



HAL
open science

Rapport de diagnostic sur l'accompagnement du Crédit Agricole lors de la transmission d'entreprise

Augustin Richard

► **To cite this version:**

Augustin Richard. Rapport de diagnostic sur l'accompagnement du Crédit Agricole lors de la transmission d'entreprise. Gestion et management. 2013. dumas-00934319

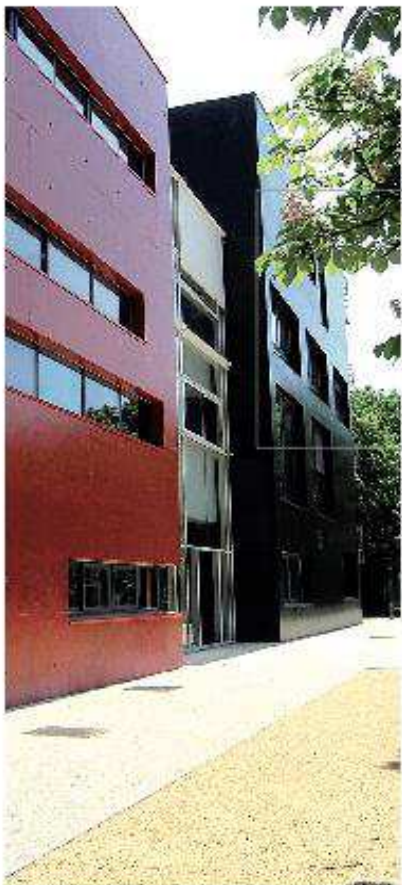
HAL Id: dumas-00934319

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00934319>

Submitted on 21 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de stage

Rapport de diagnostic sur
l'accompagnement du Crédit Agricole lors
de la transmission d'entreprise



Présenté par : Augustin RICHARD

Enseignant-tuteur : Monsieur Jean-Pierre
BOISSIN

Maître de stage : Monsieur Jean-Yves RIOWAL

Entreprise : Crédit Agricole Alpes
Développement

Dates : du 22 avril au 5 septembre 2013

Master Management – Spécialité Entrepreneuriat –
Formation initiale



Année universitaire 2012-2013

Table des matières

Fiche signalétique	2
Remerciements	3
Résumé / Summary	4
Avant Propos	5
Introduction	8
1 Analyse du processus de reprise d'une entreprise.....	9
1.1 Les enjeux de la reprise d'entreprise	9
1.2 Deux types de repreneurs.....	12
1.2.1 La personne physique cherchant une expérience entrepreneuriale.....	12
1.2.2 L'entreprise, personne morale, en quête de croissance externe.....	16
1.3 Le processus de reprise : description des quatre phases	17
2 Le Crédit Agricole : acteur dans l'accompagnement des repreneurs d'entreprises .	24
2.1 Présentation du groupe Crédit Agricole : un fonctionnement particulier	24
2.1.1 Les fondements et l'organisation coopérative du groupe	24
2.1.2 La Double gouvernance : focus sur le pilotage d'une Caisse régionale.....	25
2.2 Le Crédit Agricole Alpes Développement, filiale régionale de transmission.....	27
2.2.1 La stratégie du Crédit Agricole, via CAAD, en matière de Transmission-Reprise.....	27
2.2.2 Présentation d'autres acteurs.....	29
3 Le service Transmission du Crédit Agricole Alpes Développement : accompagner le futur repreneur	31
3.1 L'intermédiation : mise en relation du cédant et du repreneur	31
3.1.1 Fonctionnement de l'activité Transmission	31
3.1.2 Focus sur le mandat Repreneur.....	33
3.2 La procédure de reprise	34
3.2.1 Le montage mis en place.....	34
3.2.2 L'accompagnement : être au plus près du repreneur.....	34
3.3 La mission du stage.....	36
3.3.1 Rôle au sein de CAAD.....	36
3.3.2 Des réflexions pour améliorer le fonctionnement du service	36
Conclusion	39
Bibliographie.....	40
Table des annexes	41

Fiche signalétique

Lieu du stage :

Crédit Agricole Alpes Développement
Direction des Entreprises
15-17 rue Paul Claudel
BP 67
38041 GRENOBLE CEDEX

Durée :

Du 22 avril au 6 septembre 2013

Maître de stage :

Monsieur Jean-Yves RIOWAL
Directeur
Tel : 04-76-86-71-00
Mail : jean-yves.riowal@ca-developpement.fr

Tuteur IAE :

Monsieur Jean-Pierre BOISSIN
Enseignant et Directeur du Master Management
Tel : 04-76- 82-56-17
Mail : jean-pierre.boissin@iae-grenoble.fr

Missions :

Transmission d'entreprises :

- Fonction d'assistance auprès des chargés d'affaires dans la gestion commerciale et administrative des missions confiées par les clients.
- Analyse des mandats de cession et de reprise
- Ciblage des cédants et des repreneurs.

Remerciements

Je tiens à remercier, en premier lieu, toute la merveilleuse équipe du Crédit Agricole Alpes Développement. Merci pour leur accueil si chaleureux, pour leur bonne humeur de tous les instants et pour continuer à me former sur l'approche des dossiers et du métier. Merci donc à Madame Florence POLETTI, Madame Sylvie MARECHAL-BRUNET, Monsieur John GUINET et Monsieur Jérémie GLISE. Je tiens à adresser un remerciement tout particulier à mon maître de stage : Monsieur Jean-Yves RIOWAL. Merci pour ses conseils professionnels quotidiens et sa disponibilité totale.

Je souhaite, ensuite, remercier mon tuteur de stage Monsieur Jean-Pierre BOISSIN. Merci pour ses conseils avisés, pour les nombreux documents recommandés et transmis et pour son aide précieuse lors du choix de mon sujet et de ma problématique.

Merci aussi à Madame Caroline TARILLON, Madame Frédérique GRAZZINI, Madame Laura SABBADO DA ROSA et Monsieur Mickaël Buffart pour leurs réponses à mes questions, leurs recommandations bibliographiques et aussi pour leurs conseils quant à mes orientations de rédaction.

Merci enfin à mes relecteurs personnels pour leur patience, leur regard extérieur et leur point de vue sur ce rapport.

Résumé / Summary

L'objectif de ce rapport de diagnostic est d'établir une prise de recul sur le stage réalisé au sein du Crédit Agricole Alpes Développement, filiale régionale de Capital Investissement et de Transmission du Crédit Agricole Sud-Rhône Alpes et des Savoie. Le sujet concerne la Transmission d'entreprise, sujet d'actualité important en France quant à l'avenir des Petites et Moyennes Entreprises du territoire. Nous avons décidé d'aborder ce sujet en étudiant le point de vue du repreneur d'entreprise. La problématique posée, autour de laquelle s'articule notre exposé, est la suivante : **comment le Crédit Agricole accompagne-t-il les repreneurs en matière de transmission d'entreprise ?**

Dans la première partie, nous analysons le processus de reprise d'une entreprise en présentant les enjeux liés et en mettant en évidence des points théoriques importants. Puis, dans une deuxième partie, nous montrons comment le Crédit Agricole est un acteur important dans l'accompagnement des repreneurs d'entreprises. Pour cela, nous expliquons l'organisation spécifique du groupe en nous arrêtant sur chaque niveau et en faisant un focus sur le fonctionnement d'une Caisse Régionale. Nous présentons, ensuite dans cette même partie, le Crédit Agricole Alpes Développement, filiale régionale spécialisée, entre autres, dans l'intermédiation en matière de transmission d'entreprise et la stratégie du Crédit Agricole à travers une telle structure. Nous nous arrêtons également sur les principaux acteurs nationaux et régionaux du secteur. Enfin, dans la troisième et dernière partie, nous étudions l'activité Transmission du Crédit Agricole Alpes Développement en précisant le rôle d'intermédiation de la filiale et l'accompagnement du repreneur qui y est assuré. Nous présentons aussi la mission de stage réalisée et toujours en cours et nous terminons par quelques réflexions pour améliorer le fonctionnement du service.

Mots-clés : Transmission, Petites et Moyennes entreprises, Reprise, Accompagnement, Suivi, Stratégie, Enjeux nationaux, Enjeux régionaux, Double Gouvernance, Mutualisme, Coopérative, Sociétaire, Caisse locale, Caisse régionale, Filiale régionale, LBO, Montage financier, Mandat Repreneur.

The objective of this report is to establish a grip of backward movement on the internship realized within the Crédit Agricole Alpes Développement, regional subsidiary of Capital Investment and of Transmission of the Crédit Agricole. The subject concerns the Transmission of company, topical subject mattering in France as for the future of the Small and medium-sized companies of the territory. We decided to approach this subject by studying the point of view of the buyer of company. The composed problem, around which articulates our presentation, is the following one: **how does the Crédit Agricole accompany the buyers regarding transmission of company?**

In the first part, we analyze the process of resumption of a company by presenting the bound stakes and by highlighting important theoretical points. Then, in a second part, we show how the Crédit Agricole is an actor mattering in the support of the purchasers of companies. For that purpose, we explain the specific organization of the group by stopping us on every level and by making a focus on the functioning of a Regional Bank. We present, then in the same part, the Crédit Agricole Alpes Développement, regional subsidiary specialized, among others, in the intermediation regarding transmission of company and the strategy of the Crédit Agricole through such a structure.

We also stop on the main national and regional actors of the sector. Finally, in the third and last part, we study the activity Transmission of the Crédit Agricole the Alps Development by specifying the role of intermediation of the subsidiary and the support of the buyer which is assured there. We also present the realized and always current mission of internship and we end with some reflections to improve the functioning of the department.

Avant Propos

Présentation du Crédit Agricole Alpes Développement

Crédit Agricole Alpes Développement (CAAD) est une société de gestion en nom collectif, filiale des Caisses Régionales Sud Rhône Alpes (CASRA) et Des Savoie (CADS). Cette structure, créée en 2009, a vocation d'accompagner les opérations de « haut de bilan » des entreprises par ses services de Capital Investissement et Capital Développement, clientes ou non de la banque, situées sur le territoire des deux caisses. L'autre mission de la filiale concerne, et c'est le sujet que nous présentons, l'intermédiation des opérations de Transmission d'entreprises.

La zone d'intervention couvre six départements de la région Rhône-Alpes : Haute-Savoie, Savoie, Rhône, Isère, Drôme, Ardèche.

Le capital de 2 M€ de CAAD est détenu à parts égales entre les deux caisses. L'activité de cette filiale est en autonomie vis-à-vis de l'aspect purement bancaire du Crédit Agricole. Le pilotage de la structure est donc assuré conjointement par les Directeurs des Marchés des Entreprises de chaque caisse régionale, les directives et les procédures restant très proches.

La structure supporte plusieurs activités :

- Transmission des entreprises et croissances externes
- Opérations relatives au capital des entreprises
- Financement des reprises d'entreprises

Ces trois activités sont assurées par une équipe composée de cinq personnes et d'un directeur. Deux chargés d'affaires s'occupent des opérations en fonds propres, l'un intervenant sur les départements de CADS, l'autre assurant ses fonctions sur le territoire de CASRA. Un chargé d'affaires s'occupent de l'activité transmission / fusion-acquisition selon le même principe de répartition géographique que pour les fonds propres. Un back office juridique est assuré par une assistante juridique.

Cette structure propose une offre d'ingénierie financière en fonds propres et transmission d'entreprise dans le but de répondre aux besoins des clients des Caisses Régionales.

L'activité est apportée essentiellement par les centres d'affaires des deux caisses régionales et le réseau « E-Ris » pour la partie transmission. Les affaires « fonds propres » sont présentées par les centres d'affaires des deux caisses régionales, les confrères et les Business Angels.

Nous allons voir plus en détails dans les prochaines sections les activités de Transmission assurées par la structure

Introduction

« La transmission d'entreprise tient à 80 % de facteurs psychologiques et liés aux ressources humaines ». Sylvie GUDICI présente parfaitement les enjeux concernant la transmission d'une entreprise.¹ Opération relativement complexe, transmettre une entreprise nécessite un encadrement important mais aussi et surtout un conseil et un accompagnement structurés et fiables. De plus, la transmission apparaît très souvent comme une étape primordiale et déterminante dans le développement d'une entreprise.

Aujourd'hui, la transmission est un enjeu micro et macroéconomique en France. Ainsi l'Etat a mis en place de nombreuses structures (Chambres de commerce et d'industrie, Oséo, autres organismes publics) pour aider et les personnes physiques et morales dans leurs démarches. Il existe aussi de nombreuses structures privées (banques, cabinets de conseils, avocats d'affaires, etc) qui conseillent ces mêmes personnes dans leur projet de transmission et qui les accompagnent dans les différentes étapes.

