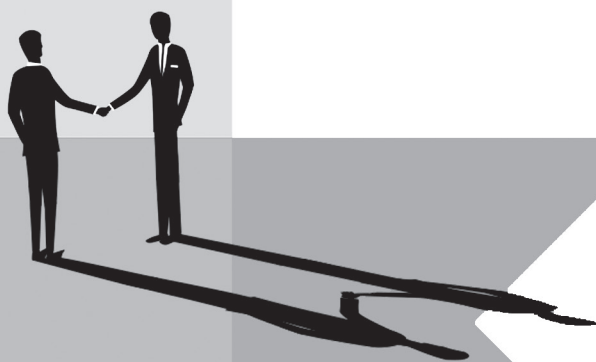


**THIERRY LAMARQUE
MARTINE STORY**



REPRENDRE 2^e ÉDITION **UNE ENTREPRISE**

**RECHERCHE
DE CIBLES**

**VALORISATION
ET PRIX DE CESSIION**

**NÉGOCIATIONS
ET 100 PREMIERS JOURS**

DUNOD

Doctor in Business Administration de l'iaelyon School of Management et du Business Science Institute, MBA de l'ESCP Europe et Master 2 en marketing industriel, **Thierry LAMARQUE** fonde avec Martine Story en 2004 la société de conseil ALTHEO, spécialisée en reprise d'entreprise. Il est également conférencier professionnel et auteur de nombreux articles sur la reprise d'entreprise.

Doctor in Business Administration de l'iaelyon School of Management et du Business Science Institute, diplômée de Sciences-Po Paris et de l'INSEEC, coach certifiée HEC, conférencière professionnelle, experte auprès de l'APM (Association Progrès du Management), **Martine STORY** cofonde en 2004 la société de conseil ALTHEO. Elle est également autrice de *Au-delà des mots – Guide de la communication non verbale*, Dunod, 2022.

ALTHEO : www.altheo.com

Photos de couverture : Studio Dunod

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2023 pour la nouvelle présentation

© Maxima, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084833-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos	9
Introduction	11
1. Le marché de la reprise d'entreprise en France	13
1.1 Le marché	13
1.1.1 Le contexte général.....	13
1.1.2 Les caractéristiques du marché de la reprise	16
1.2 Les acteurs.....	17
1.2.1 Les experts.....	18
1.2.2 Les intermédiaires et conseils.....	40
1.2.3 Les financeurs.....	22
1.2.4 Les institutionnels et associations.....	25
1.2.5 Les acteurs « périphériques ».....	26
Conseils aux repreneurs sur les acteurs du marché	26
2. Repreneurs et cédants, profils, motivations, stratégies	27
2.1 Profil, motivations et stratégies du repreneur.....	27
2.1.1 Le profil type du repreneur	27
2.1.2 Les motivations personnelles du repreneur	28
2.1.3 Typologie des repreneurs.....	29
2.1.4 Le cadrage de projet type	30
2.1.5 Motivations et stratégies de reprise	31
2.2 Profil, motivations et stratégies du cédant.....	32
2.3 Comparatif des objectifs et des profils cédants/repreneurs.....	35
Conseils aux repreneurs sur les contacts repreneurs – cédants.....	38
3. Le cadrage de projet, base de la stratégie de reprise	39
3.1 Le cadrage de projet et les défis de la reprise	39
3.1.1 Deux métiers nouveaux : repreneur et entrepreneur	40
3.1.2 Une quadruple course pour un sportif de haut niveau.....	41

