

LA REPRISE COMME ALTERNATIVE INTERESSANTE A LA CREATION D'ENTREPRISE

Mons, le 27 avril 2006

*Par Bernard PHILIPPE,
Consultant*

**starter's
day**

Avec le soutien de la Région wallonne



Reprendre une entreprise est un défi passionnant.

Quand on crée une entreprise, on démarre à zéro, tout est à faire.

Quand on reprend une entreprise, on reprend quelque chose qui existe avec ses forces, ses faiblesses.

L'entreprise est en quelque sorte une personne avec sa culture, ses bonnes ou mauvaises habitudes, son expérience, son personnel, son environnement.

Créer une entreprise est une démarche un peu similaire à la construction d'une maison. Reprendre une entreprise est un processus similaire à l'achat d'une maison et à l'envie de la transformer suivant ses aspirations et ses possibilités.

Ce n'est donc pas uniquement un défi « économique » mais aussi et surtout un défi personnel, un choix de mode de vie.

S'il s'agit à coup sûr d'une grande aventure, il ne faut pas que celle-ci soit par trop hasardeuse même si elle n'est certes pas dénuée de risques.

S'il faut avoir le goût d'entreprendre, il faut également maîtriser certaines compétences et/ou se donner la peine de les acquérir.

Le processus d'acquisition d'une entreprise est un processus parfois assez long, qui demande énormément d'énergie.

L'acquéreur potentiel que vous êtes ne doit pas agir seul. Il doit se faire entourer, conseiller. Les possibilités de recours aux conseils et à l'accompagnement sont diverses. Il ne faut pas hésiter à y appel.

Plan de l'exposé

- 1. Quelques conseils préalables**
- 2. Se préparer personnellement à reprendre une entreprise**
- 3. Définir le type d'entreprise souhaitée**
- 4. Trouver la « perle rare »**
- 5. Etudier une entreprise « cible »**
- 6. Préparer votre dossier de reprise**
- 7. Le financement de la reprise**
- 8. La convention de reprise**
- 9. La période de transition**

1 . QUELQUES CONSEILS PREALABLES

- Avoir une attitude d'entrepreneur, se connaître soi-même ;
- Ne pas reprendre une entreprise parce qu'il n'y aurait pas d'autres solutions professionnelles ;
- Recueillir l'adhésion de l'entourage familial ;
- Orienter vos recherches vers un domaine d'activité que vous connaissez ;
- Etre patient et partir du principe que le premier projet étudié ne sera pas nécessairement couronné de succès ;
- Connaître ses lacunes et se former ;
- S'entourer des compétences nécessaires ;
- Choisir une entreprise à votre taille.

2 . SE PREPARER PERSONNELLEMENT A REPENDRE UNE ENTREPRISE

2.1 CONNAITRE SA PROPRE SITUATION

Devenir un chef d'entreprise est un changement important dans la vie. On ne se lance pas dans l'aventure sur un coup de tête. Une réflexion préalable sur soi-même est indispensable.

Quelques questions à se poser :

- Quel est votre environnement personnel, familial ?
- Si vous travaillez déjà comme salarié ou ouvrier, aurez-vous le temps nécessaire à consacrer à votre projet de reprise ?
- L'activité que vous souhaitez reprendre doit générer des revenus ! Seront-ils suffisants pour répondre à vos charges familiales ?
- Quels sont les moyens financiers dont vous disposez directement (vous-même) ou indirectement (apports de la famille par exemple) ?
- Votre motivation est-elle suffisante ?
- Quelles sont vos compétences professionnelles, techniques, commerciales, de gestion ?

2.2 CONNAITRE SON NIVEAU DE FORMATION

La formation que vous avez acquise est évidemment un atout pour la réussite de votre projet.

Si vous estimez que cette formation est insuffisante, prenez le temps d'acquérir les connaissances qui vous font défaut.

2.3 FAITES-VOUS ENTOURER

Il est totalement illusoire de penser que l'on peut entamer et mener à bien un projet de reprise d'une affaire sans s'entourer des compétences nécessaires.

Durant les différentes étapes du processus de reprise, vous devrez vous faire conseiller sur de nombreux points (comptables, avocats, notaires, cabinets spécialisés en acquisition d'entreprises).

Ces interventions ont un coût qui doit être considéré comme un investissement.

N'oubliez cependant pas que vos premières démarches peuvent être accompagnées par exemple par des organisations professionnelles et que le coût de certains spécialistes peut être subsidié en partie par le Région Wallonne.