Par définition, la transmission d'entreprise est le point de rencontre entre deux protagonistes : le cédant et le repreneur. Il a été décidé d'analyser, dans cet exposé, le processus de transmission à travers le point de vue du repreneur.

L'objectif de ce rapport est d'établir une prise de recul sur le stage réalisé pendant 5 mois au sein de la structure de Transmission du Crédit Agricole Alpes Développement.

Comment le *Crédit Agricole* accompagne-t-il les repreneurs en matière de transmission d'entreprises ?

Nous répondrons à cette question en trois parties distinctes. Nous analyserons, d'abord, le processus de reprise d'une entreprise d'un point de vue théorique en présentant le contexte et les problèmes qui se posent actuellement et en étudiant quelques notions conceptuelles importantes. Puis, nous montrerons la banque *Crédit Agricole* comme acteur de la transmission d'entreprises en expliquant le fonctionnement atypique du groupe et en établissant une présentation d'une filiale régionale de transmission : le *Crédit Agricole Alpes Développement*. Enfin, nous détaillerons l'organisation du service Transmission de cette filiale en insistant sur la mission d'intermédiation et sur l'accompagnement du futur repreneur qui est effectué.

¹ Sylvie GUDICI et Alain COULAUD : « Transmission et Reprise d'entreprise, Ellipses, collection Gestion, 2008

1 Analyse du processus de reprise d'une entreprise

Dans cette première partie, axée sur la **théorie** de notre étude, nous analyserons trois points principaux. Nous développerons, d'abord, les enjeux de la reprise d'entreprise. Puis, nous verrons qu'il existe deux types de repreneurs. Enfin, nous étudierons les quatre phases à mettre en place dans le processus de reprise d'entreprise.

1.1 Les enjeux de la reprise d'entreprise

Aujourd'hui, la reprise d'entreprise apparaît comme un sujet socio-économique primordial en France et plus généralement en Europe. En effet, selon une étude de 2011 le nombre de **450 000 entreprises européennes** risquent de ne pas être cédées dans les prochaines années. Plusieurs raisons apparaissent pour expliquer ce phénomène. Citons à titre d'exemple une raison qui n'est pas, comme on pourrait le penser, économique : il est très difficile pour un cédant de trouver un repreneur surtout dans le contexte de crise actuel.

Arrêtons-nous sur le cas des **petites et moyennes entreprises**² françaises car ce sont elles qui sont le cœur de l'économie de notre pays. Ainsi, deux enjeux majeurs peuvent être identifiés concernant la reprise d'entreprise en France. Le premier est le maintien de l'emploi et de l'activité économique en France, donc la croissance. Le second s'applique sur la compétitivité des petites et moyens entreprises françaises.³

Analysons, dans un premier temps le premier de ces enjeux : le maintien de l'emploi et de l'activité économique. Après la crise de 2008, l'un des principaux problèmes pour les différents gouvernements français est de renouer avec la croissance. Cette action passe évidemment par un maintien de l'activité économique et de l'emploi dans les PME. La transmission d'entreprise et plus particulièrement la reprise peut constituer à terme une redynamisation de l'emploi à l'échelle locale et nationale. Actuellement, on observe un vieillissement général des dirigeants d'entreprises dû au vieillissement de la population française. Cet aspect peut avoir des conséquences négatives sur la transmission d'entreprises puisque beaucoup d'entreprises pourraient fermer, particulièrement les TPE, à cause d'un

² PME : entreprises dont le nombre de salariés ne dépassent pas 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros

³ Source Rapport Jean-Pierre Boissin et Frédérique Grazzini, 2013

manque crucial de repreneurs. Une étude de la banque BPCE datant de 2011 révèle que cinq départements français ont un taux de cession qui se réduit d'année en année. Ces départements sont : la Corse, l'Aude, la Lozère, l'Indre et les Vosges. Cependant, dans un de ses rapports datant de mai 2002, l'INSEE montre que la transmission et la reprise de PME génèrent en France plus d'emplois que les entreprises créées. De plus, ces PME ont aussi plus de chance de **survivre**. Enfin, il est également observé une plus grande croissance du chiffre d'affaires dans les entreprises transmises. Cette tendance s'observe également sur la rentabilité des entreprises transmises. En effet, le taux de rentabilité d'une entreprise qui vient d'être reprise est, dans la majorité des cas, supérieur à celui des entreprises créées.

Le second enjeu est donc la compétitivité des PME françaises. D'après plusieurs études économiques, il a été présenté un manque de compétitivité relativement important de la part de ces PME françaises. La cause principale est la taille des PME jugée trop petite pour être compétitif sur des marchés où la concurrence est de plus en plus rude.

Zoom sur la situation française

Étudions un instant la conjoncture française quant au marché de la transmission d'entreprises. Une enquête menée par le journal *Les Echos* en février 2012 montre que la crise économique et financière débutée en 2008 a complètement **bloqué** le marché. Le journaliste précise que « les vendeurs ne sont plus vendeurs, les banques ne prêtent plus, les fonds d'investissement sont à l'arrêt, les acquéreurs sont devenus tièdes ». D'après les professionnels du marché, il y a eu en 2011 4100 opérations de transmissions recensées en France. Pour Arnaud LECLERCQ, directeur de *Gimv*, société européenne spécialisée dans les prises de participations et les cessions d'entreprises familiales, le marché est « depuis deux ans très déprimé ».⁴ Mais quelles sont les raisons expliquant cette dépression sur le marché français des transmissions d'entreprises ?

La première cause est, d'après l'enquête des *Echos*, que la situation du marché des transmissions est comparable à celle du marché de l'immobilier : « les propriétaires des sociétés se font une certaine idée du prix de leur valeur et quand ils voient le montant proposé ils préfèrent attendre ». **Le problème vient donc de l'offre**, les vendeurs ou potentiels vendeurs ne sont pas satisfaits de la valorisation de leur entreprise et ils souhaitent attendre

⁴ *Les Echos*, février 2012

pour voir si celle-ci augmente à court ou moyen terme. Nous expliquerons, par la suite, comment une valorisation d'entreprise se réalise.

La deuxième cause est le plafonnement des prix. Comme nous l'indiquions, précédemment, les banques et les fonds d'investissement, pour des raisons qui sont principalement liées aux réglementations financières (Bâle III), prennent de moins en moins le risque de financer les transmissions d'entreprises. Cependant, une grande majorité des entrepreneurs arrive à un âge où il est temps de céder. C'est en effet le cas pour les entrepreneurs qui ont débuté dans les années 1970. A cette période d'euphorie économique, de nombreuses sociétés ont été créées et beaucoup d'entre elles sont aujourd'hui menacées de disparition à cause d'un manque crucial de repreneurs. Cette affirmation peut être tout à fait nuancée grâce à une étude menée en 2011 par le groupe BPCE. Cette étude a mis en évidence que **60% des transmissions** d'entreprises se produisent alors que le cédant n'a pas encore atteint 55 ans. Ainsi, la cession et la reprise d'une entreprise ne sont pas liées à un départ en retraite du dirigeant déjà en place. La transmission peut donc intervenir au moment où le dirigeant décide de passer à une autre étape dans sa vie professionnelle.⁵

Par ailleurs, l'article des *Echos* identifie une autre menace sur le marché des transmissions d'entreprises : « en période de tempête, le maintien d'un patron expérimenté à la tête de l'entreprise est le meilleur gage de sa survie ». Effectivement, beaucoup de dirigeants qui sont installés à la tête de leur entreprise depuis plusieurs décennies refusent de céder leur « bijou » car ils craignent que celui-ci ne soit victime de la crise économique. A l'image d'un capitaine de navire qui menace de couler, ils veulent rester à la barre jusqu'au bout. C'est donc pour cette raison que le nombre de cessions **stagnent à la baisse et même chute**. Enfin, l'enquête met en évidence une dernière tendance : être repreneur d'une entreprise est « un vrai métier, pas un plan B ». Nombre de repreneurs potentiels s'imaginent à tort que la reprise d'une PME intervient à la fin de leur vie professionnelle. Or, un projet de reprise d'une entreprise doit être une véritable « vocation ». Il faut ressentir en soi **l'âme** d'un entrepreneur. De plus, il faut que la personne soit passionnée par le ou les produits fabriqués par l'entreprise et par la commercialisation de ceux-ci. Sans amour véritable de la part de l'entrepreneur, la reprise est vouée à l'échec.

Un autre article des *Echos*, plus récent puisque daté de juin 2013, fait état de 17 000 PME employant 5 à 100 salariés sont transmises chaque année mais quelques 8 000 disparaissent en même temps à cause du décès du chef d'entreprise. **La situation est donc**

⁵ Etude Boissin, Grazzini, 2013

totalemment paradoxale. De plus la France compte 500 000 entreprises qui doivent être cédées dans les dix ans à venir.⁶ L'article souligne aussi que les expressions « reprise d'entreprises » et « transmission d'entreprise » ont été divisées par deux dans *Google Trend*. La raison de ces données avancée est que « la crise décourage les dirigeants des PME à céder leur entreprise ».

Enfin, Franck Oniga (directeur du marché des professionnels et des entreprises de la Banque Populaire), encourage une « approche collective ». Il y a, selon lui, trop de professionnels (banquiers, avocats, experts comptables, notaires, etc.) avec des méthodes différentes les unes des autres pour l'évaluation des dossiers de transmission. Ceci est un frein majeur dans les opérations de cession-reprise car ces évaluations « compliquent les dossiers ».

1.2 Deux types de repreneurs

Après avoir étudié les différents enjeux et problématiques de la transmission et plus particulièrement de la reprise d'entreprise, nous allons voir qu'il existe deux types de repreneurs. Nous analyserons, d'abord, le repreneur personne physique qui souhaite avoir une expérience entrepreneuriale. Puis, nous verrons l'entreprise, personne morale, qui recherche une croissance externe.

1.2.1 La personne physique cherchant une expérience entrepreneuriale

Dans cette partie nous allons tenter de comprendre les différents facteurs qui motivent une personne physique de l'idée de reprendre une entreprise à la prise de décision. Comment l'idée de reprendre une entreprise est-elle arrivée dans l'esprit de la personne ? Quelles en sont les raisons ? Est-ce le fruit d'un projet décidé et établi à l'avance ou alors la prise d'une opportunité ?

Les motivations de la reprise

⁶ « La crise aggrave la problématique de la transmission des PME », article paru dans les Echos daté du 01 juin 2013

Il est important de souligner qu'avant tout, le choix de reprendre une entreprise et de devenir patron est une décision de **changement de vie professionnelle**. L'acte de décision de la reprise d'une entreprise se fait en fonction de décisions qui sont avant tout personnelles.⁷ La personne a donc, au départ, décidé d'entreprendre et de devenir un véritable entrepreneur. En étudiant la littérature concernant les motivations des repreneurs, on s'aperçoit qu'il existe plusieurs facteurs qui amènent l'individu à devenir chef d'entreprise.

Citons certains de ces facteurs⁸ :

- l'accession à la propriété
- l'esprit d'entreprise
- l'esprit d'initiative
- le goût du risque
- l'indépendance et l'autonomie
- la réalisation de soi
- le profit

Une étude de l'Institut français d'opinion public (IFOP) a révélé que la reprise d'une entreprise se fait de moins en moins au hasard. Elle n'est ainsi pas le fruit d'une opportunité. En effet, 65 % des repreneurs interrogés par l'IFOP ont déclaré que leur décision de reprise était un acte et un choix réfléchi. 35 % seulement d'entre eux ont répondu que ce choix était dû à une opportunité.

L'IFOP a également mené une étude en 2007 pour tenter de connaître **les principales motivations** des repreneurs d'entreprise. La question posée était : « pour quelle(s) raison(s) avez-vous décidé de reprendre cette entreprise ? ». La réponse arrivant en tête était : « pour le plaisir d'entreprendre, de diriger une entreprise » avec 39 % des interrogés. La seconde réponse était : « pour travailler dans un secteur d'activité qui vous tient à cœur » avec 34 % des personnes interrogées. Enfin, la réponse arrivant en troisième position était : « pour

⁷ Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physique, thèse soutenue par Béangère Deschamps

⁸ Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physique, thèse soutenue par Béangère Deschamps

reprendre en main cette entreprise (27 %). En résumé, il apparaît, au travers de cette étude, que les repreneurs recherchent le plaisir avant l'argent.

Le profil des repreneurs

Après avoir analysé les motivations des repreneurs, analysons leur profil. La littérature choisie pour étudier cet aspect est issue de l'observatoire des cédants et repreneurs d'affaires (CRA) et de la banque publique OSEO dont nous détaillerons les activités plus tard dans l'exposé.

