid. Portant par exemple sur 20% du prix de cession, son paiement 1 ou 2 ans après le closing est conditionné par l'atteinte d'objectifs sur lesquels le cédant s'est engagé.

## Questions sur les forces et faiblesses de l'entreprise et l'impact de l'épisode Covid

**11. Votre entreprise est-elle très dépendante de vous ? Est-elle organisée pour fonctionner en votre absence ? Quelles sont les personnes clés ?**

Apprécier le degré de dépendance de l'entreprise à son N° 1 est un point majeur. Surtout s'agissant de petites entreprises à forte technicité. Pour ces dernières, une connaissance fine du secteur par le repreneur est un pré-requis indispensable. Sur le sujet essentiel du capital humain, et même s'il ne partage pas complètement le mode de management de son prédécesseur, le repreneur doit beaucoup écouter parler le cédant.

**12. Avez-vous préparé votre entreprise à sa transmission ? Quels sont les points (sort à réserver à l'immobilier d'entreprise, donation préalable à la cession, apport à une société holding en report d'imposition, détention des actifs immatériels de l'entreprise, éventuels licenciements ...) qui nécessitent des arbitrages ou des ajustements ?**

Les premiers échanges doivent privilégier des messages positifs et permettre au cédant de se mettre en valeur, d'expliquer ses réussites, de se rappeler les meilleurs souvenirs de son parcours. Ces réponses sont aussi pleines d'enseignements pour permettre au repreneur de bâtir son business plan d'acquisition.

#### **13. De quoi êtes-vous le plus fier ? Quelles sont vos plus belles réalisations ?**

L'épisode covid a généré beaucoup de transformations dans les entreprises, allant parfois même jusqu'à modifier leur modèle économique. Des activités hier rémunératrices ont pu devenir déficitaires, d'autres nées de la digitalisation à marche forcée sont devenues des relais de croissance prometteurs mais consommateurs de cash. Le repreneur doit rapidement se familiariser avec cette nouvelle cartographie de l'entreprise. Lui qui va devoir rembourser une dette stérile, il doit rapidement prendre la mesure d'un BFR qui va se creuser. Bien calibrer ce dernier va devenir aussi important que travailler à un montage de reprise équilibré.

#### **14. Quelle transformation majeure – en bien comme en moins bien – a apporté l'épisode covid dans votre entreprise ? Quel(s) chantier(s) restent à accomplir et quels sont les investissements à prévoir ?**

## Questions sur le profil de repreneur attendu et les leviers de croissance de demain

**15. En quoi consiste votre principale valeur ajoutée ? A quoi ressemble votre journée type ?**

**16. Quelles sont les qualités attendues chez votre repreneur ? Celles qui lui seront le plus utiles pour apporter de la valeur ajoutée à votre entreprise ?**

Il est important que le cédant soit ouvert et n'ait pas trop d'a priori sur cette question. Le cédant ne doit pas céder à la tentation de rechercher son clone ou son « fils spirituel » mais au contraire se poser la question : quelles sont les qualités que mon repreneur doit avoir – et que je n'ai pas – pour faire franchir un palier à mon entreprise ?

**17. Si vous étiez plus jeune, quelles sont les actions / relais de croissance que vous mettriez en œuvre aujourd'hui pour donner de la vitesse à votre entreprise ?**

Le cédant connaît mieux que quiconque son marché, sa clientèle, ses concurrents, les axes prioritaires de développement de son entreprise. Tout ce qu'il peut livrer comme information sur ce sujet vaut de l'or !

## Les **10** questions incontournables à poser à son **repreneur**

Le jeu des questions/réponses n'est pas à sens unique et le repreneur, qu'il soit personne physique ou morale, doit aussi se découvrir. Comme pour un entretien d'embauche, savoir présenter de façon intéressante et valorisante son parcours professionnel, ses motivations et la valeur ajoutée de son projet de reprise s'anticipe !

Voici les principales questions auxquelles le candidat repreneur doit se préparer à répondre :

## Personne physique :

1. Quel est votre parcours professionnel ?
2. Quelles sont vos motivations ? Recherchez-vous un job salarié parallèlement à votre projet de reprise ?
3. Quelles sont vos qualités pour réussir votre projet de reprise ?
4. Depuis quand cherchez-vous activement une entreprise à reprendre ?  
Ni trop, ni pas assez. Un repreneur qui est en recherche depuis plus de 2 ans devient un peu suspect. Soit il n'est pas capable de passer à l'acte, soit il s'est fait doubler par des candidats plus convaincants. Un repreneur qui vient d'arriver sur le marché peut avoir plus facilement la faveur du cédant. Mais il est plus difficile de se décider vite quand c'est son premier dossier...

#### **5. Êtes-vous conseillé par un professionnel du rapprochement, un avocat, un expert-comptable ?**

Dis moi qui te conseille, je te dirais si tu es crédible. Rien de tel pour donner du poids à son projet de reprise, que de se prévaloir de l'accompagnement de conseils connus et reconnus.

