

LE CONSEILLER JURIDIQUE POUR TOUS

112

Philippe FLORENTIN - Jean-Louis MICHEL

RÉUSSISSEZ L'ACHAT DE VOTRE FONDS DE COMMERCE

Achat, financement, gestion :
tous les éléments
pratiques, économiques et juridiques
pour ouvrir un commerce

ÉDITIONS DU PUIITS FLEURI

Philippe FLORENTIN & Jean-Louis MICHEL

**RÉUSSISSEZ
L'ACHAT
DE VOTRE
FONDS DE COMMERCE**

**Achat, financement, gestion :
tous les éléments
pratiques, économiques et juridiques
pour ouvrir un commerce**

EDITIONS DU PUIITS FLEURI

Sommaire

Préambule	p 9
Chapitre 1 - POURQUOI ?	p 11
A. Les motifs	p 11
B. Les erreurs à éviter	p 17
Chapitre 2 - POUR QUI ?	p 20
A. Faites votre bilan	p 21
B. Conclusion	p 26
Chapitre 3 - OÙ ?	p 29
A. La région	p 29
B. La ville	p 30
C. Le centre ville	p 30
D. La galerie marchande	p 32
E. La périphérie, le centre commercial	p 33

F. Le milieu rural ou la petite ville	p 33
G. L'étude de marché	p 34
H. Conclusion	p 35
Chapitre 4 - QUAND ?	p 36
A. L'opportunité ou le sauve-qui-peut	p 36
B. L'achat préparé	p 37
Chapitre 5 - QUOI ?	p 39
A. Le fonds de commerce	p 39
1. Le bail commercial	p 41
2. Le bail libre dit bail américain	p 52
3. Le bail précaire	p 53
4. Le bail de 12 ans	p 54
5. Le choix du fonds	p 54
B. Les parts de société	p 57
1. L'habillage des comptes	p 58
2. La clause de garantie de passif	p 61
3. L'intégration fiscale	p 63
C. Commerce indépendant ou franchise ?	p 64
1. Le commerce indépendant	p 64
2. La franchise	p 65

- 3. Conclusion p 67
- 4. Droits d'entrée et redevances p 68

Chapitre 6 - COMMENT ? p 70

- A. Acheter seul p 71
 - 1. L'entreprise individuelle p 71
 - 2. L'EURL p 79

- B. Acheter avec des associés p 97
 - 1. Les types de sociétés p 97
 - 2. Les associés p 99
 - 3. Les statuts p 105
 - 4. La société en formation p 108
 - 5. Le compte courant associé p 110
 - 6. La SARL p 112
 - 7. La SARL de famille p 125
 - 8. La SNC p 127
 - 9. La SA p 134

- C. Le statut de votre conjoint p 139
 - 1. Le conjoint exerçant sans statut p 139
 - 2. Le conjoint collaborateur p 140
 - 3. Le conjoint salarié p 142
 - 4. Le conjoint associé p 144

- D. Les régimes matrimoniaux p 146
 - 1. La communauté légale p 147
 - 2. La séparation de biens p 151

- 3. La participation aux acquêts p 153
- 4. La communauté universelle p 155

Chapitre 7 - COMBIEN ? p 157

A. Utilité d'une évaluation ? p 158

- 1. Le prix limite p 159
- 2. Le chiffre d'affaires, indicateur de référence ? p 163
- 3. Points à vérifier p 165

B. Comment déterminer la valeur d'un fonds de commerce p 168

- 1. Cas pratiques p 168
- 2. L'EBE, clé de voûte p 177
- 3. L'EBE, indicateur du prix de vente p 182

C. Analyse financière des documents comptables du vendeur p 185

- 1. Le compte de résultat p 186
- 2. Le bilan p 196

D. L'apport personnel p 198

- 1. Le nerf de la guerre p 198
- 2. La règle des 80/20 p 199

E. Le prévisionnel p 202

- 1. Compte de résultat p 202
- 2. Le tableau de trésorerie prévisionnel p 205

F. Les prêts	p 214
1. Prêts à moyen et long terme	p 216
2. Concours à court terme	p 220
3. Votre disponible et votre endettement	p 221
G. Les garanties	p 226
1. L'intérêt des garanties	p 226
2. Les types de garanties	p 227
3. Les garanties personnelles	p 228
4. Les garanties réelles	p 232
5. La société de caution mutuelle (SCM)	p 238
Chapitre 8 - ET APRÈS ?	p 240
A. La gestion commerciale	p 240
1. La démarche du développement	p 240
2. Le temps	p 258
3. Le client	p 259
4. L'information	p 267
5. La communication	p 268
6. L'animation	p 272
7. La qualité	p 274
8. Le manager	p 279
9. L'organisation	p 281
B. La gestion financière	p 282
1. La trésorerie	p 282
2. Les tableaux de bord	p 286
Conclusion	p 300

Annexes	p 302
A. La location gérance	p 302
1. Le loueur	p 302
2. Le locataire gérant	p 303
3. Le contrat	p 303
4. Les avantages de la location gérance	p 305
5. Les inconvénients	p 306
6. La fin du contrat	p 307
B. Achat des murs commerciaux par une SCI	p 308
1. Généralités	p 309
2. Constitution	p 310
3. Evaluation des parts	p 311
4. Cession des parts	p 312
5. La fiscalité	p 312
6. La dissolution	p 314
7. Intérêts de la SCI	p 314
8. Conclusion	p 316

Préambule

La reprise d'un fonds de commerce semble être une solution facile pour se créer son propre emploi, car elle ne requiert pas de diplôme particulier.

Les raisons, qui poussent les futurs repreneurs, sont diverses et la préparation du projet en dépendra. Bâtir un achat de fonds sur des bases solides est indispensable et permettra au futur commerçant de comprendre que son commerce est un véritable métier nécessitant des aptitudes et des compétences.

L'absence de formation du chef d'entreprise face à une concurrence commerciale acerbe est une des causes essentielles de mortalité des entreprises. Le terme formation englobe bien évidemment le savoir-faire dans le métier mais aussi la gestion financière et l'adaptation aux évolutions technologiques et de marketing.

Il ne faut pas oublier que les grands groupes ont repris à leur compte et leur profit les armes du petit commerce, mais qu'à l'identique, en utilisant les armes des grands groupes, vous pourrez toujours réussir en faisant preuve de dynamisme et créativité pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.

En tout état de cause, l'amour de son travail, le courage et le bon sens sont les atouts d'un succès futur car la réussite est possible partout.

RECETTE

Une petite dose d'inconscience

+

Une grosse dose de courage



Bien agiter

=

C'est le breuvage du repreneur

POURQUOI ?

“Par envie, par obligation, par dépit?”

A - Les motifs

Les motifs qui poussent à l'achat d'un fonds de commerce sont nombreux et la liste ci-dessous n'est pas exhaustive. Elle en contient cependant les principaux, à savoir :

- l'indépendance
- la peur du chômage
- tirer profit de son savoir-faire
- l'opportunité
- l'exploitation d'une idée
- l'envie de changer d'activité
- l'appât du gain
- faire ce que l'on aime
- la reprise du commerce familial
- le pouvoir

1 - Etre indépendant

Qui n'a jamais rêvé de devenir son propre patron, de fuir la grisaille d'un bureau, de ne plus recevoir d'ordre des supérieurs, d'avoir une liberté d'action et de décision ?