3 . DEFINIR LE TYPE D'ENTREPRISE SOUHAITEE

3.1 QUEL TYPE D'ACTIVITE ?

Orientez vos recherches vers le ou les secteurs d'activité que vous connaissez. Il vous sera en effet plus aisé de finaliser une opération dans un secteur qui vous est déjà familier.

Connaître un secteur consiste à en maîtriser quelque peu l'environnement, en connaître le marché, les entreprises y exerçant déjà leurs activités. C'est également avoir une certaine perception des risques et des opportunités de ce domaine d'activité.

3.2 LA LOCALISATION

Notre pays n'est pas grand, mais il n'en demeure pas moins vrai qu'il peut s'avérer nécessaire pour vous d'essayer de localiser le type d'entreprise que vous désirez acquérir dans une zone géographique déterminée.

L'environnement de l'entreprise est en effet un facteur déterminant. La connaissance d'une région vous permettra de faciliter votre approche, de vous y intégrer plus aisément et de pouvoir compter sur un réseau de connaissances personnelles.

3.3 LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres, mieux vaut ne pas avoir les yeux plus grands que le ventre. Orientez vos recherches vers des entreprises qui vous correspondent (vos moyens, vos capacités professionnelles, financières).

Vos moyens financiers personnels (directs et indirects) doivent vous permettre de maintenir un équilibre financier correct dans la structure financière de votre entreprise. En tout état de cause, les interlocuteurs financiers que vous contacterez pour assurer, d'une façon ou d'une autre, le financement de l'acquisition mais aussi du développement futur de votre affaire ne seront pas disposés à financer la totalité du projet. S'ils le faisaient, ils vous rendraient le plus mauvais des services.

Si vos moyens personnels sont insuffisants, il vous faudra peut-être solliciter votre entourage. Cette démarche n'est pas aisée, mais elle s'avère bien souvent nécessaire. La forme d'intervention peut dans ce cas revêtir des formes diverses (prêt familial, entrée de certains membres de la famille dans le capital de la société). Il sera cependant nécessaire de donner à ce type d'apport un caractère de permanence suffisant pour qu'ils puissent être assimilable, même provisoirement, à des fonds propres.

4 . TROUVER LA « PERLE RARE »

Nous ne le dirons jamais assez, une fois les critères principaux de recherche définis, trouver l'entreprise adéquate peut être un travail de longue haleine.

Ceci étant, il ne faut pas non plus perdre de vue que l'entreprise que vous recherchez est peut-être plus proche de vous que vous ne pouvez le penser.

Les moyens à votre disposition pour trouver la ou les cibles que vous privilégiez sont aussi nombreux que variés.

De plus en plus cependant s'organisent des « bourses » d'entreprises visant à rapprocher les candidats acheteurs des candidats vendeurs.

Explorons plusieurs pistes :

- La première piste, la plus simple consiste à faire savoir que vous cherchez une entreprise à acquérir. Parlez-en autour de vous. Ouvrez-vous de votre projet à vos proches, vos amis, le cercle de vos connaissances ;
- Continuez à fréquenter des journées d'informations et de rencontres comme celle d'aujourd'hui ;
- Adressez-vous aux organisations professionnelles. Elles tiennent à votre disposition des mines précieuses de renseignements sur des affaires à céder ;
- L'UCM, les Chambres de Commerce et d'Industrie mettent également à votre disposition des services spécialisés dans l'accueil de candidats acquéreurs. Elles vous assisteront également dans vos contacts avec les candidats vendeurs ;
- Existente également les cabinets spécialisés dans la vente et l'acquisition d'entreprises. Certains seront plus spécialisés dans tel domaine d'activité ou dans la vente d'entreprises de telle ou telle taille ;
- Vous pouvez également consulter la presse spécialisée dans la vente d'affaires ;
- Utilisez ce précieux outil qu'est Internet. Vous y trouverez de très nombreux sites proposant des bases de données d'entreprises à remettre ;
- Les banques également peuvent être une excellente source d'informations. Elles connaissent leurs clients désireux de remettre leur affaire. Elles peuvent vous être d'un concours très précieux.

En d'autres mots, soyez curieux, tenez-vous informés, frappez à toutes les portes et surtout soyez tenaces.

5 . ETUDIER UNE ENTREPRISE « CIBLE »

Lorsque vous avez déterminé une entreprise qui corresponde à vos aspirations et vos moyens, commence alors tout un travail de diagnostic de cette entreprise. En d'autres termes : quel est l'état de « santé » de l'entreprise que vous convoitez.