Reprendre une entreprise

3.2 Le cadrage de projet et la stratégie personnelle du repreneur	43
3.2.1 Le contexte.....	43
3.2.2 L'objectif du cadrage de projet	45
3.2.3 Le cadrage de projet dans le processus de reprise	45
3.2.4 Le cadrage de projet, une démarche en « entonnoir».....	47
Conseils aux repreneurs sur le cadrage de projet	57
4. Stratégies de recherche de cibles	59
4.1 Les contraintes du marché.....	59
4.1.1 Le contexte général.....	59
4.1.2 La recherche de cibles	59
4.2 Les sources d'affaires	60
4.3 Les stratégies de recherche	62
4.3.1 Les deux approches de recherche de cibles.....	63
Conseils aux repreneurs sur la stratégie de recherche de cibles	70
5. Financement et reprise par LBO.....	71
5.1 Le financement de la reprise.....	71
5.2 La reprise par LBO (Leverage Buy Out).....	75
5.2.1 Mécanisme du LBO.....	75
5.2.2 Conditions et contraintes juridiques	78
5.2.3 Conditions et contraintes économiques	79
5.2.4 Conditions et contraintes financières	79
5.2.5 Autres contraintes et risques.....	79
Conseils aux repreneur sur le financement de la reprise et le montage LBO	81
6. Les stratégies de reprise d'entreprise	83
6.1 Opportunisme ou stratégie	83
6.2 Stratégie en fonction du profil du repreneur : généraliste ou « pure player » ?	83

6.2.1 Le repreneur « pure player ».....	85
6.2.2 Le repreneur généraliste	86
6.2.3 Généraliste ou « pure player » ?	87
6.3 Stratégie prenant en compte l'évolution de la cible.....	88
6.3.1 Cycle de vie de l'entreprise	88
6.3.2 Adéquation profil/cible selon une matrice de type BCG ..	89
6.3.3 Typologie de cibles et typologie de repreneurs.....	90
6.3.4 Profil du repreneur, taille de la cible, potentiel d'entreprises concernées	91
6.4 Stratégie en fonction de l'objectif poursuivi.....	93
6.5 Quatre exemples de stratégie en fonction de l'objectif.....	93
Conseils aux repreneurs sur les stratégies de reprise d'entreprise	99
7. La valorisation et le prix de l'entreprise cible.....	101
7.1 La valorisation	102
7.1.1 Les principales méthodes.....	102
7.1.2. Analyse comparée des méthodes de valorisation.....	103
7.1.3 Le choix des méthodes d'évaluation	104
7.1.4 Le processus d'évaluation.....	105
7.1.5 Les méthodes de valorisation de PME.....	107
7.2 Le prix	110
7.2.1 Les composantes du prix	111
7.2.2 La place du prix dans les critères de choix des repreneurs	113
7.2.3 Le prix comme composante de la négociation.....	113
7.3 Les modalités de paiement du prix.....	114
Conseils aux repreneurs sur la valorisation et le prix.....	116
8. Les négociations repreneur – cédant.....	117
8.1 Les difficultés propres aux négociations repreneur/cédant.....	117
8.2 Les questions stratégiques dans une négociation repreneur/cédant.....	120

Reprenre une entreprise

8.2.1	Se poser deux questions fondamentales	120
8.2.2	Identifier rapidement quatre paramètres essentiels dans le déroulement de la négociation	121
8.2.3	Préparer une alternative : l'approche BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement).....	122
8.2.4	Se faire accompagner dans les phases de négociation.....	126
8.3	Les négociations sur le prix de cession.....	127
8.4	Négociations et théorie des jeux	129
8.5	Quelques techniques de base dans une négociation	132
	Conseils aux repreneurs à propos des négociations repreneur-cédant.....	133
9.	Sécurisation et contractualisation de la reprise	135
9.1	Le processus de contractualisation	135
9.2	La note de confidentialité ou NDA (Non Disclosure Agreement).....	136
9.3	La lettre d'intention	137
9.4	Le protocole d'accord	139
9.5	La garantie d'actif-passif (GAP)	141
9.6	Le pacte d'actionnaires	141
9.7	Les audits d'acquisition	142
9.8	La cession définitive des titres	145
	Conseils aux repreneurs sur la contractualisation de la reprise.....	146
10.	Plan stratégique et Business Plan	147
10.1	Définition	147
10.2	Finalités du Plan Stratégique et du Business Plan.....	149
10.3	Les outils d'analyse stratégique	150
10.3.1	L'entreprise cible et son marché	150
10.3.2	Analyses de Michael Porter.....	153
10.3.3	Analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).....	158
10.3.4	Matrice dite du « BCG ».....	159

