

# La lettre des Fusions et Acquisitions

Juin 2009

Volume 2, Number 1

## Sommaire

- Pourquoi préparer la transmission de mon entreprise
- Le conseil Patrimonial
- L'évaluation approfondie d'une entreprise
- L'optimisation du patrimoine
- Le certificat de transmission

## Rubriques

Présentation du Cabinet Actoria

Accès Intranet

Glossaire

Prestations Cédants

## Préparation de l'opération de transmission de mon entreprise en Europe

La préparation de la cession d'une entreprise est indispensable pour beaucoup d'entreprises afin d'enlever les obstacles à la cession d'une PME, ou pour optimiser sa valeur. Quelle que soit la taille ou l'activité, une bonne préparation est un excellent retour sur investissement.

## Pourquoi préparer la transmission de mon entreprise ?

Les principaux points à aborder en détail pour préparer au mieux une telle opération figurent ci-dessous.

### **Le chef d'entreprise doit faire un bilan personnel examinant :**

- Ses motivations
- Sa situation patrimoniale
- Ses contraintes financières
- Ses projets personnels après la cession

### **Examiner les différentes options :**

- La transmission à un membre de sa famille ?
- Cession à un membre du personnel ?
- Cession à un tiers ?
- Peut-on envisager la cession à un tiers connu (client, fournisseur, partenaire,..) ?

## Contactez-nous

<http://www.actoria.eu>

[info@actoria.eu](mailto:info@actoria.eu)

Actoria Group®

Brussels - London - Paris  
Fribourg - Madrid

Reproduction et copie  
interdite sans accord de  
Actoria

- Si le tiers est inconnu peut-il s'agir d'une personne physique et/ou d'une personne morale ?

### Préparer la société :

- Comment évolue son marché et quelle est sa stratégie pour l'exploiter?
- Quels sont ses potentiels de développement?
- Dispose-t-elle d'une capacité opérationnelle performante?
- Dispose-t-elle d'une capacité d'endettement?
- La structure juridique cédée est-elle optimale ?
- A qui appartient l'immobilier?

### Optimiser la présentation :

Sans aller jusqu'à faire du "window dressing", il est nécessaire de présenter la société sous son meilleur jour en réglant au préalable tous les problèmes susceptibles de constituer un obstacle à une cession ou à une succession.

- Existe-il un Business Plan sur plusieurs années?
- Les comptes des 3 derniers exercices montrent-ils une évolution favorable ?
- Les accidents de parcours sont-ils explicables ?
- Les comptes courants actionnaires sont-ils remboursés ?
- Comment votre plus gros client va réagir ?
- Y-a-t-il encore des cautions du chef d'entreprise à lever ?
- Les cadres sont-ils favorables à la solution retenue ?
- Existe t-il un risque que des vieilles affaires resurgissent après l'opération ?
- Les décisions comptables prises pour payer moins d'impôt ne vont-elles pas laisser penser que votre entreprise est insuffisamment rentable ?
- Existe-il des créances fiscales reportables?
- De quand date le dernier contrôle fiscal?
- Les membres de votre famille employés de l'entreprise ont-ils des postes et des salaires qui correspondent à la réalité du marché ?

# Le Conseil patrimonial

Le département « Diagnostic Patrimonial » du Cabinet ACTORIA

CONSEIL assiste et conseille le dirigeant cédant sur les **conséquences patrimoniales** de l'opération de cession ou transmission de son entreprise.



## Contactez-nous

<http://www.actoria.eu>  
[info@actoria.eu](mailto:info@actoria.eu)

Actoria Group®

Brussels - London - Paris  
Fribourg - Madrid

Reproduction et copie  
interdite sans accord de  
Actoria

L'entreprise constitue en effet un **patrimoine professionnel** dont les conséquences sur le plan de la fiscalité personnelle sont minimales avant l'opération.

Après l'opération, le dirigeant perçoit le fruit de la vente ou de la transmission de son entreprise **qui s'intègre à son patrimoine personnel**, avec toutes les conséquences fiscales que cela peut engendrer.