Ce diagnostic devra vous permettre de connaître au mieux l'affaire qui vous intéresse afin de limiter au maximum les risques inhérents à toute reprise d'affaire.

A partir de cette étape, une série d'informations vous seront nécessaire pour établir ce diagnostic.

5.1 LE PREMIER RENDEZ-VOUS

Les aspects humains du premier rendez-vous sont beaucoup plus importants qu'on ne peut parfois l'imaginer.

C'est la rencontre entre deux être humains avec leur personnalité, leurs attentes, leurs caractères.

Ces deux personnes, si le processus se poursuit, seront appelées à se revoir fréquemment et même, dans de très nombreux cas, à travailler ensemble pendant les quelques temps prévus pour assurer la période de transition entre les deux directions de l'entreprise.

En tant qu'acquéreur potentiel de l'entreprise, ce premier rendez-vous doit être préparé minutieusement.

En règle générale, afin de préparer ce premier entretien, vous aurez reçu un document destiné à présenter l'entreprise (ce document qui peut être plus ou moins détaillé vous est habituellement remis contre signature d'un engagement de confidentialité).

Au départ des informations contenues dans ce document ainsi qu'à partir d'autres informations que vous aurez recueillies sur l'entreprise et son marché (en consultant par exemple son site Internet), il vous sera possible de préparer le premier entretien que vous aurez avec le vendeur.

Durant cet entretien, vous pourrez ainsi découvrir l'entreprise, recueillir des informations non reprises dans le document de présentation.

Vous aurez aussi et c'est très important, la possibilité de connaître les motifs pour lesquels votre vis-à-vis désire vendre son affaire.

De votre côté, vous aurez également la possibilité de lui montrer l'intérêt que vous portez à son affaire, votre connaissance du métier, de l'environnement général de l'entreprise. Un chef d'entreprise, surtout dans le monde des pme's, est généralement peu enclin à céder son entreprise à quelqu'un qu'il ne « sent » pas.

5.2 LE DIAGNOSTIC DE VOTRE CIBLE

L'objectif des divers entretiens que vous aurez avec le vendeur consiste également à compléter la documentation dont vous disposez déjà sur l'entreprise de façon à en établir un diagnostic aussi précis que possible, d'en étudier les forces et les faiblesses et d'apprécier le prix qui en est souhaité.

Si nous estimons qu'en règle générale il est préférable que vous vous rendiez seul lors d'un premier entretien, dès qu'il s'agit d'aller au-delà dans la récolte d'informations plus précises, la présence d'un conseil peut-être nécessaire afin de cerner au mieux le besoin de renseignements.

Pour établir ce diagnostic, vous devrez normalement disposer du maximum d'informations vous permettant de connaître et de permettre un avis critique sur :

- l'historique de l'entreprise (important pour en connaître la culture) ;
- son organisation administrative et informatique ;
- le niveau de compétence du personnel ;

- sa gestion de la production, des approvisionnements ;
- sa politique commerciale ;
- ses résultats financiers et leur évolution durant les dernières années ;

L'étude approfondie de cette documentation (qui sera plus ou moins importante suivant les cas) permettra de dégager les forces et faiblesses de l'entreprise cible.

5.3 LES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE

Toute entreprise a des atouts mais également des handicaps. Dégager les forces et les faiblesses à la suite du diagnostic réalisé doit vous permettre d'attirer votre attention sur les points suivants (liste non exhaustive) :

- La structure financière de la société et son évolution (chiffre d'affaires, répartition de ce chiffre d'affaires, rentabilité, solvabilité, encours bancaires...) ;
- L'impact de la personnalité du cédant sur l'évolution de l'entreprise ;
- L'importance de certains hommes clés au sein de personnel ;
- La réputation de l'entreprise dans son secteur d'activité ;
- La capacité de l'entreprise à réagir aux modifications de son environnement ;
- Son positionnement dans son marché ;
- L'obsolescence du matériel au sens large ;
- Sa capacité de production

Comme on peut le constater, ces divers éléments ne sont pas tous quantifiables et leur impact sur l'évolution de l'entreprise assez délicat à estimer.

Le diagnostic et l'examen des forces et faiblesses vont vous permettre également de dégager une première approche de la valeur de l'entreprise.