10.3.5 Analyse « 6 c »	161
10.3.6 Les sources d'informations et les études de marché	163
10.4 Les objectifs à trois ans de l'entreprise	164
10.5 Les moyens à mettre en œuvre	164
10.5.1 Les produits.....	165
10.5.2 Le prix	165
10.5.3 La distribution.....	166
10.5.4 La promotion-communication.....	166
10.6 Plan stratégique et Business Plan :	
un exercice solitaire ou à quatre mains ?	167
10.7 La présentation matérielle du business plan	170
10.8 Dépôt du Business	
Plan auprès des organismes financiers	172
Conseils aux repreneurs sur le Business Plan.....	174
11. Sinistralité et facteurs-clés de succès	175
11.1 Sinistralité et risques de la reprise.....	172
11.1.1 Sinistralité	175
11.1.2 Les principales causes d'échec.....	176
11.1.3 Les risques	177
11.1.4 Les défaillances en fonction des paramètres :	
profil du repreneur et type d'opération de reprise.....	179
11.2 Les facteurs-clés de succès	180
11.2.1 Le cadrage du projet	181
11.2.2 Le soutien familial.....	188
11.2.3 Les « compagnons de route » du repreneur	182
11.2.4 Le repreneur lui-même,	
ses compétences, ses expériences	182
11.2.5 La rapidité.....	183
11.2.6 Le prix de cession	184
11.2.7 La trésorerie	184
11.2.8 L'existence de « gisements »	185
11.2.9 La qualité des audits	185

Reprendre une entreprise

11.2.10 La relation Cédant – Repreneur	186
11.2.11 Savoir sortir des sentiers battus	186
11.2.12 Travailler sur plusieurs dossiers à la fois.....	186
11.2.13 Savoir se vendre	187
11.2.14 Avoir les moyens de ses ambitions	188
11.2.15 ... Avoir de la chance !.....	188
Conseils aux repreneurs sur les projets de reprise d'entreprise	188
12. La période post-reprise et les 100 premiers jours.....	189
12.1 Les problèmes rencontrés pendant les 100 premiers jours.....	190
12.1.1 Rappel de la sinistralité de la reprise d'entreprise	190
12.1.2 Les problèmes principaux rencontrés par le repreneur pendant la période post-reprise	190
12.2 Optimisation des conditions de la période post-reprise.....	193
12.2.1 L'accompagnement comme accélérateur du succès.....	194
12.2.2 La valeur ajoutée du cédant et l'apport du repreneur	196
12.2.3 La « légitimation » de la reprise	197
12.3 La présentation du changement et les axes de développement prioritaires	199
12.3.1 Quand et comment présenter le changement.....	200
12.3.2 Les axes de développement prioritaires	201
Conseils aux repreneurs sur la période post reprise.....	202
Conclusion	203
Le Lexique du repreneur.....	207
Bibliographie	205
Index thématique.....	231

Avant-propos à la 2^e édition

En septembre 2008, il y a 10 ans déjà, paraissait la première édition de cet ouvrage.

Nous étions alors à l'aube d'une crise dite des « subprimes », que bien peu d'observateurs avaient vu venir, et que tout le monde prévoyait courte. Les années qui suivirent, ce véritable tremblement de terre économique et financier, d'épicentre américain, se propagea à l'échelle de la planète, et ne fut pas sans conséquence sur les projets entrepreneuriaux tel que la reprise d'une PME.

Les premières victimes de cette crise furent les repreneurs de 2008 soumis à un impitoyable « effet-ciseaux » : ils avaient acheté au plus cher une entreprise confrontée à une baisse brutale d'activité, avec pour conséquence immédiate une grande difficulté à assurer le service de la dette.