Pour le CRA, l'âge moyen des repreneurs est de 45 ans environ. Selon OSEO, l'âge moyen est un peu plus bas puisqu'il se situe à 41 ans. Pour les transmission familiales, l'âge moyen est beaucoup plus faible : 36 ans.

18 – 34 ans	20 %
35 – 44 ans	44 %
45 – 54 ans	33 %
55 ans et plus	3 %

Figure 1 : évolution de l'âge des repreneurs selon Oséo

Les femmes représentent 6,2 % des repreneurs qui sont adhérents au CRA. Pour OSEO, les données sont sensiblement identiques puisque le nombre de femmes est de 7 %.

La formation des repreneurs d'entreprise a aussi fait l'objet d'études par ces deux organismes. Ainsi, selon le CRA, **90 % des repreneurs ont suivi des études supérieures**. En 2010, les ingénieurs représentent près d'un repreneur sur trois. Pour OSEO aussi, le niveau de formation des repreneurs est élevé : 75 % environ. De plus, 84 % des repreneurs ont une expérience dans le secteur de l'entreprise rachetée. Ce sont donc des profils-cadre d'entreprise qui sont très majoritairement candidats à la reprise d'une entreprise.

Cependant, une certaine inéquation ressort des études : s'ils ont des compétences stratégiques importantes (gestionnaire, manager, etc.) les repreneurs ont peu de compétences opérationnelles. Les entreprises dites techniques (plomberie, maçonnerie, tuyautage, etc.) souffrent ainsi d'un manque de reprise important de la part de personnes physiques.

MBO / MBI

Des salariés internes d'une entreprise cédante peuvent aussi décider de reprendre les rennes de celle-ci. La plus part du temps, ce sont des cadres clés qui décident de procéder à une telle opération. C'est ce qu'on appelle un **MBO** (*Management Buy Out*) qui correspond donc à une reprise par le management en place. Il s'oppose au **MBI** (*Management Buy In*) qui correspond à une reprise d'entreprise par un nouveau management, une personne extérieure. Aussi, le repreneur peut s'accorder avec le cédant dans le but d'être accompagné pendant quelques années (entre 1 à 3 ans en général) afin qu'il se familiarise avec l'environnement de la société et les différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, etc.).

Les types d'entreprises reprises

D'après l'étude menée par OSEO, près de 75 % des entreprises reprises ont une ancienneté supérieure à 10 ans avec, dans la plus part des cas, le dirigeant qui décide de partir à la retraite. Pour les entreprises plus jeunes, la transmission est majoritairement due à la redistribution du capital. Elle est également due à un changement d'activité de la part du cédant.



Figure 2 : l'âge des entreprises reprises selon l'étude Oséo.

Zoom juridique

D'un point de vue juridique, le repreneur personne physique, a la plus part du temps recours à la création d'une holding pour le rachat d'une entreprise. En effet, cette opération

est la plus simple et la plus sûre pour se protéger contre les risques en cas de problèmes administratifs et juridiques. La personne physique n'a pas la même protection juridique qu'une entreprise. Et, elle est directement impactée en cas de complications liées à l'entreprise rachetée.

1.2.2 L'entreprise, personne morale, en quête de croissance externe

Nous avons vu ci-dessus, qu'une personne physique peut reprendre une entreprise afin d'acquérir une **expérience entrepreneuriale**. Une personne morale, telle qu'une entreprise, peut également reprendre une entreprise. Elle réalise, alors, cette opération dans le cadre d'une **stratégie de croissance externe** décidée préalablement. Le site internet du journal *Les Echos* donne une définition relativement claire du terme de « croissance externe ». Ainsi, la croissance externe correspond pour un groupe à « l'acquisition de sociétés concurrentes ou complémentaires de telle sorte à augmenter son volume d'activité ». Nous sommes bien en présence d'un contexte de rachat donc de reprise d'entreprise. Ce type d'opération est aussi appelé *Fusion-Acquisition*. Il y a donc plusieurs termes employés pour parler d'une même opération qui a pour but d'augmenter l'activité et les profits de l'entreprise acheteuse. L'entreprise décide du rachat d'un concurrent ou d'une entreprise

OSEO a aussi évalué que pour une PME le rachat d'une autre entreprise est presque toujours lié à une stratégie de croissance externe : dans 76 % des cas, l'entreprise cherche à acquérir de nouvelles part de marché. Dans 17 % des cas, elle cherche à se diversifier.⁹ Pour OSEO, une stratégie de croissance externe présente l'avantage d'être plus instantanée car elle dégage immédiatement des **synergies** : deux entreprises présentes dans un même Groupe se renforcent entre elles et aboutissent ainsi à but commun.

Une enquête du groupe BPCE de 2011 a aussi relevé que la part des PME appartenant à un groupe est passée de 21 % en 1997 à 52 % en 2009. Si ces PME sont de plus en plus aspirées par un groupe de taille plus importante, alors le marché de la transmission est plus alimenté.¹⁰

Description des entreprises

⁹ *Etude OSEO 2007*

¹⁰ Source : Rapport Jean-Pierre Boissin et Frédérique Grazzini, 2013

L'étude d'OSEO nous donne deux informations importantes :

- les entreprises reprises ont un effectif de 25 personnes en moyenne et réalisent un chiffre d'affaires de 3,6 millions d'euros.
- les entreprises acheteuses ont un effectif moyen de 21 personnes et réalisent un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros en moyenne.

Il est aussi important de mentionner que 37 % des entreprises rachetées le sont par des entreprises de taille inférieure.

Concernant les secteurs d'activité, il apparaît que c'est l'industrie qui concentre la plus grande part d'entreprises transmises : 28 %. Le secteur des services aux entreprises et celui du commerce de détail arrivent en seconde position avec 19 %.

Enfin, l'âge des entreprises acheteuses est élevé. En effet, près de la moitié de ces dernières ont été créées il y a plus de dix ans, 48 % exactement.

Moins de 3 ans	3 à 5 ans	5 à 10 ans	10 ans ou plus
6 %	7 %	19 %	68 %

Figure 3 : Ancienneté de l'entreprise achetée, source : OSEO, mai 2005

1.3 Le processus de reprise : description des quatre phases

Pour posséder et diriger totalement l'entreprise qu'il souhaite racheter, le repreneur (physique ou morale) doit suivre **un processus meublé de quatre étapes** primordiales et successives. Ces phases sont, par ordre d'apparition : l'émergence du projet entrepreneurial, l'identification des entreprises qui sont à céder, le diagnostic et l'évaluation de la cible (négociation et financement auprès d'intermédiaires) et enfin, la transmission et la prise de contrôle de l'entreprise.¹¹ Détaillons ces différentes phases.

Phase 1 : l'émergence du projet entrepreneurial

¹¹ Source : Rapport Jean-Pierre Boissin et Frédérique Grazzini, 2013

Cette phase reprend les points évoqués ci-dessus à propos des motivations personnelles rencontrées par le repreneur. En effet, comme nous l'avons étudié, ce sont des facteurs comportementales et personnels. C'est par là que les enjeux et les gains économiques n'apparaissent pas comme les seules motivations pour le repreneur d'entreprise. Des enjeux extra-économiques, liés directement à la dimension humaine, sont premiers pour le repreneur potentiel. Trois éléments s'inscrivent dans son projet entrepreneurial.¹² Ce sont :

- les dimensions valorisées dans la vie professionnelle : être un dirigeant leader et se réaliser personnellement dans son travail
- les facteurs qui incitent au rachat d'une entreprise : travailler en phase avec les valeurs entrepreneuriales, renforcer et développer l'activité actuelle de l'entreprise, s'appuyer sur son expérience et celle des autres, œuvrer pour une finalité sociale (sauvegarde d'emplois, pérennité de l'entreprise, etc.)
- avoir les compétences requises pour racheter une entreprise

Phase 2 : l'identification des entreprises qui sont à céder

Cette phase consiste, pour le repreneur, à évaluer, les cibles potentielles. Autrement dit, il est à la recherche d'une entreprise qui correspond à ce qu'il recherche d'un point de vue **économique** et **financier** mais aussi **humain**. Nous avons, aussi, étudié dans la partie précédente, qu'à la base, la transmission d'entreprise évolue conjointement avec le vieillissement des dirigeants d'entreprises. En effet, la part des dirigeants nés pendant la période du *baby-boom* et qui atteignent aujourd'hui l'âge de 60 ans, a sensiblement augmenté entre 2001 et 2010. Elle est effectivement passée de 13 % à 18 %. Dans le même temps, ces dirigeants ont plus envie de céder leur entreprise (36 à 41 % entre 2001 et 2010).¹³

Comme nous l'avons développé précédemment, le repreneur peut être soit une personne physique, soit une personne morale (une entreprise à la recherche d'une croissance externe). Le repreneur potentiel cherche donc à identifier et cibler les dirigeants qui souhaitent céder leur entreprise. Il établit une grille de critères qui lui est propre et en fonction de sa

¹² D'après les réponses au questionnaire réalisé auprès du centre des jeunes dirigeants (CJD), Boissin, Grazzini 2013

¹³ Source : Rapport Jean-Pierre Boissin et Frédérique Grazzini, 2013

stratégie personnelle et professionnelle. Ces critères peuvent être liés, par exemple, à la taille de l'entreprise. Le futur repreneur va donc s'intéresser au nombre de salariés, au montant du chiffre d'affaires, à la rentabilité de l'entreprise, à ses clients, ses fournisseurs ou encore à ses points de vente.

Phase 3 : diagnostic et évaluation de la cible

Une fois l'entreprise ciblée, le futur repreneur se lance dans l'étape de diagnostic et de valorisation de l'entreprise qu'il souhaite acquérir. Ainsi, il pourra négocier avec le cédant dans de bonnes conditions pour déboucher, dans l'idéal, à un plan de financement avec les banques ou des fonds d'investissement.

L'audit de la cible :

Un repreneur, effectuée dans la majorité des cas de reprise, **un audit de la société ciblée**. Pour cela, il fait appel à des professionnels qui sont le plus souvent des cabinets d'expertise extérieurs. Cette action est peu souvent réalisée par les cédants même si on rencontre quelques cas contraires. Ainsi, différents types de diagnostics vont être effectués : diagnostic de l'activité de l'entreprise, diagnostic financier, diagnostic juridique, diagnostic humain, etc. Grâce à ces diagnostics, le repreneur peut connaître les points forts et les points faibles de l'entreprise visée. Ainsi, il va pouvoir questionner le cédant, surtout sur les points faibles pour les connaître immédiatement afin d'éviter les « mauvaises surprises » une fois l'acte de vente signé. Cet audit permet aussi au repreneur de prendre connaissance et de s'assurer du potentiel de développement de l'entreprise pour, qu'une fois à la tête de la structure, il maintienne une dynamique de développement tournée vers le futur.

De plus, une telle analyse permet au repreneur d'identifier les compétences clés qui seront à remplacer une fois qu'il aura acquis la société. Ces compétences peuvent être des formations complémentaires pour les salariés déjà présent dans l'entreprise ou la mise en place d'un plan de recrutement d'autres collaborateurs.

Cependant, nous avons démontré précédemment combien la relation humaine est importante dans la transmission d'entreprise. Cette relation joue un rôle chez les deux parties, que celle-ci soit la partie cédante ou la partie repreneur. En plus de l'établissement de différents diagnostics, c'est aussi la **bonne entente** entre les deux personnes (cédant et

repreneur) et le **bon déroulement** des négociations qui permettent le bon fonctionnement de la transmission de l'entreprise.

Pour finir, grâce à cet audit ponctué de plusieurs rencontres avec le cédant, le repreneur peut s'assurer de l'investissement du cédant dans son projet de vente de l'entreprise. Il peut ainsi évaluer si le cédant a réellement l'intention de vendre son entreprise et s'il a réfléchi à cet acte de façon mûre et construite.

La valorisation de l'entreprise ciblée :

Après que le diagnostic de l'entreprise ait été établi, le repreneur doit accéder à la valorisation de la cible. Cette étape est réalisée par des structures spécialisées à la demande du cédant. C'est une procédure complexe puisque différents paramètres sont à prendre en compte.

