



# GUIDE

**ORGANISATION  
INDUSTRIELLE** P.52  
**Gébé 2 enrichit  
le travail des robots**

**ACHATS** P.53  
**Druide affûte la langue  
Nouveaux produits**

**INDICES** P.55

**BONNES PRATIQUES** P.50

## FINANCER SA REPRISE EN QUATRE ÉTAPES



PASCAL GUITTET

**GUIDE**  
**BONNES PRATIQUES****ENTREPRENEURIAT**

# Financer sa reprise en quatre étapes

Reprendre une entreprise nécessite l'élaboration d'un montage financier équilibré. Retours d'expérience et avis d'experts pour y parvenir.

MARION GARREAU

**P**arce que leur dirigeant a plus de 55 ans, quelque 700 000 entreprises devraient être à reprendre en France dans les dix ans à venir. Pour les intéressés, une fois la cible identifiée et la négociation aboutie, l'étape cruciale est le montage du dossier de financement. Afin de trouver les fonds nécessaires et de bien les équilibrer, plusieurs dispositifs existent. Zoom sur différentes solutions possibles en quatre étapes clés.

## 1 GONFLER SES APPORTS PERSONNELS

Du côté des banques, les règles sont strictes : en deçà de 20 %, voire de 30 % d'apport personnel, les demandes de prêt ne passent pas. Pour autant, reprendre une entreprise n'est pas réservé aux plus fortunés. Premier réflexe pour gonfler ses apports personnels, faire appel à la générosité de ses proches, une manne surnommée la « love money ». Les plates-formes de financement participatif permettent également de solliciter très simplement l'aide financière de son réseau élargi. Et si cela ne suffit pas, des réseaux tels Initiative France et Entreprendre, soutenus par les pouvoirs publics, octroient des prêts d'honneur. Ces prêts à taux

zéro, consentis au repreneur lui-même et non à l'entreprise, permettent d'obtenir de 1 000 à 25 000 euros, et davantage dans certaines régions – jusqu'à 85 000 euros dans le Val-de-Marne. Charly Scieszky, qui a repris en septembre 2016 Graphilux, une imprimerie de huit salariés, a doublé son apport personnel grâce à un prêt d'honneur de 50 000 euros. « Ce prêt a été l'élément déclencheur de mon dossier. Sans lui, je n'aurais pas pu bénéficier des crédits des banques », reconnaît-il. S'adresser à ces organismes agréés permet de solidifier son dossier. « Pour obtenir un prêt d'honneur, le repreneur doit passer devant notre comité, composé de banquiers, de chefs d'entreprise, d'experts comptables et d'avocats, explique Pierre Capron, le délégué général de Val-de-Marne actif pour l'initiative (VMAPI), une association membre des réseaux Initiative France et France Active. Notre rôle est d'évaluer la cohérence et la viabilité économique du projet entrepreneurial. » Le délégué est catégorique, un dossier qui bénéficie d'un prêt d'honneur et de l'accompagnement qui va avec inspire confiance aux banques.

## 2 BIEN CIBLER SES PARTENAIRES BANCAIRES

Pour trouver son partenaire bancaire, être accompagné par un cabinet de conseil peut faire gagner du temps. Son expérience lui permet de choisir l'établissement à solliciter selon le dossier et la valeur de l'entreprise. « Avec mon conseiller, nous avons ciblé quatre banques. Trois ont été d'accord pour nous suivre, explique Charly Scieszky. La seule qui a refusé était celle de l'entreprise rachetée. » L'imprimeur a contracté un premier emprunt auprès de Bpifrance. Un atout. Non seulement la banque publique d'investissement rassure le secteur privé, mais elle peut également se porter garante d'un autre crédit bancaire. Pour son second emprunt, Charly Scieszky a arbitré entre deux établissements privés. Un choix qui requiert une attention particulière. « La banque qui propose le taux d'emprunt le plus bas n'est pas forcément la moins chère, avertit Pierre Capron. Il faut se renseigner sur les cautions personnelles exigées afin d'éviter une situation privée désastreuse si la reprise tourne mal. Il faut également vérifier tous les frais annexes liés à la tenue du compte. Cela s'évalue et se négocie. » Solliciter une banque nécessite un dossier complet et mûr. Dans le cas contraire, les portes se ferment, souvent définitivement.