Nous n'entrerons pas ici dans les différentes méthodes permettant de dégager la valeur d'une entreprise. Disons simplement que certaines de ces méthodes se basent sur la valeur patrimoniale de l'entreprise, d'autres sur sa valeur de rendement actuelle et/ou prévisionnelle.

Cet exercice de valorisation est important car il permettra également de comparer les résultats obtenus avec le prix demandé par le vendeur.

Les résultats de cette valorisation seront d'une aide précieuse lors de la négociation que vous entreprendrez avec le vendeur pour arrêter le prix de cession de l'entreprise.

6 . PREPARER VOTRE DOSSIER DE REPRISE

Vous commencez maintenant à bien connaître l'entreprise que vous souhaitez acquérir.

Vos informations vous semblent suffisantes pour pouvoir vous engager dans l'étape suivante du processus de reprise.

En règle générale, à ce stade du processus, il est somme toute assez logique de rassurer votre interlocuteur. Cette volonté d'avancer dans la démarche peut se concrétiser par une **lettre d'intention**.

Ce document a principalement une valeur morale et indique votre volonté de vous donner les moyens de mener à leurs termes les négociations de reprise.

Il s'agit maintenant pour vous de monter votre dossier de reprise.

LE BUSINESS-PLAN DE REPRISE

La conception du plan d'affaires, également nommé business plan, est plus que certainement la meilleure démarche à réaliser pour préparer toutes les décisions qui sont liées au développement d'une entreprise.

La réalisation d'un plan d'affaires, contrairement à ce que l'on pourrait penser, n'est pas une démarche dépendant du type d'entreprise que l'on souhaite reprendre. Il doit être réalisé dans tous les cas.

Sa réalisation est indispensable pour le futur dirigeant de l'entreprise mais également pour permettre aux différents intervenants au projet de reprise d'une affaire (apporteurs de fonds propres, investisseurs professionnels privés ou publics, banques etc.) d'apprécier les risques qu'ils encourent.

Dans le cas d'une reprise d'entreprise, ce plan d'affaires est la suite logique de l'élaboration du diagnostic évoqué précédemment. Sa réalisation se basera sur l'historique de l'entreprise, sur le diagnostic qui en a été fait et établira les prévisions de développement.

Principales qualités du plan d'affaires

- Le plan d'affaires est un document **PERSONNEL**, l'entrepreneur en est le véritable concepteur, même s'il s'entoure, des conseils de professionnels pour l'établir.
- Le plan d'affaires est un document **INDIVIDUALISE**. Même s'il existe des documents types, ceux-ci servent avant tout de guide à la réflexion, à la rédaction et à la présentation du plan d'affaires propre à l'entreprise.
- Le plan d'affaires doit être **PROFESSIONNEL**. Il est destiné notamment destiné à être consulté par des interlocuteurs de formations très diverses. A ce titre, il devra être :
 - Clair et précis : le lecteur n'a parfois qu'une connaissance limitée de l'activité de l'entreprise ;
 - Concis : sa qualité ne dépend pas du nombre de pages ;
 - Convaincant : il doit démontrer le bien-fondé de la démarche de reprise que poursuivez.

PRINCIPALES RUBRIQUES DU PLAN D'AFFAIRES

- Présentation de repreneur de l'entreprise, de sa motivation, de ses atouts ;
- Historique de l'entreprise et objectifs du repreneur ;
- Produits et/ou services proposés par l'entreprise ;
- Le marché de l'entreprise ;
- La démarche commerciale actuelle et future ;
- La gestion de l'entreprise ;
- Les clés du succès ;
- La justification du coût de la reprise ;
- Les aspects juridiques de la reprise ;
- Les états financiers, les besoins de financement, la couverture de ces besoins ;

Sans vouloir entrer dans les détails de l'établissement du plan d'affaires, nous nous arrêterons cependant sur deux points relativement importants : le montage juridique de la reprise et le plan de financement.

LE MONTAGE JURIDIQUE DE LA REPRISE

Dans la reprise d'une affaire, deux possibilités se présentent :

- La reprise des actifs ;
- Le rachat des parts (titres représentatifs du capital d'une société) ;

Ces deux possibilités présentant des avantages et inconvénients que nous évoquerons ci-après.

Il est quand même à ce stade nécessaire d'insister sur le fait que c'est, dans la grande majorité des cas, le vendeur qui décide des modalités juridiques de la vente de son entreprise. Il est guidé en cela par des impératifs d'ordre fiscaux et patrimoniaux sur lesquels vous ne pourrez avoir pour ainsi dire aucune influence.