La génération des candidats-repreneurs d'après-crise subit, quant à elle, les répliques multiformes de ce cataclysme : pénurie d'entreprises à céder, durcissement des conditions de financement, et complexification des négociations repreneur-cédant.

Cette période adverse à l'entrepreneuriat semble aujourd'hui derrière nous. Les politiques de « quantitative easing » érigées par l'Union Européenne en pare-feux à la crise ont ouvert la voie à des levées de fonds à des taux historiquement bas. Les dirigeants de PME cherchent à nouveau à céder, et les financiers à prêter ou investir.

La réédition de notre ouvrage s'inscrit dans ce nouveau cycle, enfin favorable aux repreneurs d'entreprises. Nous espérons qu'elle les aidera à saisir les opportunités qui s'offrent à eux.

Thierry LAMARQUE et Martine STORY

Introduction

À qui s'adresse cet ouvrage ?

En premier lieu aux repreneurs individuels. Anciens managers salariés qui souhaitent se forger un destin d'entrepreneurs, repreneurs par vocation ou par défaut, parfois entrepreneurs contrariés pour qui la reprise d'entreprise devient une révélation en milieu de vie professionnelle, tous vont se transformer en orpailleurs des temps modernes à la recherche de la « pépite », dans ce nouvel Eldorado entrepreneurial.

Il s'adresse en second lieu aux chefs d'entreprise qui souhaitent se développer en recourant à une opération de croissance externe ; aux conseils acheteurs ou vendeurs et aux experts à l'affût de ce qui se publie sur le sujet ; enfin, aux cédants qui cherchent à mieux comprendre l'approche des repreneurs d'entreprises.

Cet ouvrage s'appuie sur plus de 3 000 entretiens de cadrage de projets menés avec des repreneurs, et quelque 500 missions d'accompagnement en reprise d'entreprise, de la recherche de cibles à l'acquisition définitive des titres.

C'est seulement à la lumière de ces nombreux cas d'espèce et de leur grande diversité qu'il nous semble possible et légitime de tirer des enseignements de fond et des règles pratiques pour donner les meilleures chances de réussite aux repreneurs d'entreprises.

Cet ouvrage met principalement en lumière trois thèmes fondamentaux propres à tout projet d'acquisition réussi.

Le premier apporte des éléments de réponses à la question que se pose tout candidat repreneur : « où sont les bons dossiers, et comment les débusquer ? ». Le deuxième aborde l'angle trop souvent délaissé du pourquoi : « pourquoi risquer mon patrimoine, pourquoi braver les vents

Reprendre une entreprise

contraires de l'adversité et me lancer dans une démarche risquée? ». « Pourquoi reprendre une entreprise? ». Le troisième s'intéresse au comment : « comment augmenter significativement mes chances de succès, sur quels points ma réflexion doit-elle porter, et comment dois-je structurer mon action? ».

En un mot, cet ouvrage cherche à donner au repreneur la possibilité de clarifier ses objectifs, les moyens d'adopter la stratégie la mieux adaptée et, en fin de compte de passer du statut de repreneur à celui d'entrepreneur.

Thierry LAMARQUE et Martine STORY

I.

LE MARCHÉ DE LA REPRISE D'ENTREPRISE EN FRANCE

« Les deux choses les plus importantes
n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise :
sa réputation et ses hommes. »

Henry Ford

◆ 1.1 Le marché

Peut-on parler de marché de la reprise d'entreprise ? Ce qui permet de dire qu'il y a marché, c'est la coexistence d'une offre et d'une demande entre des acteurs concernant un produit ou un service. Selon ce critère, la transmission d'entreprise constitue donc bel et bien un marché, même si l'entreprise s'avère être un produit d'un type particulier.