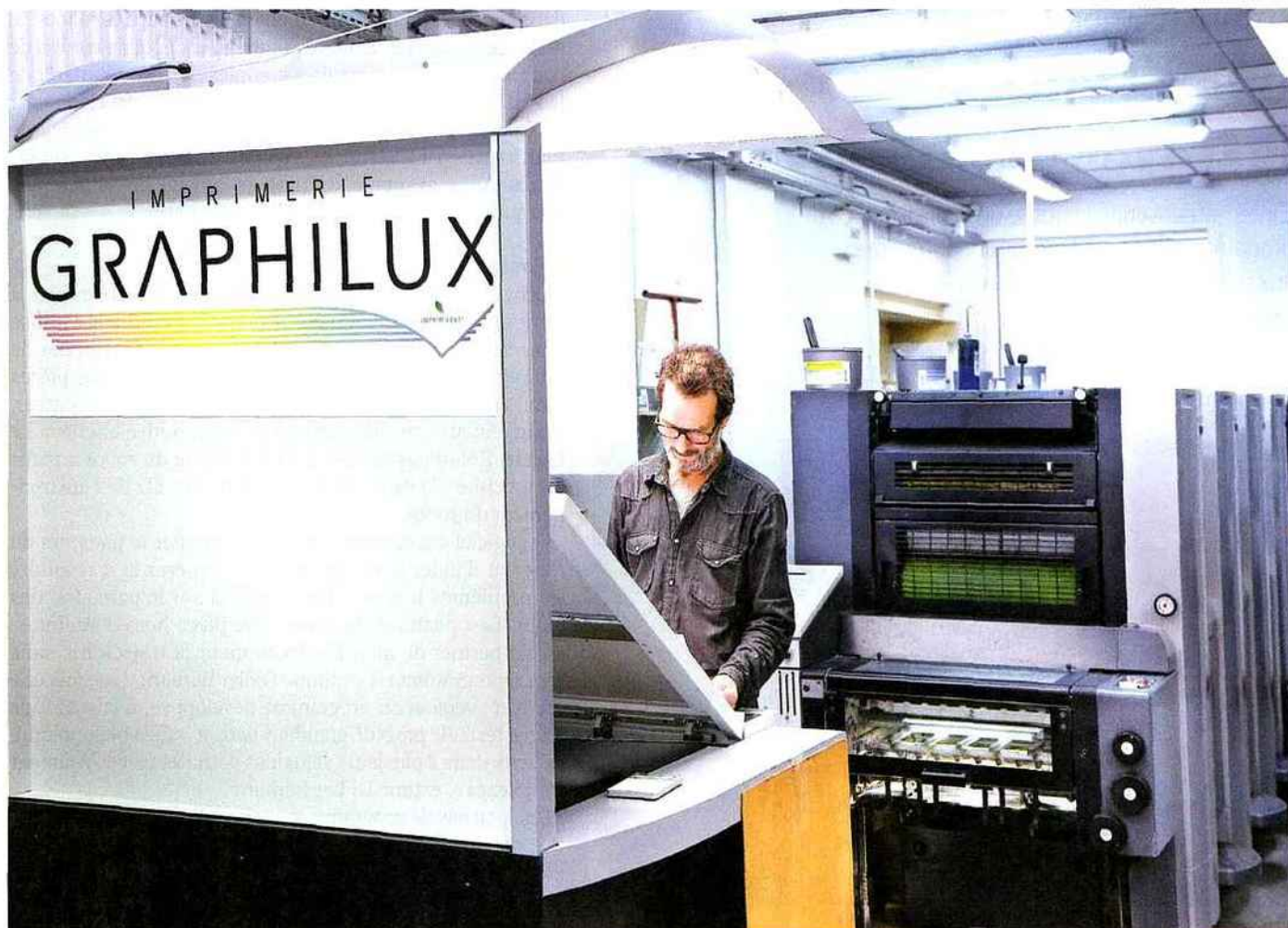
## 3 COMPTER SUR SON VENDEUR

Si malgré ces recours le montage financier apparaît encore bancal, la solution se trouve peut-être dans les mains du vendeur. Le crédit vendeur permet en effet de financer une partie de la reprise par un emprunt contracté directement auprès du cédant. Par ce dispositif, Charly Scieszky a emprunté 200 000 euros. Autant de moins à négocier auprès des banques. « J'ai dû convaincre le vendeur, peu intéressé au début, que je n'allais pas mettre l'entreprise par terre et qu'il aurait bien cette somme », témoigne-t-il. Si le cédant peut voir ce crédit comme une prise de risque, il peut aussi le faire valoir comme une contrepartie afin de ne pas trop

### S'Y RETROUVER DANS LE MAQUIS DES AIDES

En France, plus de 3 000 aides financières, proposées par les collectivités locales, par Pôle emploi ou encore par l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie), concernent la reprise d'une société. Pour faciliter le repérage de ces dispositifs, le réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI) a lancé

le moteur de recherche [les-aides.fr](http://les-aides.fr). Le repreneur y renseigne des éléments sur l'entreprise, son profil et sa localisation, puis sur le type d'aide recherchée. En ressort une liste des dispositifs qui peuvent lui convenir, avec pour chacun d'eux une présentation et les coordonnées de l'organisme à contacter.



Lors du rachat de l'imprimerie Graphilux, son prêt d'honneur a permis à Charly Scieszky de rassurer les banques auxquelles il demandait des crédits.

baisser son prix de cession. Dans un récent rapport remis au gouvernement, Fabrice Pesin, le président de l'Observatoire du financement des entreprises, regrette un recours « limité » à ce dispositif et se prononce pour des mesures d'élargissement. Il souhaite notamment que les banques se portent davantage caution, leur rappelant que Bpifrance peut garantir cette caution.