Par contre vous pourrez, de votre côté, décider de racheter l'affaire en agissant en nom propre ou par le biais d'une société (une des conférences de cette journée s'est plus particulièrement penchée sur cette problématique).

On constatera aisément que le choix du montage juridique de la reprise est d'une importance capitale et que toute erreur peut avoir des conséquences particulièrement néfastes tant sur le plan juridique que fiscal (et donc sur les conditions de viabilité de l'entreprise elle-même).

Le rachat d'actifs

On envisage ici par exemple le rachat d'un fonds de commerce.

Les principaux avantages d'un rachat d'actifs sont les suivants :

- Risques moindres (comme son nom l'indique, on ne reprend que les actifs et non le passif, les dettes) ;
- Possibilités d'amortissements ;
- Financement plus aisé : en effet, ces actifs peuvent être mis en garantie au profit du banquier ;

En règle générale cependant, le rachat d'actif est plus onéreux et demande d'être particulièrement attentif à des problèmes tels que le transfert de contrats, de dettes. Les aspects administratifs liés à cette formule de transfert d'entreprise sont également plus complexes.

Le rachat de parts

Dans ce processus, l'acheteur reprend les parts de la société (en tout ou partie suivant les accords intervenus avec le vendeur) ce qui inclut les actifs mais également le passif (dettes etc.).

Entre autres avantages, on notera que ce faisant, l'acquéreur acquiert également la notoriété de l'entreprise. Généralement aussi, le prix demandé sera inférieur à celui exigé dans le rachat d'actifs seuls.

Les deux principaux désavantages résident quant à eux dans une plus grande difficulté de financement de l'opération de rachat (les titres de la société représentent une couverture de garantie moins appréciée des banquiers, car plus aléatoire) et l'impossibilité pour l'acquéreur d'amortir le coût d'acquisition.

LE PLAN DE FINANCEMENT

Le plan financier est très certainement une étape importante dans la réflexion liée au business plan de reprise.

Ce plan doit permettre de **déterminer votre capacité à racheter l'entreprise cible**.

Il permettra également aux intervenant financiers à votre projet (investisseurs, banques...) d'apprécier la capacité qui sera la vôtre à respecter vos engagements vis-à-vis d'eux.

Ce plan financier vous permettra également de déterminer les besoins de financement à court et long terme lié à l'exploitation et au développement de l'entreprise que vous désirez acquérir.

Votre plan financier reprendra normalement un compte d'exploitation prévisionnel dont l'établissement repose sur le compte d'exploitation de l'entreprise. Ce plan introduira cependant dans ses prévisions les conséquences financières attendues des mesures que vous projeter pour assurer le développement de l'entreprise.

Ce compte d'exploitation prévisionnel sera associé à un plan de financement généralement établi sur une période de trois à cinq ans (ou plus suivant le type de projet).

Ce plan de financement permet de mesurer les apports financiers nécessaires à la reprise et au développement de l'activité de l'entreprise.

Généralement, il est conseillé de réaliser plusieurs moutures de prévisions financières qui tiendront compte d'hypothèses différentes de travail (de la plus pessimiste à la plus optimiste) et des besoins de financement liés.

7. LE FINANCEMENT DE LA REPRISE

L'établissement du business plan de reprise et l'élaboration du plan financier vous aura permis de déterminer votre besoin de financement.

Reste maintenant à trouver les sources de financement qui vous permettront de couvrir vos besoins financiers.

Cette démarche n'est certes pas la plus aisée. Elle demande beaucoup d'énergie, de motivation.

Vous aurez, après vous être convaincu vous-mêmes du bien-fondé de votre volonté d'acquérir l'entreprise, à en convaincre ceux qui pourront de diverses façons compléter le financement nécessaire pour mener à bien votre projet.

La conférence-débat prévue durant cette journée vous apportera les meilleures informations concernant l'épineux problème du financement de projets.

LES SOURCES POTENTIELLES DE FINANCEMENT

Vos fonds propres

Comme nous l'avons déjà évoqué, il est plus que souhaitable de disposer d'un minimum de fonds propres en rapport avec les besoins nécessaires pour couvrir le coût d'acquisition de l'entreprise.

Dans certain cas, il n'est d'ailleurs pas exclu que le vendeur accepte un paiement différé et échelonné sur une partie du prix qu'il demande pour le rachat de son entreprise. Cette attitude de sa part peut d'ailleurs être un élément positif qui favorisera l'attitude des autres intervenants financiers au projet.