L'indépendance signifie pour beaucoup : liberté ; un rêve pas toujours bleu. Car l'indépendance se paie. Finies les journées de huit heures ! Après la vente, les relations et négociations avec la clientèle, parfois tendues, il faut encore faire les comptes, les factures, ranger les livraisons... faire le ménage ! !

Mais êtes-vous réellement indépendant ? N'êtes-vous pas "coincé" entre vos fournisseurs, parfois exclusifs, leurs prix, leurs délais de livraison, et vos clients, toujours plus pressés, plus informés et par conséquent plus exigeants ? N'êtes-vous pas aussi dépendant de votre banquier lorsque vous lui demandez un découvert ? Du fisc, de l'URSSAF et de leur bonne volonté de vous aider ?

Vous n'êtes pas vraiment comme vous le croyez le maître de toutes vos décisions. Vous devez compter sur tout votre environnement pour décider. Votre indépendance, dans la mesure où elle existe, est réellement limitée.

Mais enfin, vous vous sentez tout de même maître de votre avenir, vous êtes prêt pour l'aventure.

2 - La peur du chômage

Si vous êtes au chômage, la reprise d'un fonds est une solution pour y échapper. Mais après avoir été plusieurs années salarié, avez-vous réellement l'esprit d'entreprise ? Etes-vous assez ouvert et loquace pour vendre ?

N'est pas vendeur qui veut, et la motivation doit être présente à chaque instant. Une telle acquisition ne doit pas se faire par dépit, pour "s'en sortir" ... la dernière chance, la dernière carte !

Si vous pensez être touché par un plan social dans les mois à venir au sein de l'entreprise qui vous emploie et que le commerce vous tente, vous devez vous y préparer psychologiquement, vous et votre entourage, et commencer au plus vite les démarches (chapitres suivants).

3 - Tirer profit de son savoir-faire

Lorsque vous savez faire, vous êtes un professionnel. Vous maîtrisez les avantages et les contraintes du métier. Vous connaissez le marché, les clients, les fournisseurs, et vous mettre à votre compte est sans doute et depuis longtemps votre objectif.

Alors si vous vous sentez fort dans votre tête et prêt financièrement, allez-y !

4 - L'opportunité

Elle se présentera alors que vous vous y attendez le moins. Si vous êtes la personne du paragraphe précédent, vous pourrez la saisir à la volée.

Si vous n'avez pas les compétences nécessaires, vous vous trouvez dans la situation de l'individu qui ne sait pas faire de ski mais ne veut pas manquer l'offre d'un séjour à la neige. Les débuts sont difficiles, voire fatals, mais en tout état de cause, l'apprentissage sera long et semé d'embûches.

5 - Exploiter une idée

L'idée n'est pas suffisante. L'idée ne veut pas dire compétence. Il faudra l'acquérir ou s'associer avec celui qui la détient si vous voulez réussir (voir chapitre "comment" pour l'association).

6 - Changer d'activité

Votre métier ne vous déplaît pas mais son train-train vous ennuie. Vous pensez en avoir fait le tour ou vous avez comme l'on dit, votre bâton de maréchal... Alors vous décidez d'explorer d'autres horizons.

Mais n'oubliez pas : compétence encore et toujours.

La reprise d'un commerce ne doit pas être une fuite devant une situation professionnelle peu satisfaisante.

7 - L'appât du gain

Ce n'est plus le motif tabou que l'on peut vous reprocher. Il est au contraire souhaitable. On ne travaille pas pour la gloire et il faut que votre gain soit raisonnable ou confortable pour votre bienfait, mais aussi pour la pérennité de votre affaire. Il ne peut cependant être le seul motif, l'intérêt du travail, le plaisir que vous en tirez doivent rester présents.

8 - Faire ce que l'on aime

Cette raison peut être l'opposé du paragraphe précédent.

Combien ont quitté une entreprise ou un métier bien rémunéré avec une relative sécurité de l'emploi pour réaliser ce dont ils avaient toujours rêvé, en gagnant moins.

Ceux-ci ne veulent pas obligatoirement réussir dans la vie, mais réussir leur vie. Ils veulent donner un sens à leur existence.

En outre, leurs projets ont mûri avec le temps et sont souvent bien gérés ; mais surtout, celui qui aime ce qu'il fait est prêt à s'investir à fond.

9 - Reprendre le commerce familial

A vous de juger, d'en conserver les points forts et d'améliorer les points faibles. Mais attention à la griserie, la facilité, le confort d'un siège trop chaud ! !

L'important est de ne pas reprendre trop tard, après

un père (ou une mère) qui s'est accroché jusqu'à la dernière limite et qui, de ce fait, a représenté plus un handicap qu'un avantage.

Il ne faut pas non plus se sentir "obligé" de succéder au patriarche, l'obligation ne créant ni la motivation, ni le plaisir.

Enfin si vos pérégrinations professionnelles vous ont fait côtoyer d'autres commerces, d'autres méthodes, ces apports et le regard extérieur que vous pourrez avoir sur le commerce familial ne constitueront que des avantages.

10 - Le pouvoir

Si l'indépendance vous donne la sensation d'être libre, le pouvoir vous donne de la même façon celle d'imposer. Ce n'est pas la meilleure pour aller vers la réussite, c'est évident mais on la rencontre.

Nous omettons volontairement la reprise d'un fonds par un professionnel déjà commerçant, celui qui vend un fonds pour en reprendre un nouveau plus important ou celui qui, après l'amortissement des frais d'établissement ne veut pas restructurer son haut de bilan.

Celui-ci est censé connaître les ficelles du métier en termes d'évaluation de fonds, de gestion... Notre expérience nous incite cependant à la prudence car dans de nombreux cas, ces professionnels se comportent comme des débutants, négligeant car croyant trop bien connaître, trop sûrs d'eux, des éléments et

critères “élémentaires” d’un rachat de fonds ; jugement sévère mais maintes fois vérifié.

Ils pourront efficacement se reporter aux trois derniers chapitres du manuel, s’en inspirer et s’en imprégner (chapitres : comment ? Combien ? Et après ?)

En conclusion, nous pouvons dire que le commerce est une voie plus simple (ce qui ne veut pas dire facile) pour réussir sa vie professionnelle mais qu’il est indispensable de s’investir à fond, car c’est une entreprise à part entière.

B - Les erreurs à éviter

Vous allez inévitablement retrouver dans ces erreurs psychologiques quelques bonnes raisons qui vous poussent à vous lancer. Vous l’avez déjà senti par les réserves émises ou suggérées dans celles-ci.

Mais elles ne font pas, contrairement aux apparences, double emploi.. Ce plan est volontaire pour vous faire réfléchir d’abord sur la validité de votre motif, avant de vous obliger à cogiter sur vous-même.

Les erreurs les plus courantes sont les suivantes :

a - Reprendre un fonds de commerce pour échapper au chômage.

On peut comprendre évidemment, mais si c’est par désespoir, la difficulté sera importante car il n’y aura pas eu à l’origine de réel désir d’être patron, de gagner beaucoup d’argent, de projet étudié ; en bref il manquera l’esprit d’entreprise.

b - Ne pas connaître ou reconnaître ses lacunes.

Trop d'assurance (mais il en faut tout de même) peut vous faire perdre le sens des réalités.

