



# Osez la reprise d'une entreprise en difficulté !

Vous souhaitez racheter une société mal en point ? Pour relever le défi, il est recommandé de suivre quelques conseils simples qui vous permettront de mieux appréhender l'opération.

**E**nvie de réorienter votre parcours professionnel, de changer de vie, ou d'être indépendant ? La reprise d'une entreprise en difficulté peut constituer une alternative. Une aventure souvent longue et complexe pour l'entrepreneur qui devra, avant de s'engager, bien appréhender les aspects juridiques de la reprise en se faisant assister par un avocat. Reprendre une société en difficulté, c'est-à-dire qui rencontre des problèmes récurrents comme des impayés chroniques ou des incidents de paiements, s'opère en effet dans un cadre procédural. Au moment de l'opération, l'entreprise peut, par exemple, être sous mandat ad hoc, en procédure de conciliation ou de sauvegarde. Et chaque formule a ses points positifs et négatifs.

## UN CERTAIN NOMBRE DE RISQUES EXISTENT

*"Reprendre une entreprise en redressement judiciaire dans le cadre d'un plan de cession peut, par exemple permettre au repre-*

*neur d'acquiescer uniquement les actifs sans être tenu de payer le passif ou de reprendre uniquement les postes de salariés qu'il aura choisis selon les besoins de la nouvelle activité",* précise Thierry Montéran, avocat spécialiste en restructuration d'entreprises en difficulté chez UGGC Avocats et président d'honneur du CIP National (Centre d'In-

**"Les banques sont de plus en plus frileuses pour prêter aux entrepreneurs qui veulent reprendre une société en difficulté."**

formation sur la Prévention des difficultés des entreprises). Mais attention, il existe aussi des désagréments dans ce cas de figure comme parfois celui de devoir payer au comptant le prix de cession ou de financer totalement le besoin en fonds de roulement, par exemple. *"Avant de se lancer dans une telle opération, il est nécessaire d'être prudent. Chaque procédure a ses avantages et inconvénients qu'il convient d'étu-*

*dier attentivement",* met en garde Thierry Montéran. Et si la reprise d'une entreprise semble moins compliquée de prime abord que la création d'une activité, il n'en reste pas moins qu'un certain nombre de risques existent. *"La part de risque est inhérente à ce type d'acquisition. Il peut arriver, par exemple, que l'on rachète une usine sur un terrain pollué ou un*

*fonds de commerce alors que le bail a été résilié. Et dans ces cas-là, c'est tant pis pour le reprenneur",* précise encore l'avocat spécialiste en restructuration d'entreprises en difficulté.

Pour éviter toutes déconvenues, il est nécessaire de suivre quelques conseils simples afin de mieux appréhender la reprise. *"Celui qui veut reprendre une entreprise en difficulté ne doit pas se lancer en ayant en tête de faire une bonne affaire. Ce type d'idée ne lui permettra pas d'avoir assez de discernement pourtant nécessaire à une telle opération",* précise Jean-Charles Simon, associé gérant du cabinet Simon Associés et responsable du département



**entreprises en difficulté.** Beaucoup d'entrepreneurs rachètent des entreprises en souffrance en pensant faire une opération financière intéressante car ils les acquièrent à bas coût. Un bon point certes mais qui ne dispense pas de gros frais à venir. Une entreprise en difficulté à des besoins de financements qu'il va falloir venir rapidement combler. Le futur acquéreur devra donc étudier avec minutie les possibilités de financer cette reprise. **"Il faut savoir que les banques sont de plus en plus frileuses pour prêter aux entrepreneurs qui veulent reprendre une société en difficulté. Il est donc recommandé d'avoir assez de fonds propres ou des investisseurs à ses côtés pour espérer racheter ce type d'entreprise"**, détaille Jean-Charles Simon. Et pour être tout à fait "à l'aise" mieux vaut également prévoir une enveloppe financière supplémentaire qui permettra de faire face à d'éventuels imprévus après le rachat.

#### UN AUDIT EST NÉCESSAIRE

**"Ce qui compte lorsque l'on reprend une entreprise en difficulté c'est de rester dans les fondamentaux de n'importe quelle reprise et de se poser les bonnes questions pour ▶**

## TÉMOIGNAGE

### YANN ILACQUA, 32 ANS, DIRIGEANT DE SOLARMTEX

"Il y a quelques années, je cherchais une affaire dans une industrie de niche pour la redynamiser. En 2010, j'ai repéré Solarmtex, une société spécialisée dans la fabrication de textiles techniques pour l'armée, et j'ai entamé les négociations. Pendant les pourparlers, l'entreprise a eu de gros problèmes commerciaux faute de commandes. La société ne disposait plus d'assez de trésorerie pour payer ses salariés et elle allait être contrainte de déposer le bilan. Malgré la situation, j'ai décidé de sauver l'affaire mais j'ai exigé que le cédant fasse un effort sur le prix de vente. Le vendeur a accepté et a divisé le prix par trois. De mon côté, je me suis engagé sur une clause d'earn-out, qui implique le versement d'un

complément de prix au cédant en fonction des performances opérationnelles futures de la société cédée, à échéance de 6 mois. Je conseille d'ailleurs de négocier cette clause quand il y a un doute par rapport à la reprise d'une affaire car elle permet de trouver une solution consensuelle. Pour développer ensuite l'entreprise, j'ai fait un gros travail sur le développement commercial. J'ai fait beaucoup de prospection, notamment dans les salons professionnels, ce qui m'a permis de me créer un réseau que n'avait pas l'entreprise, et j'ai aussi fait beaucoup de voyages pour avoir des débouchés à l'export. Côté marketing, j'ai mis en place un site Web et de nouvelles plaquettes pour assurer la visibilité de la société