Nous examinerons tout d'abord les données quantitatives et les caractéristiques du marché de la reprise, puis les nombreux acteurs qui interviennent à des titres divers sur ce marché.

1.1.1 Le contexte général

• *Perspectives et données générales*

Voici les analyses communément partagées quant aux évolutions du marché de la transmission d'entreprise en France :

- environ 500 000 PME seront à céder dans les 10 ans à venir, dont 20 % dans le secteur du BTP, soit une moyenne de **50 000** par an,
- dans les 15 ans, environ 25 % des sociétés vont changer de mains,

Reprendre une entreprise

- cependant, en 25 ans, le nombre de transmissions a baissé de 35 % après avoir connu un pic au début des années 1980.

D'autre part, le tissu entrepreneurial français peut être segmenté de la façon suivante :

- la France compte environ 3 750 000 entreprises, toutes activités et toutes tailles confondues,
- moins de 1 % des entreprises ont un effectif supérieur à 100 salariés,
- **5 % des entreprises ont un effectif compris entre 10 et 100 salariés.**
- près de 95 % des entreprises ont un effectif inférieur à 10 salariés (TPE),
- plus surprenant encore, deux tiers des entreprises **n'ont aucun salarié !**

Or, nous savons que la grande majorité des repreneurs individuels cherchent à reprendre des PME dont l'effectif se situe entre 10 et 100 salariés ! Ce ciblage s'explique par le fait que la plupart d'entre eux sont d'anciens managers ou cadres de direction, habitués à gérer des équipes numériquement importantes. Nous constatons ainsi un décalage entre la taille des entreprises recherchées par les repreneurs et l'effectif des sociétés puisque plus de **9 d'entre-elles sur 10 sont des TPE.**

Nous observons donc sur ce marché, comme sur le marché de l'emploi, l'existence d'un problème de **déphasage entre l'offre et la demande.**

• *Données économiques et sociales*

Plusieurs phénomènes ont impacté significativement le marché de la transmission d'entreprise : l'augmentation des difficultés et des défaillances dans les grands groupes, inaugurées notamment par l'affaire ENRON aux USA, et la perte de confiance des cadres. Parallèlement, la « génération 80 » a vu ses valeurs mises à mal : le travail, et notamment le travail salarié, n'est plus synonyme de réussite sociale ; des plans sociaux massifs et nombreux sont survenus depuis les années 1980. Les « golden boys » et la montée en puissance d'une économie de marché sur fonds de délocalisation et de mondialisation sont apparus.

Le marché de la reprise d'entreprise en France

Ces phénomènes ont pour conséquence directe qu'un salarié sur trois déclare souhaiter être son propre patron.

• *Données démographiques*

Différents facteurs d'ordre démographique exercent une influence décisive sur le marché de la transmission :

- l'effet aujourd'hui bien connu du « papy boom » qui est dû au renouvellement de la génération des entrepreneurs de l'après-guerre ;
- le principal motif de cession est le départ à la retraite ;
- la descendance des dirigeants est parfois inexistante ou souvent réticente à prendre le relais, alors qu'il y a 30 ans, 1 PME sur 2 se transmettait dans le cadre familial ;
- plus d'une entreprise sur deux est dirigée par un chef d'entreprise de plus de 50 ans, 20 % d'entre eux ont 60 ans et plus.

• *Nombre réel d'entreprises de 10 à 100 salariés à reprendre en France*

En partant du constat qu'il y a en moyenne 50 000 entreprises à céder par an, et que 5 % des entreprises ont un effectif compris entre 10 et 100 salariés correspondant à la taille des cibles recherchées par des repreneurs de PME, nous pouvons estimer qu'il existe environ 2 500 entreprises de 10 à 100 salariés à céder par an.

