**CAS BANCO**

Exemple d’une croissance externe réalisée de manière indirecte par deux repreneurs associés à 50/50.

**Présentation des repreneurs**

Messieurs A et B ont la quarantaine. Ils sont déjà associés dans une entreprise concurrente distante d’une cinquantaine de kilomètres, qui peine à décoller en terme de chiffre d’affaires.

Ils souhaitent donc réaliser une opération de croissance externe aﬁn d’accélérer leur développement régional. Aﬁn de limiter les risques ﬁnanciers, ils ont décidé de reprendre la société cible sans créer de liens juridiques avec leur première entreprise.

**Présentation de l’entreprise cible**

Activité : entreprise de pose de revêtements de sols et murs.

Localisation : Zone rurale.

Affaire familiale d’une dizaine de salariés créée en 1987

Principaux chiffres en **milliers d’euros** :

**Bilan de l’année N**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Actif** |  | **Passif** |
| Immobilisations | 660 | Fonds propres | 942 |
| Créances d’exploitation | 433 | Dettes MT bancaires | 38 |
| Disponibilités | 310 | Dettes d’exploitation | 423 |
| Total | 1 403 | Total | 1 403 |

**Compte de résultat des 3 derniers exercices**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **N** | **N-1** | **N-2** |
| Chiffre d’affaires | 1 865 | 1 430 | 1 410 |
| Résultat d’exploitation | 540,6 | 481,4 | 378,4 |
| Résultat courant | 535,8 | 472,3 | 372,5 |
| Résultat net | 378,3 | 328,5 | 242,7 |

**Présentation des cédants**

53 ans pour Monsieur et 51 ans pour Madame. Ils ont créé l’entreprise en nom propre en 1987, puis ont vendu leur fonds de commerce en 1998 à une société d’exploitation qu’ils ont créé, pour dégager du « cash » titre personnel et protéger leur patrimoine privé.

Monsieur est responsable commercial et chantier. Madame fait les devis et gère la partie administrative de l’entreprise.

Compte tenu de problèmes de santé rencontrés par le dirigeant, le couple est contraint de céder l’entreprise.

**Origine du dossier**

Contact *via* le syndicat professionnel.

**Prix de cession**

100 % des titres de la société d’exploitation : 1 500 000 euros

Prix ferme de 1 200 000 euros le jour de l’acquisition et complément de prix de 300 000 euros, réparti sur les 3 années suivantes indexé sur le résultat d’exploitation.

**Montage juridique et ﬁnancier Première étape :**

Création d’une holding spéciﬁque par les deux repreneurs sous forme de SARL pour reprendre les titres de la société de la SAS « BANCO ». Association à 50/50 dans le capital de la holding.

Apport de 150 000 euros en numéraire par les deux repreneurs.

**Deuxième étape** : Reprise de 100 % des titres de la cible. Plan de ﬁnancement de l’opération : Apport en numéraire 150 000 €

Emprunt moyen terme (2 banques) sur 7 ans 850 000 € Distribution exceptionnelle de dividendes 250 000 €

**Total 1 250 000 €**

Garanties de l’emprunt :

Nantissement des titres de la société « BANCO »

Assurance décès-invalidité sur la tête des repreneurs au proﬁt des banques

Assurance décès-invalidité sur la tête du cédant au proﬁt de la holding les deux premières années

**Accompagnement et garanties du cédant**

Accompagnement du cédant en tant que salarié pendant un an, puis en tant que conseil à titre gracieux pendant un an.

Garantie d’actif et de passif du montant du prix d’acquisition.

Garantie de la Garantie sous forme de caution bancaire à hauteur de 300 000 euros.

Clause de non concurrence et de non débauchage directement et indirectement pendant 5 ans.

**Évolution après 18 mois**

La première année a été difﬁcile. Le résultat net a été divisé par 3 et le chiffre d’affaires a nettement baissé.

Les relations entre les cédants et le repreneur sont restées excellentes, ce qui a permis sur le deuxième exercice de retrouver les excellentes performances passées de l’entreprise.

Compte tenu de la baisse de rentabilité sur le premier exercice, aucun complément de prix n’a été payé au titre de l’année 1.

Au terme du bail précaire de 23 mois convenu entre les parties, les repreneurs ont déménagé l’entreprise à 15 kilomètres du lieu d’origine et l’associé chargé de la gestion quotidienne de l’entreprise a emménagé avec sa famille dans une maison attenante.

**Analyse et commentaires de l’expert**

Les négociations de reprise ayant traîné en longueur, le cédant s’est progressivement démotivé et n’a pas reconstitué son carnet de commande a temps.

Ses problèmes de santé et sa prise de distance progressive avec l’entreprise ont coûté très cher aux repreneurs, qui sont restés sur les résultats de l’audit d’acquisition réalisé six mois plus tôt et qui n’ont pas vu venir « la baisse de régime » de l’entreprise.

Les excellentes relations conservées avec le cédant et le déménagement du dirigeant à proximité de son lieu de travail ont permis de retrouver en année 2, un volume d’affaires et une rentabilité conformes aux années précédentes. L’année 3 semble bien orientée et les repreneurs sont conﬁants dans la réussite de leur reprise. La fusion entre leur entreprise d’origine et la société reprise est prévue dans les prochains mois.

La reprise avec un holding spéciﬁque, sans lien avec leur affaire préexistante, leur a permis de sécuriser leur projet. Etant rassurés sur la bonne marche de l’entreprise reprise, ils souhaitent dorénavant simpliﬁer leur organisation juridique en limitant les frais et les contraintes administratives, liées à la multiplication des structures juridiques.

**Commentaires et recommandations du repreneur Les facteurs clés de réussite :**

La connaissance du métier par les repreneurs ;

Le même point de vue sur la façon de voir le business entre cédant et repreneur ;

La bonne image de marque de l’entreprise, donc la ﬁdélisation de la clientèle, qui permet de faire du chiffre d’affaires sans prospection initiale ;

La relation d’homme à homme entre le cédant et le repreneur ;

La réalité du potentiel de la cible

**Les pièges à éviter :**

Garder le cédant dans l’entreprise il faut faire en sorte de pouvoir se passer du cédant le plus rapidement possible ;

Faire trainer la négociation ;

Perdre son objectivité par rapport a l’envie de concrétiser l’achat.

**Ce que je ferais autrement**

Je laisserais aux avocats des deux parties le soin de rédiger la convention actif-passif ;

J’aborderais le plus vite possible le prix du rachat et je chercherais à me mettre vite d’accord sur ce point.

**Recommandations**

Bien jauger le proﬁl personnel du cédant ;

Constituer un dossier ﬁnancier solide ;

Anticiper le fait que bien souvent il y a une perte de chiffre d’affaires sur le 1er exercice qui suit la reprise ;

Ne pas vouloir y aller a tout prix. »