Trop d'impatience vous empêche de prendre le temps de réfléchir et de soigner la préparation de votre projet.

c - Oublier les sacrifices imposés par un commerce et surestimer la solidité de son couple.

Le commerce est en effet une épreuve. Le soutien du conjoint est essentiel. La durée des restrictions sera plus longue que vous ne le pensez, et lorsqu'il y aura quelques difficultés financières, vos engagements de caution risquent de mettre votre patrimoine personnel en jeu.

En outre, travailler ensemble n'est pas toujours aussi facile que l'on puisse croire.

d - Se lancer sans compétence.

Une grande règle, celle des 3 C : "Compétence, Compétence, Compétence".

e - Méconnaître le marché ou tout au moins dans votre secteur géographique, car ce qui marche en un lieu ne marche pas forcément ailleurs.

f - Penser que vous allez vendre ce que les autres ne vendent pas.

Demandez-vous pourquoi ils ne le vendent pas : demande insuffisante ? Difficultés d'approvisionnement ? Délais de paiement trop courts ? Exclusivité ?

g - Négliger le vrai risque ou le sous-évaluer.

C'est le risque financier. Il existe dès que vous quittez votre emploi.

h - Croire que vos idées sont géniales.

Le sont-elles pour les autres ?

Conclusion

Qu'il s'agisse des motifs ou des erreurs, ils peuvent vivre seuls mais sont, aussi, tous interdépendants et/ou intercurrents.

POUR QUI ?

“ Pour la famille, c’est sûr. ”

Le commerce est donc surtout une affaire conjugale où le mari réalise le chiffre d'affaires car il possède le métier, et où l'épouse gère et apprend sur le terrain (à moins que ce ne soit l'inverse).

C'est la situation la plus commune mais, quelle qu'elle soit, les deux époux doivent se compléter sans pour autant se cantonner dans leurs propres activités. Ils doivent être polyvalents, l'absence de l'un (maladie, accident, formation...) pouvant être préjudiciable au bon fonctionnement du commerce. Nous verrons ultérieurement quel pourra être le statut du conjoint.

Il est bien évident que la rentabilité doit être suffisante pour permettre à un couple de vivre. Il est des cas où l'un des conjoints possède un emploi. Il semble important qu'il le conserve pour assurer un revenu régulier au ménage et pour faire face aux besoins familiaux si le commerce n'apporte pas rapidement les revenus espérés. Il devra aussi, si possible, aider en dehors de ses heures de salarié.

Ce truisme du commerce n'est pas toujours celui de la famille.

Etre chef d'entreprise est un état d'esprit.

Vous allez être simultanément :

ACHETEUR + VENDEUR + ANIMATEUR + GESTIONNAIRE

- Vous êtes acheteur, c'est-à-dire client.
- Vous êtes vendeur, c'est-à-dire fournisseur.
- Vous êtes animateur, c'est-à-dire motivé et dynamique.
- Vous êtes gestionnaire, c'est-à-dire prévoyant.

—————> Avez-vous ce bon profil ?

A - Faites votre bilan

1 - Le caractère

Vous devez :

- avoir le goût du travail car vous ne compterez plus vos heures ni vos week-ends raccourcis ;
- avoir la volonté de s'accrocher, de ne pas lâcher prise, d'être tenace ;
- avoir du courage... pour ne pas se décourager, pour dire non aux amis et aux festivités (rassurez-vous, elles viendront en leur temps) ;

- être patient et persévérant ;
- savoir écouter pour être accessible à tous ;
- être réactif ;
- rester humble, modeste et simple pour conserver votre motivation et avoir encore envie de gagner.

Le mental doit suivre et être fort pour résister à tous les chocs et problèmes qui vous fragilisent, pour vous faire supporter la solitude devant les décisions stratégiques importantes, pour vous remettre en cause.

2 - La santé

La vôtre comme celle de votre conjoint sont primordiales pour résister à la pression, l'anxiété, et la fatigue des longues journées de travail.

N'entendez-vous jamais votre boulanger, votre boucher ou votre libraire vous dire : "De toute façon, je n'ai pas le droit d'être malade".

3 - La famille

Nous y revenons encore, preuve qu'elle est d'une importance capitale. Un commerce implique toute la famille et elle doit approuver votre décision. Elle doit être consciente des difficultés éventuelles. L'entreprise va passer avant la famille et sa pérennité avant le profit financier, car le profit avant la croissance et la solidité financière n'est pas compatible avec la construction d'une affaire saine et pérenne. Réduire votre train de vie et vous priver de vacances

sera probablement votre avenir dans les trois ans de la reprise.

Il est vrai aussi que très pris par votre commerce, vous n'aurez que peu de temps pour dépenser.

Mais en échange de cette discipline de fer égoïste, il ne vous reste qu'à faire rêver votre famille pour la motiver.

4 - L'argent

Nous y reviendrons en détail dans le chapitre « Combien ». Mais dans un premier temps, il vous faut :

- estimer votre patrimoine immobilier net, c'est-à-dire sa valeur vénale diminuée du capital restant dû des prêts en cours le finançant. Etes-vous prêt à réaliser un immeuble pour avoir l'apport nécessaire à l'achat du fonds ?

- examiner vos placements monétaires à court ou moyen terme, faire les arbitrages nécessaires, en dégageant les plus liquides.

- évaluer quelles liquidités il vous faudra conserver « pour tenir » avant de pouvoir vivre sur les revenus du commerce.

Votre démarche peut aussi être la suivante : savoir combien vous pouvez emprunter en fonction de votre apport connu et des garanties acceptables par le prêteur. Ceci vous permettra de sélectionner facilement les affaires à votre portée.

5 - Les motivations

Outre celles énumérées précédemment, n'y a-t-il pas au fond de vous-même une revanche à prendre sur le destin, une envie de se dépasser, de faire voir ce que vous êtes capable de réaliser, de faire mieux que votre père ou votre frère....

6 - L'état d'esprit

Quitterez-vous celui que vous aviez chez votre patron ? Vous pouviez y adapter les moyens aux objectifs (surtout dans les grandes entreprises). Dans votre commerce, vous adapterez plutôt les objectifs à vos moyens, au moins au début.

7 - La compétence

Elle est indispensable mais pas suffisante.

8 - Le vendeur

En êtes-vous un ? Saurez-vous persuader vos fournisseurs de vous accorder des délais, de vous donner l'exclusivité d'un produit, convaincre votre banquier lors de votre demande de crédit, vos clients d'acheter, motiver vos collaborateurs (vous leur vendez des efforts à fournir) ? ...

9 - L'âge

La jeunesse n'a pas souvent l'argent mais est aujourd'hui mieux formée. A quarante ans vous avez

l'expérience, un patrimoine, des liquidités, l'envie de changer de métier et l'endurance.

Etre autodidacte n'est pas un obstacle.

10 - L'association

Celles qui résistent au temps existent, mais en petit nombre. Ne vous associez pas par amitié, elle n'y survivrait pas ; associez-vous par complémentarité (l'un est commercial, l'autre technicien ou gestionnaire).

Les difficultés surviennent lorsque vos objectifs ne sont pas les mêmes, lorsque l'un a un patrimoine et l'autre pas, car face aux problèmes financiers, il y a un déséquilibre devant le risque et la motivation.