**Des solutions concrètes existent pourtant afin de diminuer de manière significative les conséquences fiscales de l'opération.**

**Fort de ses experts en ingénierie juridique et fiscale**, le Cabinet ACTORIA CONSEIL effectue dans un premier temps un **diagnostic patrimonial** à la fois professionnel et personnel. En conclusion de ce diagnostic, des **recommandations et propositions concrètes** de réduction des conséquences fiscales sont proposées au dirigeant.

Dans un second temps, en collaboration avec les conseils habituels du dirigeant (avocat, commissaire aux comptes, expert-comptable), **nous pilotons la mise en place des solutions et montages préconisés.**

Nous vous conseillons de nous contacter pour ce type d'intervention **1 an avant la date de réalisation de l'opération envisagée.**

# L'évaluation Approfondie d'une entreprise

## **V**ous hésitez à céder votre entreprise, à un tiers, à des salariés ou la transmettre à un membre de votre famille ?

Afin de vous aidez dans votre prise de décision, le Cabinet Actoria Conseil a mis en place une offre spécifique qui vous est destinée : la **Valorisation Approfondie** de l'Entreprise.



Sur la base de vos derniers bilans et comptes de résultats, nous allons établir un **bilan retraité** prenant compte les aspects suivants :

- la valeur réelle des immobilisations (fonds de commerce, constructions, installations, matériels,...)
- les éléments hors-bilan (matériels loués ou sous crédit-bail,...)
- les sur ou sous-rémunérations que vous percevez
- la qualification des provisions
- la valeur réelle des stocks
- l'endettement réel
- les opérations croisées
- les opérations exceptionnelles

Nous pourrons vous remettre un rapport d'expertise similaire à celui-ci :

[Exemple de rapport d'expertise approfondie \(fichier pdf à télécharger\)](#)

Taille : 672 ko



Sur le plan du coût, il n'y aucune mauvaise surprise puisque nous vous proposons un **montant forfaitaire très modéré** sur lequel nous nous engageons préalablement. N'hésitez pas à nous **contacter** pour de plus amples renseignements.

## Contactez-nous

<http://www.actoria.eu>  
[info@actoria.eu](mailto:info@actoria.eu)

Actoria Group®

Brussels - London - Paris  
Fribourg - Madrid

Reproduction et copie  
interdite sans accord de  
Actoria

# Optimisation du patrimoine

Dans la plupart des cas, un repreneur potentiel va surtout chercher à se rassurer : il va faire une **analyse financière des comptes** sur les trois derniers exercices, étudier l'existant et essayer de bâtir un prévisionnel avec ce qu'il voit...

**Cette analyse vous sera souvent défavorable** si vous ne préparez pas sa lecture.

Comment améliorer l'image de votre entreprise ?

## ► Le Toilettage Organisationnel

Votre entreprise est en activité depuis longtemps, les salariés savent ce qu'ils ont à faire et les choses se sont peu à peu imbriquées... Pour vous, tout



fonctionne mais pour un manager qui arrive, votre organisation peut paraître très complexe voire confuse. Les repreneurs potentiels analyseront en détail **la capacité de votre entreprise à fonctionner sans vous** et à

**s'adapter à des changements** de conjoncture, ...

L'idéal serait pour vous d'**être ISO-9001**, ceci démontrerait un niveau d'organisation conforme aux standards internationaux en matière d'organisation qualité, c'est à dire de capacité à satisfaire les exigences de vos clients. Les cadres qui resteront dans l'entreprise après sa cession doivent pouvoir la faire tourner au quotidien. Nos experts, spécialistes en optimisation des processus **pourront vous aider à augmenter la valeur de votre entreprise dans cette optique.**

## ► Le Toilettage Financier

Nos experts interviennent sur votre bilan afin de maximiser les fonds propres en remontant les réserves, en incorporant les comptes courants et en procédant, le cas échéant, à une augmentation de capital (en jouant sur l'effet de levier fiscal...).

**Un important travail de réduction du BFR** (stocks et comptes clients) est toujours possible (affacturation...).

**Certaines charges peuvent être immobilisées**, des actifs incorporels peuvent être créés (marque, nom...) et les actifs physiques peuvent être réévalués...