La valorisation d'une entreprise a pour but d'évaluer à un instant donné la somme que devra verser le repreneur pour **acquérir le capital et les actifs de la société**. Pour effectuer cette évaluation, il faut se pencher sur l'étude de plusieurs éléments financiers : bilans, comptes de résultats, soldes intermédiaires de gestion, etc. A cette étude, s'ajoute l'évaluation des éléments prévisionnels de l'entreprise de façon à déterminer son potentiel : comptes prévisionnels, potentiel des produits et du marché, etc. En effet, le repreneur achète le **futur** de l'entreprise. Il existe un grand nombre de méthodes pour valoriser une entreprise. Dans cet exposé, nous allons en présenter trois.¹⁴

✓ **La méthode patrimoniale**

Cette méthode consiste à analyser l'actif, le passif, le résultat et les dettes de l'entreprise. Elle s'intéresse au passé de l'entreprise. C'est une méthode de valorisation relativement simple et c'est en grande partie pour cette raison qu'elle est très utilisée par les entreprises, en particulier les petites. Cependant, cette méthode n'inclue pas dans son calcul les données futures concernant l'entreprise. Voici les éléments à prendre en compte pour la mettre en œuvre :

¹⁴ Cours de Jean-Pierre Boissin sur l'évaluation d'une entreprise, 2012

- **l'approche par actif net réévalué** : basée sur l'actif net après amortissement auquel on soustrait les dettes exigibles. Ensuite, une réévaluation de l'ensemble est faite dans le but de tenir compte des valeurs actuelles du marché.
- **l'évaluation par situation nette comptable** : elle correspond à la différence entre l'actif net et les dettes. On multiplie ensuite le montant obtenu par un coefficient.
- **la méthode par le chiffre d'affaires** : le prix de vente de l'entreprise se base sur un pourcentage du chiffre d'affaires.
- **l'approche du goodwill** : cette approche consiste à faire une réévaluation de l'actif net. Cet actif net réévalué sera ensuite impacté d'une estimation des propriétés incorporelles de l'entreprise (brevet, marques,...).

✓ **La méthode prospective**

Le but est ici de mesurer la rentabilité **potentielle** de l'entreprise. Il s'agit donc de faire une **prospection** de l'entreprise à court, moyen ou long terme. Cette méthode est très utilisée pour valoriser des start-up et des entreprises qui ont réalisé des investissements importants et qui sont entrées dans une phase de croissance puissante. Attention, cette méthode présente un risque important puisqu'elle évalue des entreprises qui ont un **faible historique** et dont les actions futures sont encore à l'étape de projet. Pour mettre en application cette méthode, on utilise deux modèles :

- **le modèle de Gordon et Shapiro** : c'est un modèle d'actualisation des actions. Le modèle démontre que le prix d'une action est le résultat de la division de la somme des flux futurs par le taux de rentabilité souhaitée par les actionnaires.
- **la méthode free cash-flow** : cette méthode se base sur les flux de trésorerie après le financement des investissements d'exploitation. Le prix s'établit ensuite grâce aux données prévisionnelles fournies par l'entreprise.

✓ **La méthode par analogie**

Il s'agit, grâce à cette méthode, d'établir une comparaison entre l'entreprise à céder et celles qui ont été vendues il y a peu de temps. Comme la méthode patrimoniale, c'est une méthode simple et très appréciée. Elle est utilisée pour la valorisation d'entreprises agissant

dans des secteurs porteurs ou pour des entreprises qui souhaitent racheter des concurrents et qui sont ainsi informées du marché dans lequel évolue l'entreprise cible. Son avantage est qu'elle permet de donner une valeur à un instant précis dans le temps. Différentes méthodes sont ainsi possibles :

- **la méthode par l'EBE (l'excédent brut d'exploitation)** : un coefficient multiplicateur est appliqué à l'EBE. Ce coefficient est différent selon le secteur de l'entreprise, il varie entre 4 et 6. On ajoute au résultat obtenu la trésorerie et on soustrait les dettes.
- **la méthode par le Résultat Net** : on multiplie le résultat net par 6 ou 7 suivant les entreprises étudiées.
- **la méthode par la CAF (Capacité d'autofinancement)** : après l'avoir calculé, on multiplie la CAF par 6.

Phase 4 : la prise de contrôle de l'entreprise

La transmission d'une entreprise et la prise de contrôle de celle-ci se fait, généralement, avec l'accompagnement d'intermédiaires qui mettent en contact le cédant et le repreneur. Ces intermédiaires sont par exemple, les Chambre de commerce et d'industrie, les réseaux d'entrepreneurs locaux publics et privés, les avocats d'affaires ou encore les banques d'affaires. Mais n'allons pas trop vite, nous détaillerons ces structures par la suite.

D'après une étude menée par Jean-Pierre Boissin et Frédérique Grazzini, deux compétences sont requises pour réussir une bonne transmission d'entreprise :

- **bien s'entourer** : être capable de demander l'aide d'organismes et de personnes pour le conseil dans le processus de rachat
- **maintenir un suivi post-rachat** : informer les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, etc.) et être flexible pour s'adapter à la culture de l'entreprise rachetée.

Le LBO : un montage financier très intéressant pour la reprise d'une entreprise

Les opérations de Transmission par LBO représentent un poids significatif dans les transmissions d'entreprises en France. C'est un projet de reprise à moyen et long terme qui repose sur le changement de contrôle de l'entreprise. Le marché des LBO français est ainsi le premier d'Europe continentale avec près de 10 milliards d'euros investis. La France reste encore loin derrière le Royaume-Uni.¹⁵

La reprise par un *Leverage Buy Out*, l'effet de levier en français, est un montage financier fréquemment utilisé par les repreneurs d'entreprises (dirigeants-salariés ou extérieurs) et en particulier par les repreneurs personnes physiques. **Il consiste à financer le rachat d'une entreprise en ayant recours à l'endettement bancaire ou par obligations afin d'augmenter la rentabilité des capitaux propres.** Nous pouvons identifier trois étapes majeures qui structurent ce montage¹⁶ :

- Partons du cas d'une entreprise (cible A) à vendre
- Les repreneurs (actionnaires) procèdent à la création d'une société (holding B). Cette holding contracte une dette auprès d'une ou plusieurs banques (ou sous forme d'obligations) afin de financer le rachat de la cible
- La cible A doit sortir un résultat net suffisant afin de faire remonter des dividendes à la holding B de telle sorte à payer les intérêts de la dette.

Des mesures pour soutenir les repreneurs

Depuis près de 3 ans, l'organisme public au service des PME : Oséo, dispose d'importants moyens pour garantir les prêts bancaires (à hauteur de 60 %) pour aider les repreneurs d'entreprises dans leur opération de financement. De plus, en ce qui concerne la reprise de fonds de commerce, un abattement d'impôts et même une exonération (en fonction des modalités et des montants de la cession) sont accordés. Enfin, un repreneur qui souscrit un emprunt pour le rachat d'une entreprise voit son taux d'imposition sur le revenu se réduire de manière significative.

Dans cette première partie, nous avons analysé et développé le processus de reprise d'une entreprise. Pour cela, nous avons étudié les enjeux de la reprise d'entreprise. Puis, nous

¹⁵ Source : Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC)

¹⁶ Source : cours « Evaluation d'une entreprise » par Jean-Pierre BOISSIN

avons vu qu'il existe deux types de repreneurs : la personne physique et la personne morale. Enfin, nous avons décrit les quatre étapes qui structurent le processus de reprise d'une entreprise.

2 Le Crédit Agricole : acteur dans l'accompagnement des repreneurs d'entreprises

Nous voilà arrivés au cœur de notre exposé : le rôle du Crédit Agricole quant à l'accompagnement des personnes, physiques ou morales, désireuses de reprendre une PME. Dans, cette deuxième partie, nous développerons deux points. Nous expliquerons, dans un premier temps, le fonctionnement relativement atypique du groupe Crédit Agricole. Dans un deuxième temps, nous présenterons le fonctionnement du Crédit Agricole Alpes Développement qui est une filiale régionale du Crédit Agricole spécialisée, entre autres, dans la transmission d'entreprises.

2.1 Présentation du groupe Crédit Agricole : un fonctionnement particulier

2.1.1 Les fondements et l'organisation coopérative du groupe

Le groupe Crédit Agricole est le **premier groupe bancaire français** avec près d'un français sur trois qui y détient un compte ainsi qu'une entreprise sur trois¹⁷, et l'un des tous premiers groupes bancaires européens. Depuis sa création, en 1885, la « banque verte » a su rester fidèle **à ses valeurs mutualistes et à ses principes fondateurs**. Expliquons de façon détaillée le fonctionnement propre du Crédit Agricole.

Tout d'abord, **6 millions de sociétaires** détiennent sous forme de parts sociales le capital de 2 549 Caisses locales qui sont des regroupements d'agences bancaires du Crédit Agricole. Tout se construit à partir de cette base de communauté d'hommes. Nous verrons par

¹⁷ Source site web du Crédit Agricole

la suite l'importance de cette idée. Ensuite, ces Caisses locales détiennent 39 Caisses régionales réparties sur le territoire de la métropole mais aussi sur les Départements d'Outre-Mer. Ces Caisses régionales sont propriétaires de l'entité Crédit Agricole SA (CASA) à hauteur de 54,7 % à travers la SAS Rue La Boétie. A l'inverse, CASA détient 25 % des caisses régionales de manière à assurer un double contrôle. Les Caisses régionales assurent le rôle central des fonctions commerciale, bancaire, financière et logistique du groupe Crédit Agricole. De plus, chaque Caisse régionale est indépendante dans son fonctionnement (propres politiques commerciales et marketing, propre gestion financière, propre logistique, propres politiques de Ressources Humaines) et toutes partagent les valeurs mutualistes du groupe. CASA est donc filiale des Caisses régionales. Celle-ci a pour fonction de garantir l'unité financière du groupe et de veiller au bon fonctionnement du réseau Crédit Agricole.

C'est ainsi qu'une organisation coopérative est mise en place depuis la création de la banque. Cette structure est gérée par voie **élective**. Il est important d'insister sur la différence fondamentale qui existe entre un actionnaire et un sociétaire. L'actionnaire recherche une rentabilité immédiate de son investissement, basée sur des critères exclusivement financiers. Le sociétaire, quant à lui, s'inscrit dans le **long terme** avec pour seule préoccupation le service rendu par la coopérative.

C'est donc **une communauté d'hommes** qui est à la base du sociétariat. Les sociétaires, représentés par les élus, sont à la fois propriétaires et usagers de la banque. C'est par cette représentation coopérative, la force de son réseau et ses valeurs mutualistes que le Crédit Agricole a acquis une légitimité et une puissance ressenties à l'échelle nationale et internationale.

La structure particulière du groupe est plus facile à comprendre grâce au schéma présenté en annexe.

2.1.2 La Double gouvernance : focus sur le pilotage d'une Caisse régionale

Comme nous venons de le détailler, une Caisse régionale est une société coopérative ayant à sa tête deux mandataires sociaux, le Président et le Directeur Général.¹⁸ Prenons l'exemple du fonctionnement du Crédit Agricole Sud Rhône Alpes pour présenter se

¹⁸ Source : Regards.com, magazine interne d'information du Crédit Agricole Sud Rhône Alpes

fonctionnement. Ajoutons, au passage, que les sociétaires d'une Caisse locale élisent également un Conseil d'administration avec à sa tête, un Président élu par les membres du Conseil. Pour avoir le droit de vote, il faut détenir des parts sociales, Le vote se fait selon le principe : **une voix = un homme**.

Nous avons, dans un premier temps, le Président dont le rôle est de présider le Conseil d'Administration de la Caisse régionale, composé de 18 membres (Président, Vice-Présidents, Trésorier, Administrateurs). Ces-derniers sont élus par l'Assemblée des Présidents des Caisses locales. Ce Conseil fixe les orientations stratégiques de l'entreprise et vérifie leur application.

Le Directeur Général, nommé par le Président du Conseil d'administration, met en œuvre cette stratégie avec son équipe de Direction et l'ensemble des collaborateurs de la Caisse.

La culture du territoire : « Penser global, agir local »

Cette formule a été employée pour la première fois par René DUBOS (chercheur et écologue français) lors du premier sommet des Nations Unies pour l'environnement qui s'est tenu en 1972 à Stockholm. Issue du monde du Développement Durable, elle semble s'appliquer parfaitement à la manière d'agir du Crédit Agricole. En effet, Crédit Agricole SA s'assure du « global » en réfléchissant à la stratégie du groupe au niveau national et international. Les Caisses régionales et locales traitent le « local » en s'inscrivant durablement dans les territoires et les régions. C'est là, toute la force du Crédit Agricole : **être en permanence au plus près des habitants des régions et de leur territoire**. N'oublions pas que la banque a été créée par des agriculteurs à la fin du 19^{ème} siècle et qu'aujourd'hui encore ce souci et cette notion de terroir, d'amour de la terre sont quotidiennement présents chez tous les collaborateurs. Aujourd'hui neuf agriculteurs sur dix sont clients du Crédit Agricole en France.