Les participations de type familiales

Ces participations d'origine familiale ou de certains tiers peuvent prendre toutes les formes possibles depuis l'entrée dans le capital de votre société en passant par des avances dont le remboursement éventuel peut être assortis de conditions diverses et variées.

Les banques

Les banques sont sollicitées pour compléter les besoins de financement et non pour assurer le financement total d'une opération de reprise. La démarche de la banque est celle d'un prêteur et non d'un investisseur.

Dans le cas d'une reprise d'affaire, les concours bancaires prennent généralement la forme de prêts à terme n'excédant que rarement les 10 ans. Les modalités et conditions liées à ces prêts sont très variables.

Le banquier demandera toujours qu'il lui soit répondu aux questions suivantes :

- Qui êtes-vous ?
- Vos compétences sont-elles en adéquation avec le projet ?
- Quelle est la nature de votre projet ?
- Quel est votre engagement financier propre ?
- Quelle est la faisabilité financière du projet ?
- Quelles sont les garanties éventuelles dont vous disposez ou auxquelles vous pouvez faire appel ?

Les organismes financiers (prêteurs et investisseurs) publics

La **SOWALFIN** : La Société Wallonne de Financement et de Garantie des pme's contribue au financement de la création, du développement et de la transmission de pme's via l'octroi de prêts subordonnés en complément de prêts bancaires (Cofinancement). Elle garantit dans une certaine mesure les crédits accordés par les banques et coordonne l'action des invests publics wallons en charge de l'octroi de capital à risque aux pme's.

Elle répond enfin à certains besoins de financement non satisfaits par le marché.

Le **FONDS DE PARTICIPATION** : organisme fédéral proposant diverses formes de crédits destinés aux entrepreneurs indépendants, aux pme's et aux professions libérales.

Les fonds privés

Il existe également des fonds privés qui interviennent dans le capital des pme's par le biais de prises de participation minoritaire.

8. LA CONVENTION DE REPRISE

Aspect juridique par excellence du processus de cession de l'entreprise, la convention de reprise détaillera les clauses, conditions de formes, de fonds et de prix ainsi que les garanties liée à la vente de l'entreprise.

Au risque de nous répéter, nous vous conseillons vivement de faire appel, au cours de cette étape, aux conseils de professionnels spécialisés dans ce domaine (avocats, notaires...).

Il est illusoire de penser qu'il pourrait exister des conventions-types correspondant à toutes les particularités de la transaction qui vous concerne.

A titre indicatif, nous reprenons ci-après quelques éléments figurant en règle générale dans les conventions :

- La situation personnelle du cédant et du repreneur ;
- Le prix de la transaction et sa méthode de calcul ;
- Les modalités de paiement ;
- Les dispositions qui suivent la cession : accompagnement du cédant par exemple ;
- Les clauses de garanties d'actif et de passif ;
- Les clauses de non-concurrence ;
- Les déclarations du cédant sur la situation de l'entreprise (ces déclarations pourront même, si nécessaire, faire l'objet d'audits très minutieux qu'ils soient financiers, juridiques, sociaux, techniques etc.) ;
- Les éventuelles conditions suspensives (exemple fréquent : l'obtention des crédits bancaires nécessaires au repreneur) ;
- Les modalités de renouvellement de contrats en cours ;
- Certaines conditions qui pourraient annuler la vente de l'entreprise ;
- Le mode de règlement des conflits éventuels ;
- Etc.

9. LA PERIODE DE TRANSITION

Une bonne gestion de la période qui suit la reprise effective de l'entreprise est primordiale.

Cette période revêt une importance particulière pour vous-même mais également pour l'entreprise elle-même, le cédant, le personnel et tous les participants à l'environnement de l'entreprise (clients, fournisseurs, banquiers etc.).

Durant cette période, vous aurez à gérer les inévitables changements qui interviennent lors du passage de relais.

Un accompagnement du cédant sera le plus souvent nécessaire pendant un temps à déterminer.

Outre son soutien, il vous sera nécessaire également d'avoir celui du personnel en place.

Vous devrez ainsi assez rapidement vous imposer comme le nouveau patron ou la nouvelle patronne.

Alors seulement il vous faudra marquer véritablement l'entreprise de votre empreinte et en assurer son développement.

***Bernard Philippe
Consultant***

***Chaussée Reine Astrid, 86
1420 Braine-l'Alleud***

***0496/88.65.01
bernard.philippe@bphconsult.be***