Cependant, il conviendrait de diminuer encore ce chiffre, correspondant au marché accessible au repreneur personne physique, en tenant compte des éléments suivants :

- les cessions intervenant dans le cadre familial et les opérations de rachat par les cadres de l'entreprise (voir Chapitre 5 « *Financement et reprise d'entreprise par LBO* ») excluent de fait la reprise par un repreneur extérieur ;
- par manque de rentabilité, un certain nombre d'entreprises à céder sont incompatibles avec une reprise par montage à effet de levier (LBO) ;

Reprendre une entreprise

- certaines sociétés peuvent présenter des caractéristiques qui les rendent quasiment inaccessibles à un repreneur individuel ; il s'agit, entre autres, des petites sociétés de conseil à fort intuitu personae, des sociétés mono-client, ou encore des sociétés dont l'activité est fondée sur un approvisionnement produits non sécurisé.

Pour toutes ces raisons, nous pouvons conclure que le **marché d'entreprises réellement accessibles** à un repreneur individuel, éligibles au LBO et possédant un effectif de 10 à 100 salariés, représente un total **inférieur à 2 500 sociétés cibles**.

Cette analyse du marché de la reprise fait apparaître deux réalités bien différentes :

- celle du repreneur de fonds de commerce ou de TPE qui dispose d'un grand choix de structures à reprendre,
- et celle du repreneur de PME structurées (plus de 10 salariés) confronté à la rareté des sociétés à vendre, et par conséquent à une âpre concurrence pour le rachat de celles-ci.

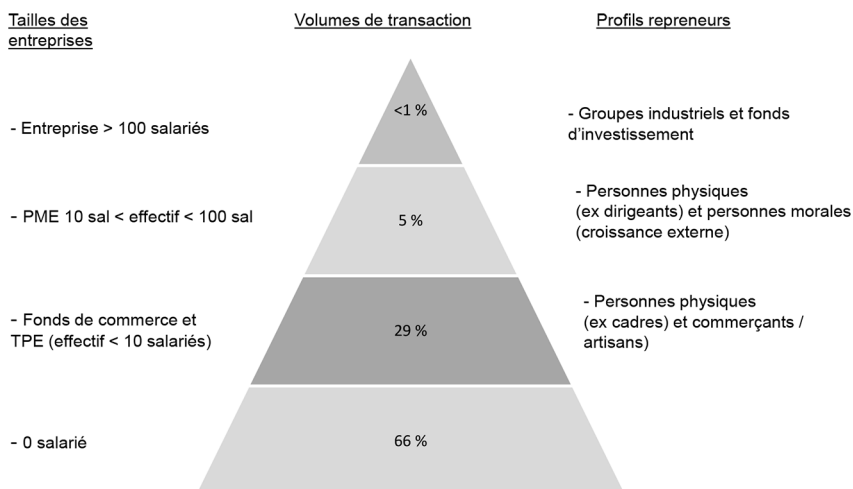
1.1.2 Les caractéristiques du marché de la reprise

Le marché de la reprise d'entreprise en France se caractérise par :

- une **faible maturité** : la concentration des acteurs du marché n'est pas encore réalisée ; pas moins de 500 cabinets d'intermédiation (dont 200 en Île-de-France), souvent de petite taille, interviennent dans le domaine de la transmission d'entreprises.
- une **situation atomisée** en raison du nombre des intervenants potentiels : environ 20 000 experts-comptables, plus de 65 000 avocats, des milliers de notaires, banques, fonds d'investissements, etc. ;

Le marché de la reprise d'entreprise en France

Structure du marché de la reprise d'entreprise



- une **absence de normes** : peu ou pas de règles spécifiques régissant le domaine de la cession, multiplicité des types de mandats (mandats de vente, mandats d'achat, mandats ad hoc, etc.) ;
- un **déséquilibre offre/demande**, notamment en Ile-de-France où s'affrontent de 5 à 10 repreneurs pour 1 cédant ;
- un **éparpillement des dossiers de cession** lié au grand nombre d'acteurs intervenant sur les opérations ;
- des **enjeux politiques importants** : le rachat d'entreprises par d'anciens cadres supérieurs d'entreprises constitue une alternative au chômage des seniors, coûteux pour Pôle Emploi.
- des **transmissions fortement empreintes de confidentialité**, ce qui contribue fortement à alimenter l'existence d'un **marché caché de la reprise d'entreprise**.