Les hommes sont donc à la base de la structure du Crédit Agricole. Cette notion-clé se retrouve dans l'accompagnement des particuliers et des professionnels. Nous verrons également dans la suite de notre développement que l'application de cet aspect se retrouve dans l'accompagnement des repreneurs d'entreprises.

2.2 Le Crédit Agricole Alpes Développement, filiale régionale de transmission

Analysons maintenant comment le Crédit Agricole est **concrètement** acteur de l'accompagnement des repreneurs d'entreprises. Afin d'alléger les phrases nous convenons d'appeler le Crédit Agricole Alpes Développement par les initiales : CAAD ou encore C2AD.

2.2.1 La stratégie du Crédit Agricole, via CAAD, en matière de Transmission-Reprise

Présentation de la structure CAAD en matière de transmission

Comme nous l'avons détaillé en avant-propos CAAD est l'opérateur de **deux Caisses régionales** en matière de transmission d'entreprises. En effet, la Caisse Sud-Rhône Alpes et celle des Savoie sont toutes les deux **propriétaires** de la structure et ainsi **seules actionnaires**¹⁹. Les opportunités proviennent des réseaux internes ou extérieurs : groupe Crédit Agricole, experts, intervenants, confrères, etc.²⁰ Elle a une mission **d'intermédiation** : mettre en contact des cédants et des repreneurs d'entreprises. La filiale se rémunère par une commission sur la transaction réalisée mais aussi avant, grâce à l'établissement d'un mandat *cédant* ou d'un mandat *repreneur*.

Concernant le Crédit Agricole Sud Rhône Alpes, les opportunités sont signalées et transmises par le réseau des agences entreprises, le réseau des agences de proximité et par l'unité de gestion patrimoniale. Concernant le Crédit Agricole des Savoie, les opportunités sont aussi signalées par les agences entreprises, le réseau des agences de proximité et la gestion patrimoniale.

Pour faire plus ample connaissance avec les repreneurs (personnes physiques ou entreprises), C2AD multiplie les entretiens nécessaires pour connaître les projets de chacun, leurs expériences professionnelles mais aussi leurs expériences personnelles. Après s'être entretenue avec les personnes, la filiale, dépose un **mandat de reprise** sur une base informatique nationale : la base eRIS. Cette-dernière est gérée par *SODICA Corporate Finance*, filiale nationale de Crédit Agricole SA pour ce qui concerne les transmissions

¹⁹ CF : organigramme CAAD en annexe

²⁰ D'après le guide des procédures de Crédit Agricole Alpes Développement

d'entreprises jusqu'à un montant de 200 millions d'euros. Elle est en charge d'accompagner les entreprises et les dirigeants-actionnaires dans leurs projets de cessions ou de croissance externe. Elle s'assure également de l'accompagnement et du suivi des personnes une fois la transaction réalisée. Pour la gestion de ce mandat eRIS, C2AD prend en compte le stock des deux Caisses régionales. Nous reviendrons sur la procédure de reprise dans la troisième partie de notre développement.

Le respect des valeurs du Crédit Agricole dans l'accompagnement des repreneurs

Le Crédit Agricole s'engage, à travers sa filiale bi-régionale CAAD, à accompagner le repreneur d'entreprise, et cela aussi bien pour une personne physique que pour une entreprise réalisant une opération de croissance externe. Elle opère, comme nous l'avons vu ci-dessus, sur deux territoires : les Savoie et le Sud-Rhône Alpes. Sa mission est ainsi d'être au plus près des repreneurs en amont de la transaction (entretiens, rencontres, études du dossier), pendant la transaction mais aussi et surtout après celle-ci. C'est dans ce cas que la banque est active avec le respect de ses valeurs : **être au plus près de ses clients et leur assurer un suivi précis**. En effet, une fois l'opération de transmission réalisée le travail du CAAD ne s'arrête pas. Un accompagnement du repreneur est assuré via des appels téléphoniques, des visites de chargés d'affaires et des analyses de la société.

De plus, soulignons l'importance faite à l'étude préalable du repreneur. CAAD ne cherche pas des repreneurs au hasard. Les chargés souhaitent, en effet, des personnes professionnellement et humainement stables et qui ont **des projets de reprise cohérents, en adéquation et inscrits dans le long terme**. Ils tentent de savoir si la personne candidate à la reprise, dans le cas d'une personne physique, possède réellement une capacité d'entrepreneur et qu'elle n'est pas juste à la recherche d'un « coup financier ». La procédure est semblable pour les candidatures de personnes morales à la reprise d'une entreprise. Cependant, en présence d'entreprises candidates à une reprise, C2AD est plus certaine de trouver des candidats ayant un projet durable et construit. C'est dans cette recherche minutieuse et approfondie que l'on retrouve les valeurs défendues par le Crédit Agricole : **l'éthique des affaires et le respect du client**.

2.2.2 Présentation d'autres acteurs

Il existe d'autres entités, spécialisées comme le Crédit Agricole Alpes Développement dans l'intermédiation en matière de transmission-reprise d'entreprise. Nous allons présenter une liste non-exhaustive mais qui relate les principaux acteurs du secteur.

SODICA Corporate finance, la filiale nationale de Crédit Agricole SA

Comme nous le présentions précédemment, en plus de ses filiales régionales, CASA possède aussi une filiale nationale qui assure des transmissions d'entreprises à l'échelle nationale mais aussi internationale. La filiale accompagne les entreprises en régions grâce à ses antennes qui y sont présentes. C'est grâce à ces-dernières que SODICA a une connaissance approfondie des tissus économiques des différentes régions de France. A l'instar de CAAD, SODICA accompagne ses clients en étant au plus près d'eux, nous retrouvons ici aussi les valeurs du Crédit Agricole citées ci-dessous. Ainsi, en 2011 SODICA CF a conseillé 33 transactions d'entreprises. De plus, la filiale est classée numéro 1 au classement des conseillers financiers du *Magazine des Affaires*. Contrairement à CAAD, SODICA ne signe que des mandats exclusifs avec les repreneurs.

Des acteurs extérieurs au Crédit Agricole

Citons à présent quelques organismes, publics ou privés, qui n'appartiennent pas au groupe Crédit Agricole. Ils travaillent ainsi avec ou contre les entités de la « Banque Verte » en opérations de transmissions.

Les Chambres de commerce et d'industrie (CCI): toutes les CCI de France ont un service de Transmission. Celle de l'Isère, par exemple, accompagne les cédants et les repreneurs dans leur projet. Cet accompagnement est proche et un important travail de sensibilisation est réalisé afin que la transmission se déroule dans des conditions optimales. Pour la CCI un bon relationnel entre les différents acteurs d'une opération est primordial. En effet, un conseil personnalisé est assuré pour accompagner les cédants et repreneurs dans leur démarche et chaque étape est encadrée afin d'éviter toute sorte de complication.

Oséo : Entreprise publique, Oséo exerce une activité d'intermédiation pour mettre en relation cédants et repreneurs d'entreprises. Son activité se concentre sur les transmissions des PME. Elle est présente sur l'ensemble du territoire français au travers de ses succursales régionales. Elle propose des **financements pour aider à la reprise** d'entreprise et un accompagnement structuré. Soulignons qu'Oséo intègre à partir de cette-année la Banque Publique d'investissement.

CRA : *Les Cédants et les Repreneurs d'Affaires* est une association de loi 1901 spécialisée dans la transmission d'entreprises. Elle a été créée en 1985 et elle accompagne les cessions et les acquisitions de PME d'une valorisation comprise entre 300 000 et 5 000 000 d'euros.²¹ L'association compte 28 000 membres et elle a accompagné en 2012 12 000 dirigeants d'entreprises pour des opérations de cessions ou de reprises.

Réseau Entreprendre : association de 4 800 chefs d'entreprises créée en 1985, le réseau entreprendre est présent sur quelques 71 territoires de métropoles et d'outre-mer. En 2012, c'est 580 projets qui ont été accompagnés par le *Réseau Entreprendre*²² dont un tiers de reprises d'entreprises.

Les banques : les autres banques françaises ont aussi des structures de transmission et d'accompagnement des repreneurs. C'est le cas de la Société Générale, du groupe Banque Populaire Caisse d'Epargne ou encore de BNP Paribas.

Les Cabinets de conseils: il existe de nombreux cabinets de conseils nationaux et internationaux spécialisés dans la Transmission d'entreprises. Les plus connus d'entre eux sont Ernst and Young, Deloitte, Accenture, Price Waterhouse Coopers, ou encore KPMG.

Citons aussi quelques cabinets de conseils en Transmission travaillant sur la région Rhône Alpes : le Cabinet Rossignol, le cabinet Synercom qui possède de nombreuses antennes en régions ou encore le cabinet 3V Transaction

Dans cette deuxième partie, nous nous sommes penchés sur l'activité du Crédit Agricole en matière d'accompagnement des repreneurs d'entreprises. Après avoir présenté le groupe Crédit Agricole et son fonctionnement atypique, nous avons analysé comment le

²¹ Source : site web CRA

²² Source : document d'information *Réseau Entreprendre*

Crédit Agricole met en œuvre sa politique d'accompagnement des repreneurs grâce à sa filiale *Crédit Agricole Alpes Développement* présente sur les régions Savoie et Sud-Rhône Alpes mais aussi par une filiale nationale : *SODICA Corporate Finance*. Ainsi, le Crédit Agricole se donne pour mission d'être au plus près des repreneurs d'entreprise et leur assure un accompagnement avant, pendant, et après l'opération de transmission.

3 Le service Transmission du Crédit Agricole Alpes Développement : accompagner le futur repreneur

A travers cette dernière partie de notre rédaction, nous allons mettre en évidence le service interne de Transmission de CAAD. L'objet de cette partie est de nous centrer sur le fonctionnement de cette filiale régionale du Crédit Agricole. Pour cela, nous développerons, dans un premier temps, la fonction d'intermédiation de la structure : comment s'effectue la mise en relation entre le cédant de l'entreprise et son potentiel repreneur. Dans un deuxième temps, nous détaillerons la procédure de reprise : quel montage et quel accompagnement du repreneur ? Enfin, nous étudierons la mission de mon stage au sein de CAAD, pour ce faire nous expliquerons mon rôle au sein de la filiale et nous terminerons par quelques préconisations pour améliorer le fonctionnement du service.

3.1 L'intermédiation : mise en relation du cédant et du repreneur

3.1.1 Fonctionnement de l'activité Transmission

L'activité Transmission est assurée au sein de CAAD par une chargée d'affaire pour le territoire des deux Caisses régionales (Sud-Rhône Alpes et Savoie). Etant actuellement en congé maternité, l'activité Transmission a été répartie entre les quatre autres chargés de la filiale, qui s'occupent de l'activité Capital-Investissement en temps normal. Comme nous l'avons développé précédemment, CAAD est spécialisé dans l'intermédiation d'opérations de cessions et de reprises d'entreprises aussi bien pour des personnes physiques que pour des sociétés en recherche de croissance externe (cf 2^{ème} partie). Cette **mission de mise en relation**

entre les deux parties est essentielle puisqu'elle assure lien entre les deux. De plus, elle doit assurer cette intermédiation pour respecter son engagement établi par la signature des mandats. CAAD rapproche ainsi les points de vue des cédants et des repreneurs tout en préservant leurs intérêts.

La structure travaille à partir de deux mandats non-exclusifs : **un mandat cédant et un mandat repreneur**. Avant l'établissement de ces mandats, CAAD reçoit des dossiers de candidatures à la reprise d'entreprises. Pour les entreprises en recherche de croissance externe, la sélection est relativement simple car il paraît difficile de s'opposer à une entreprise qui souhaite croître. L'opération de transmission ne dure donc pas très longtemps. Cependant, pour les repreneurs personnes physiques, CAAD demande l'envoi par ces-dernières d'un CV et d'une lettre de cadrage présentant l'expérience professionnelle et le projet de reprise. Pour les personnes physiques, l'opération de transmission est plus complexe. Elles doivent, en effet, **convaincre** que leur projet est le bon et s'appuyer sur des éléments tangibles. Elles n'ont pas la même aisance financière que les personnes morales.

Une base de donnée nationale propre au Crédit Agricole, la base e-RIS, est mise en place et disponible pour toutes les filiales des Caisses régionales du Crédit Agricole et, donc, pour CAAD. Cette base d'intermédiation est très précieuse pour le travail de la filiale. En effet, elle permet de référencer l'ensemble des mandats pris par les différentes Caisses régionales du Crédit Agricole sur la France entière. C'est donc une véritable bourse d'opportunités ciblant les entreprises dont la valorisation est comprise entre 1000 k€ et 5000 k€.