#### **4 SAVOIR S'ASSOCIER**

Par envie ou nécessité financière, la reprise d'une entreprise peut se faire en s'associant. « Il faut bien ficeler son pacte d'associés, en définissant clairement les fonctions, les rôles et les prises de décision », souligne Francis Rougeot, délégué à l'association Cédants et repreneurs d'affaires (CRA). La perspective d'un engagement sur du long terme ne doit pas empêcher d'anticiper dès le début une crise éventuelle « avec les conditions de sortie, le mode de calcul du prix de reprise des parts et la désignation d'un tiers en cas de conflit », conseille le délégué. Pour la gouvernance,

plus que la répartition des voix, l'important est selon lui de définir quelles décisions nécessitent l'unanimité. Pour sa reprise fin 2011 d'une société de services informatiques de 5,7 millions d'euros de chiffre d'affaires, qui comptait alors 55 salariés, Édith Letournel s'est associée à un fonds d'investissement. « Vu la taille et le niveau de valorisation de l'entreprise, c'était la formule la plus indiquée », estime-t-elle. Après avoir géré seule la négociation de la cession, l'entrepreneur a pu s'appuyer sur son partenaire, notamment pour la recherche du financement bancaire. L'association avec un fonds est à durée limitée : au bout d'au maximum sept ans, celui-ci revend ses parts et se retire. Mais la formule a ses avantages. « Un fonds peut faire jouer ses relations pour trouver des fournisseurs ou des clients, et ainsi vous permettre de vous développer, assure Francis Rougeot. Quand une personne a du talent, je lui conseille de ne pas se limiter pour rester actionnaire unique, mais de prendre une affaire plus grosse en s'associant. » Cinq ans après sa reprise, la société d'Édith Letournel compte 85 salariés pour un chiffre d'affaires de 9 millions d'euros. ■