11 - Les responsabilités

La responsabilité de l'entrepreneur individuel est illimitée. La loi du 11 février 1994 dite "loi Madelin" n'est pas une réelle protection face à vos créanciers.

D'autres statuts de sociétés comme la SNC (société en nom collectif) ne vous protègent pas plus. Une simple caution personnelle peut briser la protection de vos biens privés si vous êtes en SARL.

Nous reviendrons sur ces statuts au chapitre "Comment".

Le dirigeant est responsable civilement envers les associés ou les tiers, pénalement (abus de confiance, abus de biens sociaux, abus de pouvoir...) et fiscalement.

En êtes-vous conscient ? Mesurez-vous l'étendue de votre engagement ?

12 - La formation

Vous avez envie d'apprendre, de vous perfectionner, de rester au top, vous ou votre conjoint ou tous les deux. La formation ne fait jamais de mal, même lorsqu'elle n'est qu'une piqûre de rappel.

13 - La clause de non concurrence

C'est celle de votre contrat de travail qui vous oblige à rechercher un fonds de commerce dans un autre secteur géographique ou plus loin que vous ne le pensiez, à moins de pouvoir négocier avec votre patron pour qu'il abandonne cette clause.

B - Conclusion

Il faut des dispositions pour devenir commerçant, du caractère et toujours de la compétence.

S'il vous en manque certaines, ne reculez pas pour autant. Si la motivation est forte, ce sera essentiellement le terrain qui forgera le bon commerçant.

Le commerce, c'est savoir-faire mais aussi savoir être.

Diriger, c'est avoir de l'audace et un certain goût du risque tempéré par le bon sens ; savoir être innovant, vouloir apprendre, avoir confiance en soi... et en les

autres, avoir le sens de la gestion, de l'organisation, de la communication, de l'analyse et de l'intuition.

Bien entendu pour se lancer c'est avant tout avoir de l'audace. Beaucoup de personnes souhaiteraient devenir un jour son propre patron, mais peu décident de sauter le pas pour une multitude de raisons : la protection de la famille, la peur de ne pas réussir, être seul devant l'événement et continuer à travailler au même rythme qu'auparavant... Enfin bref à trop réfléchir, on ne se lance pas !

Dans les banques, il existe des grilles de notation pour les dossiers de création d'entreprise. Plus le candidat est âgé, plus son score est faible et moins il a de chance d'obtenir un crédit pour sa création. L'adage « si les vieux pouvaient, si les jeunes savaient » est remis en question. Il faut être dans la bonne tranche d'âge pour se lancer : ni trop vieux, ni trop jeune.

On peut observer que le 20ème siècle a été profitable aux personnes qui se sont lancées dans la grande distribution. D'autres, comme dans le secteur de la pharmacie, ont eu une analyse très fine sur la mutation de leur secteur en observant le développement de la parapharmacie dans les grandes surfaces, ont su réagir en créant une chaîne sur ce même secteur. Le commerce reste à ce jour un secteur en pleine croissance et qui permet à un audacieux de se lancer (cf le développement des franchises).

VOTRE COUPLE

Le soutien et l'adhésion du conjoint sont indispensables pour réussir.

S'appuyer sur une personne de confiance, consciente et au courant des problèmes, qui partage vos soucis et adhère à vos projets vous dynamise.

L'exploitant est souvent solitaire face aux difficultés, aux décisions stratégiques à prendre, qu'elles concernent l'évolution du marché ou les investissements à réaliser. Ensemble ce sera plus facile (il y a plus d'idées dans deux têtes que dans une, même si elle est bien faite).

Délimiter et équilibrer vie professionnelle et vie familiale est le plus complexe. Votre travail se poursuit et vous poursuit chez vous, le soir, le dimanche... mais c'est aussi chez vous que vous serez le plus tranquille pour réfléchir paisiblement et efficacement.

Soyez complémentaires sans trop empiéter dans le domaine de l'autre.

La confiance et le respect doivent être réciproques.

Vous êtes tous deux entièrement impliqués dans la réussite de votre affaire.

*“La concurrence, c’est comme l’alcool ;
à petites doses, ça excite, ça émoustille ;
à grosses doses, ça tue. ”*

La règle des 3 E répond à cette question.

Les 3 E signifient : Emplacement, Emplacement, Emplacement.

Ceci a l’air d’une boutade, mais démontre bien l’importance qu’il faut attacher à l’emplacement.

On peut considérer que chaque E correspond à un lieu :

- le premier est la région,
- le second est la ville,
- le troisième est le quartier et/ou la rue selon que l’on se trouve dans une grande ville ou un village.

A - La région

Resterez-vous dans celle où vous vivez et dont vous connaissez le potentiel, les avantages, les inconvénients et la mentalité des habitants ? Serez-vous obligé de migrer vers d’autres horizons ? Pensez-vous qu’un breton se fera accepter facilement en Alsace, et inversement ? Qu’un lillois

s'adaptera aux provençaux ou qu'un provençal s'adaptera aux lillois ?

Les exemples d'échecs suite à une mauvaise adaptation à la nouvelle région ou à un rejet abondent.

En outre la demande de produits ou services que vous souhaitez commercialiser à Reims peut être totalement modifiée à Toulouse ; en d'autres termes, ce qui se vend bien quelque part ne marche pas forcément ailleurs.

B - La ville

Dans quel genre de ville serez-vous le plus à l'aise ? Ville ouvrière, ville bourgeoise, de banlieue, de campagne... ? Les revenus, les besoins, les moyens y sont différents.

Pouvez-vous vous plaire dans votre commerce sans vous plaire dans la ville ?

Enfin, centre ville ? Périphérie ? Galerie marchande ?

C - Le centre ville

Ce choix est intéressant s'il s'y trouve de grands magasins, des locomotives. Il demeure alors un lieu privilégié.

Mais la circulation doit y être facile. Il doit être accessible car il n'y a pas d'affaires sans parking. Le client souhaite tout trouver au même endroit, très vite et avoir le choix. La proximité des concurrents n'est pas forcément négative comme on le pense généra-

lement, car elle peut apporter un “plus” qualitatif. Vous pouvez vous allier avec eux pour animer le quartier.

Vous devez comprendre votre futur environnement, ses rythmes commerciaux (les jours et heures d'ouverture exploités et ceux et celles qui ne le sont pas), vous adaptez à votre zone de chalandise, à la clientèle.

Le commerce bouge beaucoup. Vous le constatez chaque jour en observant la rue, les consommateurs. Songez aussi à l'avenir de l'emplacement. Des projets d'urbanisme peuvent en modifier l'intérêt. Si un parking, une rue piétonne, la réhabilitation du quartier peuvent être bénéfiques, l'installation d'un nouveau centre commercial en périphérie ou à proximité peut faire baisser la fréquentation.

Des rues piétonnes trop nombreuses peuvent paralyser l'accès et l'activité.

Comme il existe de bons emplacements, il y en a aussi de mauvais. Renseignez-vous sur son historique. Celui qui a connu plusieurs dépôts de bilans est à éviter.

Les frontières naturelles sont aussi des handicaps : voies ferrées, carrefours, ponts, rivières arrêtent souvent le client qui reste dans son quartier.

Toutes les rues ont un trottoir plus fréquenté que l'autre, soit parce qu'il est plus large, plus ensoleillé, plus accessible ou parce que s'y trouvent de grands magasins (qui ne sont pas là par hasard).