Comme nous l'avons également présenté en 2^{ème} partie, cette base de données « e-RIS » a été créée et décidée par SODICA Corporate Finance, filiale nationale du groupe Crédit Agricole et présente également en régions. Cependant, SODICA prend en charge la Transmission des entreprises ayant une valorisation trop importante et qui sont donc « exclues » de e-RIS car elles ne respectent pas les critères de la base précédemment cités.

3.1.2 Focus sur le mandat Repreneur

Le mandat Repreneur, comme le mandat Cédant, est **un contrat d'adhésion au réseau de la base e-RIS**. Cette adhésion permet d'accéder à plusieurs points pour le repreneur potentiel²³ (cf contrat d'adhésion e-RIS en annexe) :

- ✓ Avoir une visibilité nationale auprès des différentes Caisses régionales
- ✓ Mise en place d'un engagement de confidentialité entre les différentes parties : les repreneurs potentiels doivent référencer leur capacité financière, le domaine d'activité recherché et lieu d'implantation souhaité

Ensuite, un des chargés d'affaires réalise une présélection et il envoie des informations concernant l'entreprise cédante au repreneur sous forme de fiche masquée : l'activité, la taille et la valorisation de l'entreprise sont mentionnées dans cette fiche. Dans un second temps, si le repreneur manifeste un intérêt particulièrement important pour la cible, une lettre de confidentialité (cf exemple de lettre confidentialité en annexe) lui est proposée. Cette signature permet au repreneur d'obtenir un **dossier de présentation** sur l'entreprise cédante beaucoup plus détaillé que le premier. Ce n'est qu'après qu'une rencontre entre les deux parties pourra être organisée pour, peut-être, continuer sur des négociations quant aux conditions de transmission et particulièrement le prix de cession. Nous détaillerons la procédure de reprise par la suite.

Conditions et financement

Le mandat Repreneur est conclu pour une durée de 12 mois. Il peut être prolongé de 12 mois supplémentaires.

CAAD se rémunère grâce à une cotisation d'adhésion d'un montant de 1 000 € hors taxes pour les personnes morales et de 500 € pour les personnes physiques. De plus, une commission de 2,5 % H.T est prélevée sur le montant total de la transaction si celle-ci est réalisée avec la contre-partie cédante.

²³ D'après le guide des procédures de Crédit Agricole Alpes Développement

Le mandat Repreneur est non-exclusif et le repreneur potentiel est libre d'entrer en relation avec d'autres partenaires pour trouver un cédant. Il peut, aussi, contacter le cédant en parallèle de sa relation avec la filiale. CAAD s'engage, par ce mandat, à proposer au client des contreparties susceptibles de correspondre aux critères qu'il a préalablement définis. De plus, n'oublions pas de mentionner **l'importance accordée par CAAD dans la recherche d'un repreneur en adéquation avec l'entreprise cédante.**

3.2 La procédure de reprise

Concentrons-nous à présent sur le processus de reprise tel qu'il est réalisé au sein du Crédit Agricole Alpes Développement.

3.2.1 Le montage mis en place

Par rapport au montage financier, CAAD n'a pas la main sur celui-ci. La structure a en effet une petite expérience en matière de transmission et elle préfère laisser faire les filières du « bancaire » (engagements, crédits pour les entreprises). Cependant, CAAD est **force de proposition** sur la manière d'établir le montage administratif de reprise. Comme nous le mentionnions ci-dessus, elle entre en relation avec le service des engagements et fournit des recommandations sur les différentes transactions. La filiale privilégie aussi la mise en relation entre tous les acteurs des dossiers qui peuvent intervenir sur les montages et les transactions. Elle est donc une structure centrale pour le bon déroulement des procédures de transmissions d'entreprises.

3.2.2 L'accompagnement : être au plus près du repreneur

Le Crédit Agricole Alpes Développement s'engage à accompagner le repreneur tout au long du processus de reprise. C'est pour cette raison qu'un lien étroit est tissé entre les chargés d'affaires et les repreneurs personnes morales ou physiques. Les valeurs du Crédit Agricole sont respectées : être au plus près des clients (ici, les repreneurs). Ce suivi est primordial pour que le repreneur ne se sente pas seul dans sa démarche et dans son projet.

Ainsi, des **entretiens** sont réalisés avec les repreneurs potentiels, le plus souvent avec des personnes physiques. Ces entretiens ont pour but de connaître plus en détails les projets des personnes mais aussi d'en savoir davantage sur leurs expériences professionnelles et personnelles. Après ces premiers entretiens, un rendez-vous est organisé par CAAD entre le repreneur et le cédant ciblé par celui-ci. On retrouve, ici, l'importance du rôle de l'intermédiation. Ce rendez-vous peut déboucher sur des négociations futures quant à l'opération propre de transmission entre le repreneur et le cédant, si un bon « feeling » est ressenti par l'un et par l'autre.

Accompagner par le financement de la reprise

Concernant le financement de la reprise, les personnes physiques s'appuient sur leurs apports personnels et des aides extérieures (banques, organismes publics, fonds d'investissements, etc.). Cf : le financement par LBO expliqué précédemment. CAAD ne propose pas d'aides au financement d'une reprise par une personne physique ou morale mais elle accompagne et peut conseiller le repreneur lorsque celui-ci doit faire appel à des services bancaires. La filiale le redirige ainsi vers les services bancaires de la Caisse régionale des Savoie ou de la Caisse régionale Sud-Rhône Alpes.

Cependant, pour certaines reprises CAAD peut proposer la deuxième partie de son activité (voir Avant-Propos, présentation de CAAD) d'entrer au Capital de la société reprise. C'est donc un financement par un **apport en fonds propres** dans l'entreprise reprise qui est proposé. Le Crédit Agricole Alpes Développement **s'associe** donc au repreneur pour l'aider dans son projet en entrant au capital de l'entreprise. Mais CAAD reste minoritaire dans la participation (inférieur à 30 % du capital) et fixe des conditions de sortie à court ou moyen terme.

Bénéficiaire du réseau Crédit Agricole

Dans sa recherche de contreparties cédantes, CAAD contacte l'ensemble de son réseau sur les territoires des régions Sud-Rhône Alpes et des Savoie. En effet, les chargés Transmission contactent l'ensemble des Réseaux Entreprises (les Centres d'Affaires) pour leur indiquer qu'ils ont un nouveau mandat de vente et qu'ils sont à la recherche d'un cédant. La structure du Crédit Agricole offre un réseau aussi un réseau important car les informations

circulent rapidement grâce à la fréquence des rencontres et des réunions dans les Caisses locales et régionales. La méthode du « Bouche à Oreille » réalisée en interne est alors particulièrement **efficace**. De plus, grâce à la base e-RIS, les autres régions de France ont connaissance qu'une personne physique ou morale est à la recherche d'une cible. C'est donc pour cela que le repreneur d'un accompagnement fiable et précis et qu'il peut bénéficier d'un réseau très large et puissant.

3.3 La mission du stage

Dans cette dernière sous-partie, nous allons détailler la mission de stage établie pendant toute la durée de celui-ci. Puis, nous apporterons des pistes de réflexion afin d'améliorer le fonctionnement du service Transmission de CAAD.

3.3.1 Rôle au sein de CAAD

Durant ce stage, nous avons pour fonction d'assister les chargés d'affaires quant aux mandats de cession et de reprise confiés par les clients ainsi que les aider dans toutes les opérations de gestion commerciales et administratives des différents dossiers. Nous assistons également aux entretiens des personnes physiques. Enfin, il nous est demandé d'effectuer des ciblage via des bases de données (e-RIS, Anadéfi) pour trouver des contreparties cédantes ou repreneurs en fonction des mandats proposés. Ces ciblage passent également par les contacts des chargés d'affaires Entreprises sur les régions Savoie et Sud-Rhône Alpes.

3.3.2 Des réflexions pour améliorer le fonctionnement du service

Le stage n'est pas encore fini et la mission se poursuit jusqu'au 6 septembre 2013. Jusqu'à cette date, nous poursuivons la mission qui m'a été confiée. Par ailleurs, en discutant avec les membres de CAAD et mon maître de stage mais aussi grâce à la lecture de la littérature spécialisée et aux différents échanges, nous avons réfléchi à quelques préconisations pour améliorer le fonctionnement de l'activité Transmission de la filiale.

- ✓ **Rendre les mandats exclusifs**

A l'instar de *SODICA Corporate Finance*, le Crédit Agricole Alpes Développement pourrait rendre ses mandats Cédants et Repreneurs exclusifs pour éviter que les repreneurs ou cédants ne traitent avec d'autres acteurs ou n'échangent avec des intervenants qui pourraient court-circuiter la filiale dans ces opérations de Transmission. Cependant ce type de mandat n'est peut-être pas forcément en lien avec la philosophie d'une Caisse régionale et des conditions demandées aux cédants ou repreneurs (prix du mandat, aspects juridiques, etc).

✓ **Intensifier l'utilisation de logiciels de ciblage**

Certains logiciels comme le logiciel *DIANE* permettent d'identifier les contreparties de manière très précise (secteurs, nombre de clients, nombre de fournisseurs, actionnariat, etc.). Ces logiciels sont utilisés par de nombreux acteurs nationaux et peuvent tout à fait se compléter à ceux utilisés actuellement par CAAD ou aux bases de données (e-RIS, Anadéfi) qui semblent limités pour la gestion d'un portefeuille important.

✓ **Maximiser les contacts pour augmenter les chances de succès**

Comme le dit l'adage : « **les chances de réussite sont proportionnelles au nombre de contacts** » CAAD peut faire plus de volume dans ses contacts et dans ses recherches de cédants et de repreneurs potentiels. Ainsi, le taux d'échec pourra être amorti et les chances de conclure une affaire seront plus importantes.

✓ **Développer des partenariats avec d'autres acteurs : optimiser le sourcing**

De nombreux cabinets de Fusion-Acquisition travaillent sur la région Rhône Alpes et nous avons cités les principaux ci-dessus. CAAD pourrait construire des partenariats avec eux pour échanger sur des repreneurs ou des cédants d'entreprises mais aussi pour discuter de leur fonctionnement.

✓ **Segmenter les ciblage par filières**

Le ciblage des contreparties pourrait être réalisé par filières de métiers des entreprises (métallurgie, aéronautique, agro-alimentaire, BTP, etc.). Ce procédé permettrait d'affiner les recherches et d'ordonner les contreparties par filières.

Dans cette ultime partie, nous avons centré notre réflexion sur **l'analyse** du fonctionnement du Crédit Agricole Alpes Développement. Pour cela, nous avons étudié la

mission d'intermédiation tenue par la filiale qui met ainsi en relation repreneurs et cédants d'entreprises. Puis, nous avons analysé la procédure de reprise que met en place CAAD à travers surtout son rôle d'accompagnateur du repreneur. Pour finir, nous avons détaillé la mission de stage effectuée et qui n'est pas terminée. C'est pour cette raison que des suggestions sont proposées et que des pistes de réflexion pour tenter d'améliorer le fonctionnement du service Transmission au sein de la structure ont été abordées.

Conclusion

A travers cet exposé, nous avons tenté d'expliquer le processus de transmission d'entreprise en ciblant notre propos sur le repreneur. Pour cela, nous avons analysé en premier lieu la reprise d'entreprise en présentant les enjeux nationaux et des notions théoriques importantes et propres au sujet. Puis, nous avons étudié que le Crédit Agricole est un acteur important de l'accompagnement des repreneurs d'entreprise en expliquant le fonctionnement particulier du Groupe bancaire et en mettant en valeur une de ses filiales régionales spécialisé dans la Transmission d'entreprises : le Crédit Agricole Alpes Développement. Enfin, nous nous sommes arrêtés sur le travail du service Transmission du Crédit Agricole Alpes Développement en nous focalisant sur sa mission d'intermédiation et sur l'accompagnement proche mis en place auprès des repreneurs. Nous avons, ainsi, pris du recul sur la mission de stage proposée au sein du Crédit Agricole Alpes Développement.

Il semble, donc, que nous avons démontré en quoi le Crédit Agricole accompagne les repreneurs en matière de Transmission d'entreprises.