#### **6. Quel est le dénominateur commun des entreprises que vous ciblez ?**

#### **7. Si vous reprenez demain une entreprise d'une valeur significative, quel serait votre apport personnel maximum ?**

La réponse du repreneur est toujours révélatrice du degré d'avancement de son projet d'acquisition. Imaginer pouvoir reprendre une entreprise sans mobiliser une partie non négligeable de son patrimoine est irréaliste. Le niveau d'apport personnel est un élément de base de la crédibilité du repreneur et de sa solvabilité. Et ce d'autant plus que l'effet de levier s'est réduit avec la crise sanitaire. Il faut aujourd'hui prévoir des fonds propres de 1/3 de la transaction là où on pouvait se débrouiller avec 20 ou 25% en 2019.

#### **8. Êtes-vous prêt à accueillir – aujourd'hui ou plus tard – un partenaire financier à votre capital ? Un ou plusieurs salariés ?**

C'est une façon de tester l'ouverture d'esprit du prétendant en même temps que sa solvabilité. Voir arriver un dirigeant épaulé par un ou plusieurs partenaires financiers est rassurant, surtout quand le repreneur individuel est en compétition avec un acheteur industriel. De même, au moment où la fidélisation des cadres clés est un enjeu majeur de la reprise, la capacité d'un repreneur à faire une place au capital à des cadres méritants peut faire la différence aux yeux du cédant.

#### **9. Dans 5 ans, où voyez-vous le chiffre d'affaires et les effectifs de mon entreprise ?**

C'est la question piège par excellence ! S'il est trop modeste dans ses ambitions, le repreneur sera accusé de se mettre dans les chaussons de son prédécesseur. S'il se voit doubler ou tripler de taille en 5 ans, c'est un camouflet pour la gestion planplan de son prédécesseur... Répondre avec humilité, tact et doigté à des questions piégeuses, c'est aussi cela le talent du repreneur !

## Personne morale :

**10. A court terme, envisagez-vous de déménager/délocaliser la société ?**

**11. Le rapprochement avec votre entreprise existante va-t-il se traduire par un changement du nom de mon entreprise ? Par des licenciements sur des postes en doublon ?**

Après-Covid  
Explosion des coûts de revient  
Volatilité des cadres clés  
Tensions sur le financement

Bien vendre  
Acheter au juste prix

CHECK-LIST  
25

**BONNES QUESTIONS**  
À POSER À SON CÉDANT OU À SON REPRENEUR  
dans le contexte encore chahuté de 2022 !

A l'invitation du Medef IDF,  
Les Rencontres de France de la Transmission d'Entreprise font étape à Paris

Programme:  
18h00 : Introduction par le Medef IDF  
18h15 : Conférence-débat  
20h00 : buffet cocktail

**LUNDI 17 OCTOBRE 2022 À 18H00**  
**MEDEF IDF - 10 rue du Débarcadère - Paris 17ème**  
Conférence suivie d'un cocktail

**5 GRANDS EXPERTS A LA TRIBUNE**



**Ariane Olive**  
Spark Avocats



**Christophe Berthier**  
Synercom France



**Alexandre Tellier**  
Audit Transmission Corporate



**Donatienne Piret**  
Marketplace Infogreffe



**Françoise Louvel**  
Discern Partners



*Avec le témoignage d'Alain Chemaly, récent repreneur à 62 ans d'une entreprise en Île-de-France*

Pour un cédant comme pour un repreneur, savoir poser les bonnes questions, au bon moment et avec tact, est essentiel. Surtout dans un contexte encore incertain et anxiogène qui rend les cédants plus susceptibles et les repreneurs plus méfiants.

Nourrie des conseils de 5 experts et du témoignage d'un repreneur, la conférence débat fera le tour des 25 questions incontournables sur :

- La bonne compréhension du modèle économique de la cible
- La façon dont l'épisode Covid et le conflit ukrainien l'impactent
- Le prix attendu et les modalités de paiement (complément de prix, crédit-vendeur, etc.)
- L'accompagnement du cédant
- L'adéquation homme-cible et la solvabilité du repreneur

*En fin de conférence, réponses aux questions de la salle*

Réponse souhaitée avant le 14 octobre prochain : **INSCRIPTION GRATUITE ET OBLIGATOIRE**

Pour toute information :  
secretariat@medef-idf.fr

**CLIQUEZ**  
SUR LE BOUTON JAUNE  
POUR S'INSCRIRE



**DE L'AUDACE  
ET DU PANACHE!**

Henri Delaunay, à droite, Grand Prix du Repreneuriat 2022, ici aux côtés du président du CRA Bernard Fraioli, et Karine Renouil Tiberghien, prix de l'Industrie, ont en commun d'avoir signé des croissances spectaculaires dans des métiers qu'ils ne connaissaient pas !

page 26



**DOSSIER  
SPÉCIAL**

**Pourquoi  
le scénario  
de la reprise  
interne  
séduit de  
plus en plus**

Dans les coulisses des reprises de l'hébergeur DRI par 3 cadres clés et de celle du groupe vosgien Les Zelles dont les 500 salariés sont devenus actionnaires en 2021

25



Merci de votre participation !