L'endroit où les piétons traversent la rue est encore un indice.

Si plusieurs fonds sont à vendre dans « votre » rue, il vous faut savoir pourquoi ? Depuis combien de temps ? Renseignez-vous sur les prix ; l'endroit prend peut être de la valeur et les vendeurs veulent encaisser leurs plus-values.

Ne prenez pas un local trop grand qui semblerait vide, préférez-en un plus petit. En centre ville, les prix des emplacements sont chers. Les produits à forte marge sont rentables et la rentabilité est nécessaire pour faire face aux charges et droit au bail d'un tel emplacement.

Rappelez-vous cette règle qui peut surprendre : le lieu où vous commercerez compte plus que le commerce lui-même.

En dehors des emplacements privilégiés dits aussi n°1, les quartiers peuplés essentiellement de magasins alimentaires et de services peuvent tirer leur épingle du jeu. Vous pouvez y trouver des niches même si le flux de piétons est limité.

D - La galerie marchande

C'est un lieu de passage très important. Compte tenu de leur organisation, l'offre y est complète, cohérente et donc attractive.

L'animation y est régulière et la signalétique, en général, bien faite.

Les endroits les plus intéressants sont situés au rez-de-chaussée, à l'entrée ou en façade, les autres étages étant moins fréquentés. Plus vous êtes situé

vers le fond de la galerie, moins l'emplacement est intéressant.

Les contraintes sont les horaires, le règlement interne à respecter, l'obligation de communiquer son chiffre d'affaires au bailleur (pour le calcul du loyer), un coût élevé des charges locatives et du loyer (selon emplacement).

E - La périphérie, le centre commercial

Le client y trouve une offre globale qui répond à son impératif de rapidité et de confort d'achat. Son but unique est de consommer. Ainsi la zone de chalandise est importante et l'accès y est facile.

Mais trouver une cellule est difficile et onéreuse. Il vous faut disposer d'une solide capacité financière. Les charges sont lourdes et vous devez verser deux loyers : un "loyer minimum garanti" correspondant à la valeur locative (suivant la surface et l'emplacement) et un second basé sur votre chiffre d'affaires et qui est donc variable (il faut le faire estimer impérativement pour le rapprocher de votre rentabilité prévisionnelle et voir si vous pouvez le supporter).

F - Le milieu rural ou la petite ville

Les emplacements ne sont guère onéreux mais vous devrez apporter une offre commerciale adaptée et un agencement soigné.

Le cadre de vie y est agréable et les contacts avec la clientèle sont privilégiés. Les inconvénients

majeurs sont le potentiel limité et la concurrence de la grande distribution.

G - L'étude de marché

La reprise d'un fonds de commerce vous procure des données réelles sur l'existant, comme le chiffre d'affaires, les produits vendus, la fréquentation, éventuellement la saisonnalité de l'activité, la qualité de la clientèle...

Vous obtiendrez ces renseignements auprès du vendeur mais aussi auprès des fournisseurs.

Ne vous ruinez pas à commander une étude de marché, mais l'appel à un prestataire peut être complémentaire de votre propre enquête. Faites-la sur le trottoir, dans la rue avec la bonne vieille méthode du comptage (vous comptez le nombre de clients ou de piétons).

C'est rapide et économique, mais le questionnaire n'est pas toujours chose facile car les clients ou passants sont souvent peu enclin à y répondre.

Le plus difficile sera d'obtenir des réponses valables et exploitables.

Posez-vous quatre questions pour préparer votre questionnaire :

- Que vend-on ?
- A qui vend-on ?
- Où vend-on ?
- Comment vend-on ?

Chacune d'elles doit engendrer une ou plusieurs

autres questions. Faites votre choix puis préparez la formulation.

Première règle : posez les bonnes questions...

Car les gens vous accorderont peu de temps et vous ne pouvez par conséquent aborder des sujets secondaires.

Deuxième règle : ne pensez jamais à la place du client.

Votre avis n'est pas objectif et ne représente jamais qu'un seul avis.

Troisième règle : ne vous bercez pas d'illusion sur des chiffres trop favorables et des réponses de complaisance.

Et, rappelez-vous qu'une étude de marché sert à confirmer ou affiner des bases et (seulement) à limiter le risque.

H - Conclusion

Vous allez peut-être penser que tout cela, vous le savez. Bien sûr ! Nous n'en doutons pas...mais nous ne doutons pas non plus que des vendeurs de fonds, rusés et malins, sauront vous faire miroiter de petits avantages et minimiser de gros inconvénients.

“ C’est à vous de décider... quand vous serez prêt. ”

C’est le chapitre le plus court du manuel, mais c’est aussi une question plus intéressante qu’il n’y paraît. De cette réponse dépendra votre préparation à cet achat, préparation en termes de compétence, de finances et de mental.

A - L’opportunité ou le sauve-qui-peut

1 - L’opportunité

C’est l’affaire du siècle et vous ne vous donnez pas le droit de la laisser passer. Il vous la faut absolument, et vite. Vous y pensez sans cesse et vous êtes stressé ...et il y a tant de choses et d’événements à étudier, à gérer, à prévoir. Vous êtes perturbé dans votre rêve et dans votre raison. Vous êtes enthousiaste mais la pression du temps, du vendeur ou de l’agence négociatrice, est telle que des évidences risquent de vous échapper.

Au fait, et cette opportunité ! En est-ce vraiment une ? Est-ce vous qui la considérez comme cela ou vous l’a-t-on présentée comme telle ?

Les pièges de l'opportunité sont nombreux mais ne se dévoileront que lorsque vous serez dans "votre" commerce.

Faites parler les gens qui connaissent l'affaire, écoutez, prenez conseil.

Nous n'appellerons opportunité que l'affaire que vous guettez depuis bien longtemps.

2 - Le sauve-qui-peut

C'est le chômage soudain, le plan de licenciement qui vous tombe sur la tête ! Avec son stress ! Ajoutez-y celui de la reprise d'un fonds et de ses incertitudes... nous vous laissons imaginer.

B - L'achat préparé

Vous êtes psychologiquement prêt.

Vous avez constitué votre apport financier.

Vous connaissez votre capacité d'emprunt et par conséquent la taille possible du commerce à reprendre.

Vous avez le temps de rechercher la bonne affaire, de discuter seul à seul avec le vendeur, de connaître le motif de son départ (très important), de tester le fonds (en y venant souvent), de rassembler les capitaux et financements nécessaires, de vendre votre maison ou autres biens dans de bonnes conditions.

Vous avez le temps de faire une étude de marché. Vous avez appris à voir ce qu'il faut dans les visites de fonds, sans vous laisser impressionner par les

apparences ou les bavardages, à comparer les prix, à diagnostiquer l'état du matériel, à découvrir des travaux à réaliser, à négocier un stock minimum, à découvrir les chiffres les plus significatifs d'un compte de résultat, d'un bilan (que vous pourrez faire confirmer par vos conseillers).

Vous avez réfléchi à vos prévisions de chiffres d'affaires, de bénéfice. Vous avez mis tous les atouts de votre côté parce que vous avez eu et pris le temps et que vous savez où vous aller.

*“ Un fonds, des parts, une franchise,
un commerce indépendant :
les conséquences en sont différentes. ”*

Vous pouvez acheter un fonds de commerce, certes, mais aussi des parts de société et c'est, dans ce cas, la société qui est propriétaire du fonds.