Cependant, aujourd'hui, l'hégémonie d'Internet amène les professionnels de la Transmission d'entreprise à dupliquer leur activité sur la toile. En discutant avec certains d'entre eux, il est évident qu'une transformation du métier apparaît depuis une dizaine d'années. Ainsi, le marché de la Transmission et plus particulièrement de l'intermédiation s'oriente vers une montée en puissance de sites web d'intermédiation. Ces-derniers sont donc des plateformes mettant en relation des cédants et des repreneurs d'entreprises et ils concurrencent les intermédiaires classiques que nous avons présenté. Citons par exemple les sites : Fusacq.com ou Salonsdesfusionsacquisitions.com. De plus, Internet permet de maintenir le contact entre les cédants et les repreneurs à tout moment de la journée et à n'importe quel endroit dans le monde.

Ces nouvelles plateformes d'intermédiation dématérialisées vont-elles dépasser à court ou moyen-terme les opérateurs traditionnels du secteur ?

Bibliographie

- 1) « La continuité grâce à un nouveau départ », analyse des principaux défis en matière de transmission et reprise des PME. Par Frédérique GRAZZINI et Jean-Pierre BOISSIN. 24 pages.
- 2) « Les reprises et cession d'entreprises ». Etude 2007 réalisée par l'IFOP, la CCI Entreprendre en France et l'Ordre des Experts comptables. 27 pages.
- 3) « La transmission des petites et moyennes entreprises ». Etude menée par Oséo Bdpme. 68 pages.
- 4) « La CCI de Grenoble : un rôle de conseil et d'accompagnement lors du processus de transmission d'entreprise ». Rapport de Caroline TARILLON, 2010, 47 pages
- 5) « Evaluation d'une entreprise, Reprise-Transmission », cours de Jean-Pierre BOISSIN, enseignant-chercheur à l'IAE de Grenoble.
- 6) « Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques ». Thèse soutenue par Bérange DESCHAMPS, décembre 2000. Université Pierre MENDES FRANCE de Grenoble.
- 7) « Guide des procédures » rédigé par le Crédit Agricole Alpes Développement.
- 8) « Reg@rds.com », quotidien du service de communication interne de la Crédit Agricole Sud-Rhône Alpes.
- 9) « www.credit-agricole.com », site web de Crédit Agricole SA
- 10) Enquête du journal *Les Echos* sur l'état des lieux de la Transmission d'entreprise, février 2012
- 11) Document d'information du *Réseau Entreprendre*.

Table des annexes

Annexe 1 : le fonctionnement coopératif du Crédit Agricole

Annexe 2 : Exemple d'un contrat d'Adhésion e-RIS

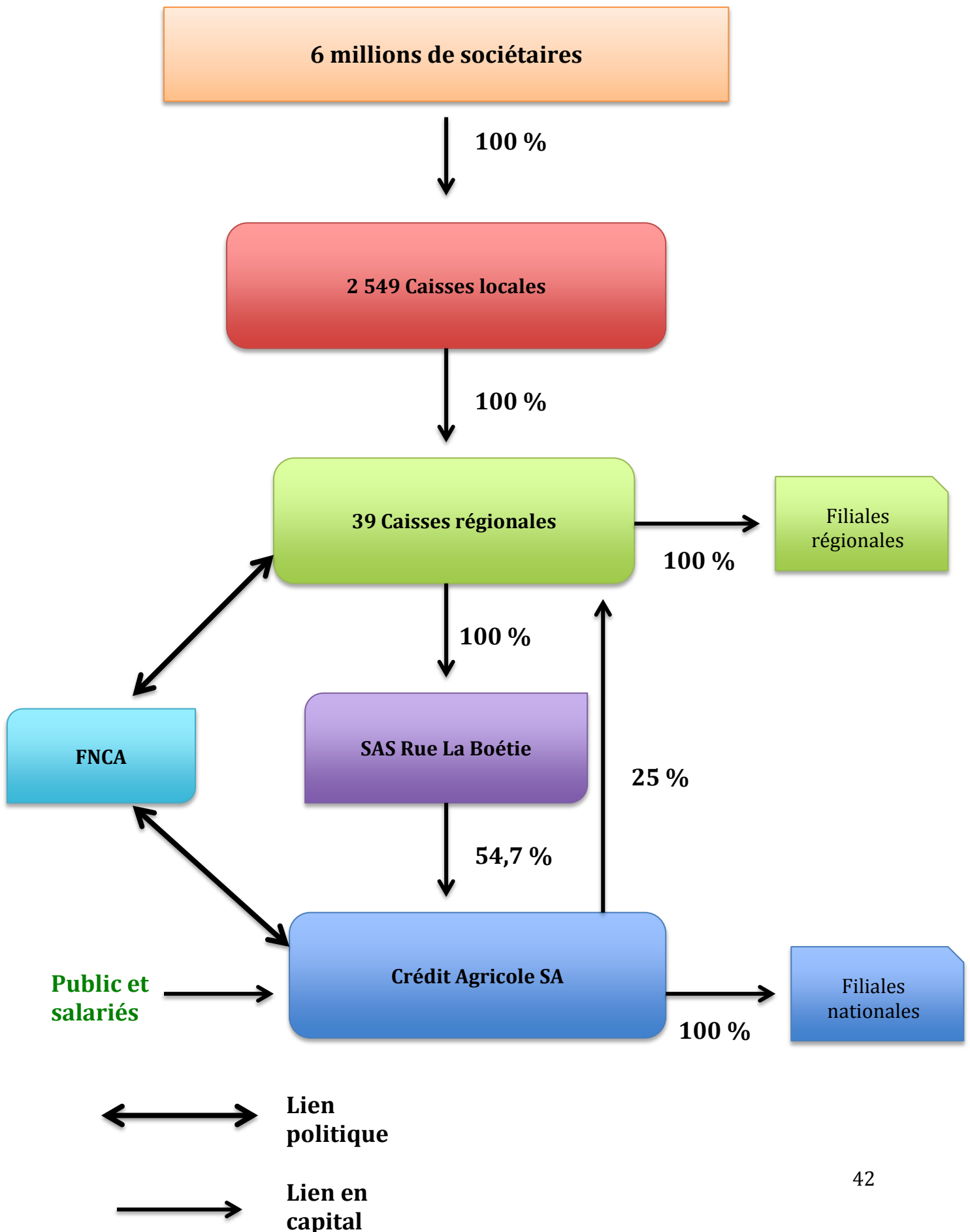
Annexe 3 : Exemple d'une lettre de confidentialité

Annexe 4 : Organigramme du Crédit Agricole Alpes Développement

Annexe 5 : Exemple d'un courrier d'un repreneur potentiel

Annexe 6 : Exemple d'un courrier d'un repreneur potentiel

Annexe 1: le fonctionnement coopératif du Crédit Agricole





Annexe 2 : Exemple d'un contrat d'Adhésion e-RIS

CONTRAT D'ADHESION e-RIS

Entre :

La société **CREDIT AGRICOLE ALPES DEVELOPPEMENT**, société en nom collectif au capital de 40.000 euros, dont le siège social est chez CREDIT AGRICOLE SUD RHONE ALPES, à 38100 GRENOBLE, 15-17 rue Paul Claudel, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés sous le numéro 513 388 975 RCS GRENOBLE,

Agissant pour le compte de :

La **Caisse Régionale de CREDIT AGRICOLE SUD RHONE ALPES**, dont le siège est situé 15-17 rue Paul Claudel 38041 Grenoble Cedex, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés sous le numéro 402.121.958 RCS Grenoble,

Et représentée par son Directeur, Monsieur Jean-Yves RIOWAL, dûment habilité à cet effet,

ci-après dénommée "**CRCA**".

Et :

LE CEDANT

...

Préambule

Le Client a sollicité la CRCA et lui a fait part de son projet (« **le Projet** ») de céder les titres de l'entreprise dénommée ... qui fait l'objet de la description figurant dans la Fiche Annexe remplie par le Client et remise à la CRCA (« **l'Annonce** »).

I. Objet

La CRCA, au travers du réseau d'intermédiation sécurisé e-RIS interne au Crédit Agricole, et des relations professionnelles entretenues avec d'autres intermédiaires professionnels extérieurs à e-RIS cherchera à proposer au Client des contreparties susceptibles de correspondre au Projet en référence.

La CRCA fera usage de ses meilleurs efforts, étant entendu qu'elle ne sera tenue qu'à une obligation de moyens.



II. Durée

Le présent contrat est conclu pour une période initiale de **12 mois** (« la Période ») à compter de sa date de signature et sera prorogé par tacite reconduction pour des Périodes additionnelles, chacune de durée identique à la Période initiale, sauf dénonciation par l'une des parties conformément aux conditions générales du présent contrat.

III. Rémunération de la CRCA

En rémunération des prestations offertes par la CRCA, le Client paiera à la CRCA :

une **cotisation d'adhésion** de **1500! HT (Mille cinq euros hors taxes)**, soit **1794 ! TTC (mille cent quatre vingt seize euros toutes taxes comprises)** due et payable pour chaque période contractuelle entamée.

une **commission de succès** égale à **3 % hors taxes** du montant total de la transaction qui serait réalisée par le Client avec l'une des contreparties proposées dans le cadre du Contrat d'Adhésion e-RIS ou proposées par Crédit Agricole Alpes Développement via ses relations professionnelles entretenues avec d'autres intermédiaires. En toute hypothèse, la commission de succès ne sera pas inférieure à 15.000 ! (quinze mille euros) hors taxes.

Le Client s'engage à verser le montant des sommes indiquées ci-dessus à la CRCA par chèque

Dispositions complémentaires :

Clause d'acceptation

Le client souscrit aux conditions du contrat d'adhésion e-RIS ci-dessus et reconnaît avoir reçu, pris connaissance et accepté les conditions générales ci-après du contrat d'adhésion, qui font dès lors partie intégrante du contrat d'adhésion e-RIS.

Dispositif « KYC »

Le Client est informé que, conformément à la procédure « Connaissance du Client », prévue par les lois et règlements, la CRCA est tenue d'identifier formellement ses clients et de tenir ces éléments d'identification à la disposition des autorités. Dans ce cadre, la CRCA conservera les documents fournis par le Client : extrait d'immatriculation et/ou copie de la pièce d'identité du signataire du présent contrat.

Fait à, le, en 2 exemplaires originaux.
[signature précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé »]

Pour le Client

Pour la CRCA



Annexe
FICHE ANNEXE CESSION

Tous les champs doivent impérativement être renseignés

Nom ou raison sociale de l'entreprise

Adresse mail du client

Description de la société

Forme Juridique : SAS
Date de création : Actionnariat : 1
Effectif : 5

Secteur d'activité et code NAF de l'entreprise

Code NAF :

Description de la clientèle

Nature de la clientèle :
 B to B B to C

Type de client :

Répartition géographique :
 Locale Nationale Internationale

Localisation géographique
(Département)

Présentation des chiffres clés

Au 31/12/			
En K!	N-2	N-1	N
Chiffres d'affaires			
EBE			
Résultat d'Exploitation			
RCAI			
Résultat Net			
Dettes financières			
Disponibilités et VMP			
Fonds Propres			



✎ Motifs de la cession et pourcentage à céder									
✎ Transaction envisagée	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Fonds de commerce</td> <td style="text-align: center;">Valeurs mobilières</td> </tr> </table>	Fonds de commerce	Valeurs mobilières						
Fonds de commerce	Valeurs mobilières								
✎ Accompagnement du repreneur	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Moins d'1 an</td> <td style="text-align: center;">souhait de poursuivre votre activité en tant que salarié</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1an et plus</td> <td style="text-align: center;">ouvert</td> </tr> </table>	Moins d'1 an	souhait de poursuivre votre activité en tant que salarié	1an et plus	ouvert				
Moins d'1 an	souhait de poursuivre votre activité en tant que salarié								
1an et plus	ouvert								
✎ Valorisation souhaitée	<p>Montant (K!) :</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Évaluée par un expert ?</td> <td style="text-align: center;">Oui</td> <td style="text-align: center;">Non</td> </tr> </table>	Évaluée par un expert ?	Oui	Non					
Évaluée par un expert ?	Oui	Non							
✎ Immobilier	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Présent au bilan</td> <td style="text-align: center;">✎ Logé dans une société distincte</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><i>Immobilier dans le périmètre de cession ?</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Oui</td> <td style="text-align: center;">✎ Non</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Ouvert</td> </tr> </table>	Présent au bilan	✎ Logé dans une société distincte	<i>Immobilier dans le périmètre de cession ?</i>		Oui	✎ Non		Ouvert
Présent au bilan	✎ Logé dans une société distincte								
<i>Immobilier dans le périmètre de cession ?</i>									
Oui	✎ Non								
	Ouvert								
✎ Principaux retraitements comptables de la rentabilité de la société									
✎ Autres informations	<p><i>Engagements hors bilan, EENE, crédit-bail ...</i></p>								

Annexe 3 : Exemple d'une lettre de confidentialité

Caisse régionale de Crédit Agricole Sud Rhône Alpes
Direction du marché Entreprises – C2AD
15-17 rue Paul Claudel
38041 Grenoble Cedex

A _____, le _____

LETTRE DE CONFIDENTIALITE

Messieurs,

Vous nous avez proposé de nous mettre en relation avec le (ou les) actionnaire(s) de la Société dont la référence e-RIS est C1SFFGF « COMMERCE EN B TO B DE SOLUTIONS INFORMATIQUES PACKAGEES (matériel, logiciel et SAV) » ci-après « la Société ».