◆ 1.2 Les acteurs

Les acteurs intervenant sur le marché de la cession sont nombreux et variés. Nous considérerons comme acteurs tous ceux qui interviennent à un titre ou un autre sur ce marché, et que le repreneur est susceptible de rencontrer dans son parcours de reprise. Ainsi, qu'il s'agisse d'acteurs intervenant

Reprendre une entreprise

directement dans les opérations de cession (experts-comptables, avocats d'affaires,...), ou de simples sources de dossiers, sont acteurs tous ceux qui animent ce marché par leur présence et leur rôle. Nous examinerons le rôle de chacun de ces acteurs, et ce qu'ils peuvent apporter au repreneur. Nous distinguerons : les experts, les intermédiaires et conseils, les financeurs, les institutionnels et les acteurs « périphériques ».

1.2.1 Les experts

- *Les experts-comptables*

La plupart du temps, ce sont les premiers informés de l'intention de céder d'un chef d'entreprise. Ils sont environ 20 000 inscrits à l'ordre des experts-comptables en France.

- Les trois grandes catégories d'experts-comptables :
 - les « Big Four » (également appelés « Fat Four ») : KPMG, Deloitte, Ernst & Young et PriceWaterhouseCoopers, qui vont intervenir dans les grosses opérations,
 - les cabinets nationaux ou régionaux qui ont généralement une bonne connaissance du marché local,
 - les cabinets locaux, souvent individuels, qui ont un rôle de conseil privilégié du chef d'entreprise, et qui sont concernés par les petites opérations.
- Le rôle de l'expert-comptable : il intervient dans la transmission d'entreprise aux côtés du repreneur à de nombreuses occasions :
 - l'analyse de la faisabilité du projet de reprise,
 - la valorisation des cibles,
 - la validation des aspects financiers du Business Plan,
 - le montage financier et fiscal de la reprise,
 - la réalisation des audits d'acquisition,
 - le coaching et la négociation sur les aspects financiers et comptables.

Le marché de la reprise d'entreprise en France

• Comment le choisir ?

Il existe des critères de choix objectifs et subjectifs ; parmi ces critères nous retiendrons principalement les qualités suivantes :

- ses compétences dans le domaine de la cession/acquisition,
- son expérience dans le secteur ou le type de cibles concernées,
- le « feeling » du repreneur,
- sa capacité à être de bon conseil,
- sa disponibilité.

S'il est relativement facile pour le repreneur de se faire une idée sur les trois premiers critères, il lui sera, en revanche, plus difficile d'émettre ex nihilo un jugement sur les deux derniers. Le repreneur devra donc assez vite se rendre compte, en particulier lors de l'examen des tous premiers dossiers, si l'expert comptable qu'il a sélectionné fait preuve de ces deux qualités essentielles. À cet égard, le réseau et les clubs de repreneurs peuvent permettre d'orienter le repreneur dans sa recherche d'un expert-comptable.

• Quand le choisir et le solliciter ?

Étant donné que l'expert-comptable est le premier intervenant dans le processus de reprise, il faut le choisir le plus tôt possible et, dans l'idéal, dès la fin du « cadrage de projet » (cf. chapitre 3) qui a permis au repreneur de délimiter le secteur et de définir les cibles auxquelles il s'intéresse.

Il convient, pour des raisons financières évidentes, de ne faire appel à ce professionnel qu'à bon escient. Le repreneur ne le sollicitera donc que sur l'examen de dossiers sérieux pour en établir l'analyse et la valorisation financière.

• Les avocats d'affaires

L'avocat d'affaires est, après l'expert-comptable, le deuxième personnage clé dans l'accompagnement du repreneur dans le processus de reprise.