Vous pouvez aussi tenter votre chance en tant qu'indépendant ou comme franchisé.

A - Le fonds de commerce

Il n'y a pas de définition légale du fonds de commerce.

Tout ce qui intervient dans la réalisation de l'exploitation commerciale peut y être inclus.

Il est composé de deux catégories d'éléments :

Les éléments matériels appelés aussi éléments corporels.

- le matériel et l'outillage,
- les marchandises.

Les éléments immatériels appelés aussi éléments incorporels. Ce sont :

- la clientèle et l'achalandage c'est-à-dire l'ensemble des clients actuels et potentiels ;

- l'enseigne et le nom commercial : c'est le sigle, l'emblème, la dénomination sous laquelle s'exerce le commerce ;

- le droit au bail : c'est la possibilité pour le commerçant de poursuivre son exploitation dans les locaux loués ;

- les brevets d'invention, dessins, modèles, marques de fabrique...

Le fonds de commerce peut ne pas contenir tous ces éléments mais il y a au minimum :

- la clientèle,
- l'achalandage,
- le droit au bail.

Les immeubles en sont exclus.

De tous ces éléments, le droit au bail ou propriété commerciale est celui qui a le plus de valeur pour le commerçant. Il a une importance patrimoniale car en achetant le fonds, vous achetez le droit au bail au commerçant vendeur. Pour ce dernier, ce droit est en quelque sorte une partie de sa retraite (lorsque le motif de la vente est le départ en retraite).

Ne le confondez pas avec le pas de porte. Celui-ci est un droit d'entrée que le nouveau locataire paie en une seule fois, à la signature du bail, au propriétaire des murs et non au commerçant locataire. Il peut représenter plusieurs mois de loyers. Droit au bail et pas de porte peuvent se confondre quand le propriétaire des murs est aussi celui du fonds à vendre.

1 - Le bail commercial

Il est aussi appelé bail “trois-six-neuf” car le commerçant peut le résilier à l’issue de chaque période de trois ans. Il est régi par un décret datant de 1953 dans lequel apparaît pour la première fois la notion de “propriété commerciale”. Nous avons vu que le droit au bail est un élément important du fonds de commerce car il vous donne la possibilité de poursuivre votre exploitation dans le local que vous louez.

Le contrat de bail comporte 3 points essentiels :

- une durée minimum de 9 ans,
- une augmentation des loyers réglementée,
- le droit de renouveler le bail échu.

Le bail protège les locaux suivants :

- le magasin, l’atelier,
- les dépôts et entrepôts nécessaires à l’exploitation du fonds.

Si le bail porte à la fois sur des locaux professionnels et des locaux d’habitation, il est soumis pour la totalité à la réglementation des baux commerciaux.

Le commerçant, personne physique ou morale, est le bénéficiaire du bail commercial et doit être immatriculé au Registre du Commerce ou au Répertoire des Métiers (cas de l’artisan commerçant : boucher, boulanger...).

a - Conditions d'application du bail commercial

Pour le locataire : vous devez avoir un bail régulier et être propriétaire du fonds.

Pour les locaux : le bail doit porter sur l'immeuble mais aussi, éventuellement sur la location de terrains nus où se trouvent des locaux à usage professionnel (artisanal, commercial, industriel) avec le consentement exprès du propriétaire.

Pour le fonds de commerce : il doit y avoir exploitation du fonds dans les lieux.

Le bail s'étend au local principal, aux locaux accessoires et à l'habitation. Vous devez exploiter le fonds vous-même ou le donner en location gérance.

b - Précautions à prendre avant de signer le contrat de bail

Vous devez d'abord étudier attentivement le projet de bail en le demandant au propriétaire ou au bailleur. Le bail doit toujours être écrit.

Vous pouvez faire le bail sous seing privé, c'est-à-dire entre les parties ou par acte notarié. Il est intéressant de faire enregistrer l'acte aux impôts pour lui donner date certaine. Cette démarche n'est pas obligatoire mais vivement conseillée. Elle a un coût (sous forme de timbres fiscaux) qui va dépendre du nombre de pages enregistrées.

Il est important de contrôler les points suivants :

- la désignation et la composition précisent des locaux loués ainsi que leur situation dans l'immeuble ;
- la commercialité des locaux : ils doivent impérativement être à usage commercial, artisanal ou industriel ;
- l'indication des activités inscrites au bail : elles doivent être les mêmes que celles que vous allez exercer ;
- la durée qui doit être de neuf ans minimum ;
- le montant du loyer doit être indiqué sans équivoque, ainsi que les charges accessoires à votre charge ;
- la clause d'agrément qui donne la possibilité au bailleur de rejeter un acheteur éventuel. S'il connaît la mauvaise santé financière du locataire, il peut attendre sa liquidation et faire jouer cette clause pour adapter le loyer au prix du marché et faire payer un nouveau droit d'entrée au futur locataire ;
- la clause de signature qui précise que la validité de l'acte de cession nécessite la présence du propriétaire le jour de la signature ;
- la clause d'indivisibilité des activités qui donne obligation d'exercer de "façon permanente" les activités citées.

Enfin il convient de demander une attestation du bailleur stipulant qu'il n'y a pas présence d'amiante dans l'immeuble ou, qu'il prendra les travaux ou conséquences à sa charge.

c - Les droits et obligations du propriétaire

Le propriétaire a le droit :

- de percevoir le loyer aux conditions prévues au contrat de bail,
- d'exécuter les travaux de mise en conformité, les grosses réparations...
- de vendre les locaux loués.

Il doit :

- vous louer un local en bon état,
- l'entretenir (grosses réparations...),
- vous permettre une utilisation "complète et paisible" des locaux.

d - Droits et obligations du locataire

Son premier droit est celui d'exercer sa profession dans les locaux loués. Le second est de les utiliser selon la ou les destinations indiquées sur le bail. Ceci est aussi une obligation. Vous ne pouvez modifier ou étendre l'objet de votre activité sans l'accord du bailleur, accord à obtenir par écrit ou par avenant au bail. Seule la déspecialisation, abordée plus loin, vous permet de le faire.

Vous (ou votre société) devez être immatriculé au registre des métiers ou du commerce.

Vous devez utiliser et entretenir les locaux loués en "bon père de famille" comme le ferait le propriétaire.

Vous devez donc procéder aux réparations qui vous incombent (celles indiquées dans le bail) à l'exception des réparations dues à la vétusté ou la force majeure.

Vous devez meubler le local, le garnir de matériels et marchandises nécessaires à l'exploitation prévue.

Vous devez payer aux termes convenus les loyers. A défaut de paiement, le bailleur peut faire jouer la clause résolutive lui permettant de refuser le renouvellement du bail et l'exonérer éventuellement de l'indemnité d'éviction.

Lors de votre départ vous devez restituer les locaux en bon état.

Vous aurez aussi obligation de vous assurer pour l'incendie, les dégâts des eaux... clause le plus souvent notifiée dans le contrat.

e - Les modalités financières

Le loyer.

Vous devez vous assurer que le montant du loyer correspond à ce qui se pratique dans votre secteur géographique, c'est-à-dire qu'il est collé au prix du marché pour des locaux similaires en surface et emplacement. Il vous faut interroger vos voisins ou futurs voisins, artisans et commerçants.