Certaines provisions ne se justifient peut être plus ! Par ailleurs, nous chercherons à optimiser votre résultat net afin de répondre aux attentes de la plupart des repreneurs.

## Contactez-nous

<http://www.actoria.eu>

[info@actoria.eu](mailto:info@actoria.eu)

Actoria Group®

Brussels - London - Paris  
Fribourg - Madrid

Reproduction et copie  
interdite sans accord de  
Actoria

# Le Certificat Transmission

Nombreux d'entre vous se posent la question "mon entreprise est-elle vraiment transmissible" ?

Cela fait longtemps que vous êtes à la tête de votre entreprise et vous vous interrogez sur :

- sa viabilité à long terme
- la qualité de votre gestion
- l'organisation interne
- la qualité de vos produits/services
- la qualité de votre projet d'entreprise
- le respect des réglementations en vigueur,...



Si vous êtes dans cette situation, nous vous conseillons de faire **certifier "transmissible"** votre entreprise.

Les experts d'Actoria disposant de compétences multi-sectorielles et pluri-disciplinaires réaliseront un premier audit, une phase de contrôle de préconisations ainsi qu'un second audit avant de vous attribuer le **Certificat de Transmission**.

## ► La Préparation

Cette phase préparatoire a pour objet de faire une première analyse des résultats de l'entreprise ainsi que de ses fondamentaux.

## Diagnostic économique

Après une première séance de travail en vue de réunir les documents et informations nécessaires, nous procéderons à un **diagnostic financier et économique** approfondi de l'entreprise qui portera sur :



- l'analyse des résultats commerciaux sur 3 ans
- l'analyse des résultats financiers sur 3 ans
- l'analyse de rentabilité
- l'analyse de stratégie financière Diagnostic économique

## Business-plan

Après une séance de travail en vue de réunir les documents et informations nécessaires, nous réaliserons un business-plan de votre entreprise en vue de définir votre **projet d'entreprise à moyen et long terme**.

Par ailleurs, une analyse de marché et de concurrence sera réalisée.

### Contactez-nous

<http://www.actoria.eu>  
[info@actoria.eu](mailto:info@actoria.eu)

Actoria Group®

Brussels - London - Paris  
Fribourg - Madrid

Reproduction et copie  
interdite sans accord de  
Actoria

Cette mission consistera ensuite à **projeter l'entreprise dans son environnement économique, juridique et financier.**

Plusieurs **budgets prévisionnels** seront établis en raccordement avec la comptabilité générale.



## La valorisation

Après une séance de travail en vue de réunir les documents et informations nécessaires, nous réaliserons une valorisation de votre entreprise en vue de définir la **valeur de l'entreprise avant l'audit.**

Un **bilan économique** sera dans un premier temps établi en prenant en compte les retraitements nécessaires.

Sur la base d'une sélection de méthodes, **la valeur moyenne pondérée de l'entreprise** sera déterminée.



### Contactez-nous

<http://www.actoria.eu>

[info@actoria.eu](mailto:info@actoria.eu)

Actoria Group®

Brussels - London - Paris  
Fribourg - Madrid

Reproduction et copie  
interdite sans accord de  
Actoria

### ► Le 1er Audit

Après une séance de travail en vue de réunir les documents et informations nécessaires, nous procéderons à l'audit complet de l'entreprise:

#### I. Audit du cycle : immobilisations

- 1/. Procédure d'audit des immobilisations en non valeur et incorporelles
- 2/. Procédure d'audit des immobilisations corporelles
- 3/. Procédure de contrôle des immobilisations financières

#### II. Audit du cycle : achats – approvisionnements

- 1/. La fonction achats-approvisionnements
- 2/. Finalités et objectifs
- 3/. Contrôle des phases du cycle d'achat

#### III. Procédure et audit du cycle de ventes

- 1/. Les différents types de ventes
- 2/. Services Intervenants
- 3/. Aspects organisationnels

#### IV. Audit des stocks

- 1/. Les étapes fondamentales de la mission d'audit des stocks
- 2/. Méthodologie d'audit de l'inventaire par observation physique