qui n'était pas assez connue. Pour la recherche et le développement, j'ai réorganisé le bureau d'études et j'ai embauché un directeur technique. Avec toutes ces actions, nous avons capté de nouveaux clients grands comptes du secteur de La Défense et l'entreprise a redécollé. Le CA de Solarmtex était de 1,9 million d'euros en 2013 et il s'établit aujourd'hui à 27 millions d'euros, dont 60 % réalisés à l'export. Et ma grande fierté est bien sûr d'avoir pu maintenir un savoir-faire qui existait depuis vingt ans."

## LES DIFFÉRENTS TYPES D'ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ :

### LA PROCÉDURE DE CONCILIATION

**Objet :** recherche d'un accord amiable entre l'entreprise et ses principaux créanciers et partenaires afin de résoudre les difficultés (juridiques, économiques ou financières existantes ou prévisibles) qu'elle peut rencontrer.

**Caractéristiques :**

- l'entreprise ne doit pas se trouver en état de cessation des paiements, ou alors l'être depuis moins de 45 jours ;
- l'accord de conciliation doit permettre à l'entreprise d'obtenir des rééchelonnements ou des remises de dettes, des crédits nécessaires à la poursuite de l'activité ou encore d'envisager une restructuration.

### LA PROCÉDURE DE SAUVEGARDE

**Objet :** procédure préventive qui doit permettre de traiter les difficultés d'une entreprise avant que celle-ci ne soit en cessation de paiement.

**Caractéristiques :**

- l'entreprise ne se trouve pas en état de cessation des paiements ;
- après une période d'observation, la procédure s'achève soit par un plan de sauvegarde s'il existe une possibilité sérieuse pour l'entreprise d'être sauvegardée, ou par l'ouverture d'un redressement judiciaire ou d'une liquidation judiciaire, si les conditions économiques et financières ne permettent pas d'envisager l'adoption d'un plan de sauvegarde.

### LE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

**Objet :** permet la poursuite de l'activité de l'entreprise, l'apurement de ses dettes et le maintien de l'emploi.

**Caractéristiques :**

- l'entreprise est en état de cessation de paiement ;
- après une période d'observation, la procédure peut donner lieu à l'adoption d'un plan de redressement, si l'entreprise est viable ou à la cessation partielle ou totale de l'activité ou enfin à l'ouverture d'une liquidation judiciaire si la situation de l'entreprise ne peut pas s'améliorer.

### LA LIQUIDATION JUDICIAIRE

**Objet :** la liquidation judiciaire met fin à l'activité du débiteur, dont les biens sont vendus pour permettre le paiement des différents créanciers.

**Caractéristiques :**

- l'entreprise, l'artisan, l'association, ou la personne physique concernée est en état de cessation des paiements et son rétablissement est manifestement impossible ;
- à partir du jugement qui prononce la liquidation judiciaire, l'entreprise, l'association ou la personne concernée doit cesser immédiatement son activité, sauf autorisation du tribunal (pour une durée de 2 mois maximum) ;
- la procédure résilie le patrimoine du débiteur après une cession globale ou séparée de ses biens.

Source : [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr)

► *apprécier la pertinence de l'opération.* Pourquoi vouloir reprendre cette société ? Est-ce une opération pertinente ? Malgré lui, l'entrepreneur devra parfois se faire une raison : certaines entreprises en difficulté ne sont pas viables tout simplement car elles n'ont plus de marché ou encore que leur santé n'est pas guérissable. Pour faire le bon choix, un audit de l'entreprise est nécessaire et il faudra être très attentif à différents indicateurs, financiers bien sûr mais pas uniquement. *Le futur repreneur doit être particulièrement vigilant par rapport aux indicateurs liés à l'environnement sectoriel mais aussi aux indicateurs sociaux (turn-over du personnel, absentéisme, accidents du travail...) ainsi qu'à la situation juridique et fiscale*

*de l'entreprise*, conseille l'expert. Pour y voir encore plus clair, il suggère également de ne pas hésiter à rentrer en contact directement avec le dirigeant. *C'est important de comprendre à qui l'on a affaire, soit à un grand groupe ou à une entreprise familiale, par exemple. Cela permet de mieux appréhender la façon dont l'entreprise est dirigée et d'éviter certaines erreurs*, précise encore l'avocat. Pour prendre les bonnes décisions, le futur repreneur aura aussi tout intérêt à bien s'entourer. Il peut constituer une petite équipe pour se mettre en "mode projet" et déléguer certaines tâches à un collaborateur de confiance afin d'éviter d'être en première ligne sur tous les sujets. L'entrepreneur

ne doit pas hésiter non plus à faire l'économie de conseils extérieurs comme ceux d'un expert-comptable, d'un avocat spécialisé dans la reprise d'une entreprise en difficulté voir d'un conseiller en management qui pourra l'aider à faire un diagnostic et à mieux appréhender les perspectives de son entreprise. La reprise d'une entreprise en difficulté demande du temps et de l'énergie. Il faut beaucoup de motivation pour relever ce défi mais ceux qui ont réussi en tirent généralement une grande satisfaction et ne regrettent pas leur choix.

■ Audrey PELÉ