Négociez pour commencer à payer à partir de la date d'ouverture du magasin, et non à la date de signature du bail, bien antérieure à la première.

Sachez que le contrat se renouvelle aux clauses et conditions du bail expiré.

Les charges locatives, dans un centre commercial, sont un “deuxième” loyer, ne l’oubliez pas ! Car le loyer en centre commercial est un loyer minimal garanti, plus, un loyer indexé sur le chiffre d’affaires (en pourcentage, différent suivant les activités).

Le prix du pas de porte (somme que peut vous réclamer le bailleur à votre arrivée dans le local) peut-être, soit une indemnité forfaitaire, soit un supplément de loyer : ceci est à préciser dans le bail.

Il est aussi prévu dans le bail, un dépôt de garantie ou de cautionnement. Il est à verser au bailleur pour le garantir de tout préjudice éventuel en cas d’inexécution de vos obligations. Il peut varier de 3 à 6 mois de loyer, et vous comprendrez aisément qu’il est à inclure dans votre plan de financement.

La révision du loyer.

Il y a deux sortes de révision :

- la révision légale triennale,
- la révision en fonction d’une clause d’échelle mobile.

Votre bailleur peut demander la révision du loyer tous les 3 ans (bail 3,6,9).

C’est la révision légale triennale. Il peut le faire par lettre recommandée avec accusé de réception ou par acte d’huissier, en indiquant le montant du nouveau loyer, valable 3 ans.

La clause d'échelle mobile est une clause d'indexation. Le montant du loyer suit la variation d'un index cité dans le bail.

Le cumul des deux révisions est possible mais doit être prévu au contrat de bail.

En cas de litige, le tribunal de grande instance est seul compétent.

f - La fin du bail

A l'expiration du bail, le propriétaire peut refuser le renouvellement du bail, avec ou sans versement d'indemnité d'éviction. Le plus souvent, le renouvellement se fera sans problème, dans l'intérêt des parties (attention au bail renouvelé tacitement ; voir bail de 12 ans).

En tant que locataire, vous pouvez soit donner congé (par lettre recommandée ou acte d'huissier, avec préavis), soit en demander le renouvellement ou accepter le refus du bailleur.

Durant le bail, vous pouvez donner congé pour la date d'expiration triennale (préavis de 6 mois, par acte d'huissier). Si vous "ratez" cette date, le bail est reconduit pour 3 ans, sauf si le bailleur est d'accord.

La résiliation du bail peut intervenir en cas d'inexécution des obligations d'une des parties. Elle doit être demandée auprès du Tribunal de Grande Instance.

Il n'y a pas de dissolution du bail en cas de décès, ou du bailleur ou du locataire. Le droit au bail passe aux héritiers.

De la même façon, le redressement ou la liquidation judiciaire n'entraîne pas la résiliation du bail..

g - Le renouvellement du bail

Lors d'une reprise de fonds de commerce, vous venez vous substituer au locataire précédent et le bail en cours continue aux mêmes conditions. Il n'y a pas de renouvellement ou de nouveau bail à la reprise.

Le renouvellement se fera à la fin de la période triennale si vous respectez les obligations précédemment citées.

La location se poursuit par tacite reconduction si le bailleur ne vous donne pas congé à l'expiration du bail. S'il le fait, il doit vous prévenir au moins 6 mois à l'avance par acte d'huissier.

Vous pouvez demander le renouvellement du bail dans les 6 mois précédant son expiration ou lorsque vous le souhaitez pendant la période de tacite reconduction. Le propriétaire peut accepter purement et simplement par écrit ou sans répondre. S'il veut modifier le contrat de bail ou refuser le renouvellement il doit vous le signaler dans les 3 mois de votre demande.

Le bail est renouvelé pour 9 ans. Le montant du nouveau loyer va dépendre de la valeur locative des locaux mais il restera plafonné. Le plafonnement est fonction de l'indice national du coût de la construction. La majoration ne peut être supérieure à la variation

de l'indice. Ce plafonnement n'est valable que pour un bail de 9 ans maximum.

En effet le bailleur pourra vouloir dé plafonner les loyers si la valeur locative du secteur a augmenté (au moins de 10%) suite à des aménagements urbains ou si la surface de vente est augmentée par l'abattage de cloisons ou murs ou encore si l'amélioration des locaux est le fait d'investissements financés tout ou partie par lui-même.

Le refus de renouvellement par le bailleur aboutira au paiement d'une indemnité d'éviction. Elle sert à compenser le préjudice que vous subissez puisque vous quittez les lieux. Le montant de l'indemnité sera calculé en fonction de la valeur du fonds, de vos frais de déménagement et de réinstallation et des frais et droits de mutation que vous aurez à payer pour acheter un nouveau fonds de valeur identique.

C'est le Tribunal de Grande Instance qui est compétent s'il y a litige.

Vous pouvez rester dans les lieux jusqu'au règlement de l'indemnité.

Mais l'indemnité n'est pas due si vous ne réglez pas vos loyers, si votre comportement envers le bailleur est répréhensible (violence)... ou si l'immeuble doit être démoli car reconnu comme insalubre ou dangereux par l'administration.

h - Cession ou sous-location

Vous pouvez céder le bail à votre successeur, acheteur du fonds. Il faut simplement vous préoccuper des clauses restrictives inscrites au contrat afin que la cession ne soit pas remise en cause par le bailleur. Elles peuvent être simplement son autorisation préalable ou sa présence lors de la signature (voir le paragraphe des précautions à prendre).

Consultez le bailleur et le contrat de bail si vous voulez céder le bail sans le fonds afin d'obtenir son accord préalable.

Le bail tout commerce est plus facile à transmettre que le bail spécialisé. Il est donc très recherché mais de plus en plus rare. Mais le nouveau locataire doit continuer l'activité de son prédécesseur pendant 9 mois au moins et y travailler durant 3 ans minimum pour avoir droit au renouvellement du bail.

La sous-location est interdite sauf si vous avez l'accord écrit du bailleur ou si elle est prévue au contrat de bail. La sous-location consiste à louer à un tiers tout ou partie des locaux dont vous êtes le locataire.

i - La déspecialisation

Les baux tous commerces ont tendance à disparaître pour laisser la place aux baux spécialisés. Il ne vous est donc pas aisé de modifier ou changer la nature de votre activité.

Vous désécialisez si vous modifiez votre activité pendant le bail.

La désécialisation est partielle si vous ajoutez une activité nouvelle à celle prévue au bail ou totale si elle devient différente.

Elle peut se traduire par une augmentation du loyer si l'activité adjointe modifie la valeur locative des lieux. Cette augmentation entrera en vigueur lors de la révision triennale suivante.

Dans un centre commercial, le premier locataire d'une boutique ne peut désécialiser durant les 9 premières années d'exploitation.

La désécialisation partielle fait partie de vos droits. Vous devez en informer le bailleur en précisant la nature de l'activité nouvelle (faites le par acte d'huissier). Le bailleur a 2 mois pour s'y opposer s'il conteste le caractère connexe ou complémentaire de l'activité nouvelle.

Sans autorisation écrite, la résiliation pure et simple du bail est possible. N'oubliez jamais que le bail est un contrat bilatéral et que vous ne pouvez y déroger par une décision unilatérale. La prudence doit rester de rigueur. Le Tribunal de Grande Instance est seul compétent en cas de litige.