#### V. Audit du cycle « personnel » : audit social

- 1/. Définition et rôles
- 2/. Structures et domaines d'actions
- 3/. Démarches et axes de l'audit social



## Contactez-nous

<http://www.actoria.eu>

[info@actoria.eu](mailto:info@actoria.eu)

Actoria Group®

Brussels - London - Paris  
Fribourg - Madrid

Reproduction et copie  
interdite sans accord de  
Actoria

## VI. Audit des opérations de trésorerie de l'entreprise

- 1/. Aperçu sur le contrôle interne de la trésorerie
- 2/. Les conditions d'exercices de l'audit de trésorerie
- 3/. Exemples de techniques de détournements
- 4/. Procédures et examens particuliers
- 5/. Vérification finale de cohérence

## VII. Audit de production

- 1/. Cycle de production
- 2/. Politique qualité
- 3/. Cohérence et productivité

## VIII. Audit juridique

- 1/. Secrétariat juridique société
- 2/. Gestion et politique contractuelle
- 3/. Gestion et politique industrielle et intellectuelle
- 4/. Audit des assurances

## IX. Audit environnemental

L'audit complet de l'entreprise prend la forme d'un **rapport complet** faisant apparaître les forces et faiblesses de l'entreprise.

### ► Le contrôle des préconisations

Une procédure de certification avec une **grille d'évaluation** est mise en place et définie sur la base des conclusions du rapport d'audit.

La grille d'évaluation permet un **classement en 3 catégories** des préconisations résultant du rapport d'audit.



Les préconisations **"feu vert"** doivent être suivies d'effet de manière optionnelle et sans aucune obligation.

Les préconisations **"feu orange"** doivent être appliquées sans que le non-respect entraîne un échec de certification sauf si ces "feu orange" sont en très grand nombre.

Les préconisations **"feu rouge"** doivent être obligatoirement suivies d'effet.

Les experts d'Actoria accompagnent le client sur la mise en application des préconisations et assurent un suivi complet de la gestion pendant cette période transitoire.

## ► Le 2e Audit

Après une séance de travail en vue de réunir les documents et informations nécessaires, nous procéderons à un nouvel audit complet de l'entreprise.

Cet audit moins étendu que le premier vise à vérifier le respect des préconisations notamment rouge et orange.

Les experts d'Actoria vont vérifier lors de cet audit que les préconisations rouges ont été corrigées et que des améliorations sensibles touchent les préconisations orange.



Ce 2e audit est en général d'une durée bien inférieure au premier.

Il comprendra cependant un nouveau diagnostic économique et financier ainsi qu'une valorisation financière afin de déterminer la nouvelle valeur de l'entreprise.

Le 2e audit fait l'objet d'un rapport détaillé.

## ► La certification

Sur base du rapport de 2e audit, les corrections apportées aux principales faiblesses de l'entreprise permettront d'émettre un **Certificat Transmission**.

Ce Certificat présentera de nombreux avantages lorsque vous déciderez de céder votre entreprise :

- **les principales faiblesses** de votre entreprise auront été **corrigées**.



- **vous connaîtrez la valeur objective de votre entreprise** avant et après la certification. La certification aboutit à une **augmentation moyenne de valeur de 10 à 15%**. Une nouvelle valorisation sera établie à ce stade.

- vous disposerez d'un document de travail très efficace pour présenter vos entreprises à des repreneurs ou investisseurs. A ce titre, Actoria incorpore gracieusement à sa prestation de certification, la **rédaction d'un dossier de présentation complet** de votre entreprise.

- il vous sera aisé de **réduire la garantie de passif au strict minimum**.

- la **durée de l'audit du repreneur sera réduite** et surtout vous serez à l'abri de la découverte d'un risque dans votre gestion par le repreneur.

### Contactez-nous

<http://www.actoria.eu>

[info@actoria.eu](mailto:info@actoria.eu)

Actoria Group®

Brussels - London - Paris  
Fribourg - Madrid

Reproduction et copie  
interdite sans accord de  
Actoria