Nous vous confirmons que nous nous engageons à garder confidentiels toutes les informations et documents (les « Informations ») qui pourraient nous être communiqués par la *Caisse régionale de Crédit Agricole Sud Rhône Alpes* ou par la Société, dans le cadre de la transaction envisagée (« l'Opération »).

En conséquence, conscients du préjudice que subirait la Société en cas de divulgation des Informations, nous nous engageons :

à n'utiliser les Informations que dans le seul but de nous permettre d'évaluer notre intérêt quant à une transaction envisagée avec la Société ;

à ne divulguer les Informations à aucun tiers, hormis des collaborateurs de notre groupe et les conseils extérieurs appelés à travailler sur le projet de transaction, qui maintiendront sous notre responsabilité la confidentialité des ces Informations ;

Il est bien évident que notre engagement ne porte pas sur les informations faisant partie du domaine public à la date où elles nous auront été transmises.

Nous nous engageons, dans le cas où nous ne participerions pas à l'Opération, à vous retourner à votre demande toutes les informations qui nous auront été transmises et à en détruire toutes les copies.

Nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

Date et lieu _____

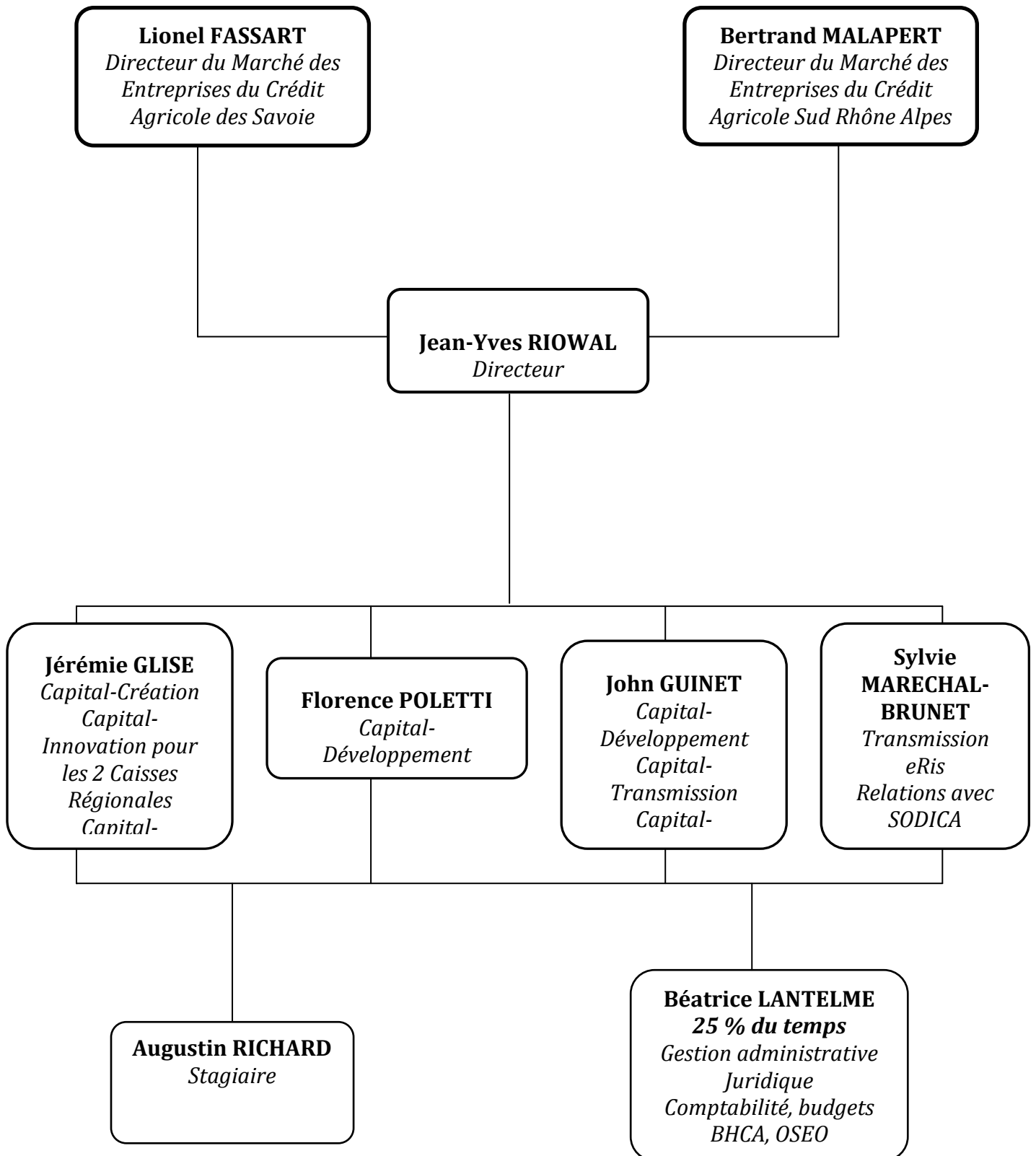
Signature _____

Nom du signataire _____

Fonction _____

Société _____

Annexe 4 : Organigramme du Crédit Agricole Alpes Développement



Annexe 5 : Exemple d'un courrier d'un repreneur potentiel

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

PERSONNEL ET CONFIDENTIEL

Le 29 mai 2013

Monsieur [REDACTED]

La croisée des chemins pour un chef d'entreprise intervient lorsqu'il est stratégiquement tout aussi judicieux de **vendre** ou **s'adosser** à un groupe que de croître par **reprise d'entreprise**.

Rationalité économique ou choix de vie, la décision est très personnelle et extrêmement délicate.

Recourir à nos conseils vous permet de mûrir votre décision en vous éclairant sur les différentes voies possibles et sur l'opportunité de les emprunter au bon moment.

Vendre nécessite d'avoir une vision réaliste du marché. Le prix de vente attendu est t'il rationnel ?

Le net fiscal perçu sera-t-il suffisant ? Quel délai pour réaliser la cession ? L'acheteur idéal existe t'il ? Quelles sont les perspectives de réinvestissement après la vente ? Etc.

S'adosser impose de bien définir ses attentes. Suis-je prêt ? Quelle forme d'adossement ? Partenaire industriel ou financier ? Pourquoi pas une ouverture du capital ou un rachat par soi-même (O.B.O) ?

Reprendre une entreprise est le moyen le plus sûr de croître mais aussi le plus risqué.

Comment définir les bonnes cibles ? Existence-elles et sont-elles abordables ? Comment limiter les risques financiers ou l'erreur stratégique ? Comment éviter de perdre son temps ? Etc.

[REDACTED] est spécialisé sur ces problématiques. Notre expérience, notre savoir-faire, notre disponibilité, le partage quotidien des préoccupations des dirigeants de P.M.E vous apporte la valeur ajoutée technique et humaine nécessaire pour vous délivrer le bon conseil au bon moment.

Je vous prie d'agréer mes sincères salutations.

[REDACTED]

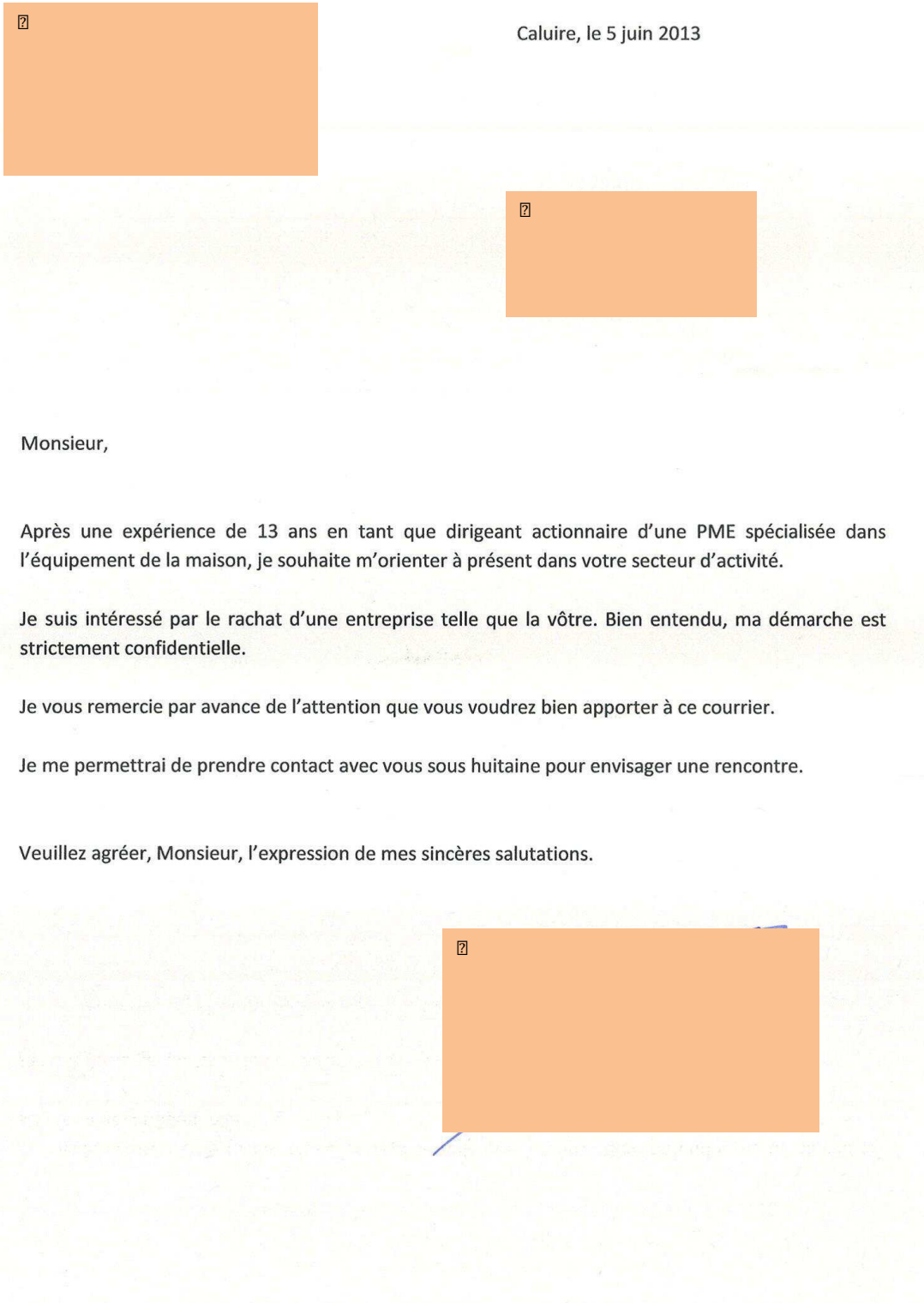
92 [REDACTED], réflexion, évaluation, action,
je suis à votre écoute
[Signature]

Nos références, nos annonces sur : [REDACTED]

PARIS-LYON-MARSEILLE-BORDEAUX-TOULOUSE-LIMOGES-MONTPPELLIER-AVIGNON
NICE-GRENOBLE-VALENCE-CLERMONT-FERRAND-POITIERS-SHANGHAI / CHINE

[REDACTED]

Annexe 6 : Exemple d'un courrier d'un repreneur potentiel





Principes et procédure de dépôt électronique des mémoires de stage et/ou de recherche

Une école de
l'université

Je soussigné(e) Augustin RICHARD
Courriel pérenne : augustin.richard@hotmail.fr
Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :

.....

*(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)*

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Grenoble....., le 19/06/2013

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord

N.B. : Ce document signé doit figurer à la fin de la version électronique du mémoire de stage et/ou de recherche.

www.iae-grenoble.fr

IAE de Grenoble BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9 Tél. : 33 (0)4 76 82 53 27 contact@iae-grenoble.fr	Site de Valence BP 29 - 26801 Valence Cedex 9 Tél. +33 (0)4 76 43 97 70/72 secretariat@valence@iae-grenoble.fr	
--	---	--