La désécialisation totale doit répondre aux nécessités économiques, organisationnelles et rationnelles de la distribution et doit être compatible avec la situation et la destination de l'immeuble. La

demande doit encore être précisée par acte d'huissier avec l'objet de la nouvelle activité.

L'acceptation dans les 3 mois peut être pure et simple ou accompagnée de l'augmentation du loyer, d'une obligation de réalisation de travaux, voire du paiement d'une indemnité compensatrice s'il y a préjudice pour le bailleur. Il peut évidemment refuser votre demande. C'est toujours le Tribunal de Grande Instance qui reste compétent.

j - Remarques

Il est possible de déroger aux règles du bail commercial à la condition que le bail soit conclu pour une durée au plus égale à 24 mois ; mais si le bail est renouvelé, il est alors obligatoirement d'une durée de 9 ans et se trouve soumis au statut du bail commercial.

Votre propriétaire étant libre de donner à bail dans le même immeuble, un local à un tiers pour y exercer une activité concurrente de la vôtre, vous avez intérêt à faire figurer une clause de non concurrence dans le bail (cette clause doit être limitée dans le temps ou dans l'espace pour être valable).

Il est recommandé de procéder à un état des lieux lors de la prise de possession des locaux.

2 - Le bail libre ou bail américain

Le locataire ne verse pas de somme au départ comme dans le bail classique car le pas de porte n'existe plus, mais le loyer est plus élevé.

Il comprend en effet :

- le montant de la valeur locative de l'emplacement ;
- l'amortissement du droit d'entrée.

Les révisions se font suivant les mêmes règles et références que le bail classique, soit en fonction des références de l'indice INSEE ou fixées judiciairement en référence aux baux du même type d'autres locaux comparables.

L'avantage du bail américain est l'absence du droit d'entrée ou du droit au bail. Cependant le loyer de base du bail américain étant nettement plus élevé, le rattrapage est rapide, 5 à 6 ans le plus souvent, ce qui signifie qu'au-delà, ce bail devient largement plus onéreux que le bail classique.

Enfin, lorsque vous partirez, vous ne pourrez rien récupérer auprès de votre successeur.

3 - Le bail précaire

Il ne nous intéresse pas dans le cadre de cette étude. Il faut simplement savoir que c'est un bail de 2 ans maximum non renouvelable. A l'échéance, votre expulsion est possible à la demande du propriétaire. Il n'y a pas lieu à versement d'une indemnité d'éviction. Si le propriétaire accepte de prolonger la location, vous entrez alors dans le cadre d'un bail classique.

Enfin, le bail précaire ne vous donne pas la propriété commerciale des locaux.

4 - Le bail de 12 ans

Les centres commerciaux ont créé ces baux dans les années 70. Leur durée leur permet d'échapper au plafonnement des loyers.

Le propriétaire ne peut changer comme il le veut un bail 3,6,9, en un bail de 12 ans. Mais celui qui le désire va s'évertuer à faire jouer la moindre défaillance de votre part. Toute erreur procédurière pour le renouvellement du bail, peut vous être fatale. D'autre part, un bail reconduit tacitement pendant plus de 3 ans peut se transformer en bail de 12 ans.

Retenez les précautions à prendre pour gérer renouvellement et modifications du bail.

5 - Le choix du fonds

Il y a deux cas de figure :

- soit le fonds possède encore un potentiel de développement ;
- soit le fonds est au maximum de sa capacité de production et de vente.

Dans le premier cas, il faut savoir pourquoi le fonds n'est pas exploité "à fond". Il est tenu par des commerçants proches de la retraite et qui vivent sur leurs acquis, leur notoriété ou des activités complémentaires ou adjacentes sont inexistantes et inexploitées ou encore, l'accueil est rébarbatif...

En tout état de cause, si l'environnement est favorable, l'intérêt d'un tel fonds de commerce est évident car :

- le prix d'achat sera bas, donc votre endettement bancaire faible ;

- le développement du chiffre d'affaires affaiblira mécaniquement le poids de l'endettement et donnera une valeur supplémentaire au fonds, vous procurant à la revente une plus-value confortable.

La contrepartie sera évidemment la quantité de travail à fournir pour gagner la confiance des clients.

Dans le second cas, il vous faudra garder cette confiance, ce qui n'est pas toujours facile car le client se méfie de celui ou ceux qu'il ne connaît pas. L'accompagnement du vendeur du fonds pendant quelques semaines est toujours un atout pour y parvenir.

Dans le même esprit, conserver les employés de votre prédécesseur qui sont "des têtes connues", des repères pour le client, reste intéressant (à condition de les maîtriser, c'est-à-dire de montrer que c'est vous le patron).

Mais un tel fonds sera cher. Votre apport personnel devra être important pour réduire l'emprunt et minimiser cette charge fixe, au cas où le chiffre d'affaires baisserait sensiblement après la reprise (ceci arrive souvent et il vous faut faire face financièrement). Un emprunt réduit a pour effet de baisser considérablement le seuil de rentabilité.

Si l'apport est important et la rentabilité de l'affaire aussi, le retour sur investissement sera alors rapide et le jeu en vaudra la chandelle. Si l'apport est trop juste, l'emprunt sera lourd et la rentabilité faible. Vous aurez aussi des difficultés à dégager une plus-value satisfaisante à la revente.

Vous vous reporterez, pour plus de précisions, au chapitre "Combien" pour toutes ces données financières.

Enfin, les frais liés à l'achat d'un fonds sont depuis peu, très proches du taux des droits sur les cessions de parts.

Le barème fiscal de base des droits d'enregistrement (en % du prix du fonds) vous est présenté dans le tableau qui suit.

Nouveau barème en vigueur depuis septembre 1999	
Tranche de prix	Droits
De 0 à 150 000 F	0 %
Supérieur à 150 000 F	4,80%

Ces droits étaient auparavant si lourds qu'ils pouvaient guider le choix du repreneur vers l'achat des parts de société (lorsque le fonds est détenu par une société)... et de son passif. Ce n'est plus le cas, mais

nous allons tout de même analyser ci-après ce qu'est une cession de parts.

B - Les parts de société

Lorsqu'une société possède un fonds de commerce, vous pouvez acheter soit le fonds seul, aux conditions vues précédemment (le vendeur fait alors son affaire de la dissolution de la société), soit acheter les parts de cette société (qui reste propriétaire du fonds).

Acheter les parts était moins coûteux en termes de droits d'enregistrement : taux de 4,60% sur le prix de vente des parts (contre des taux de 7 à 11,40% pour l'achat d'un fonds, au-delà de 150 000 francs). Ce moindre coût motivait souvent l'acheteur. Désormais, les 0,20% d'écart ne valent plus la peine de prendre le risque de passif.

En effet, acheter une société, c'est acheter ses actifs et son passif (comme dans un mariage où on prend les qualités mais aussi les défauts du conjoint). Il vaut mieux se garantir contre les mauvaises surprises.

Une clause de "garantie de passif" doit être incluse dans le contrat de vente. Celle-ci peut vous permettre de faire payer au cédant (le vendeur) des dettes non connues à la date de la cession.

Mais avant de préciser ce qu'est une garantie de passif, voyons comment peut se faire l'habillage des comptes de bilan et de résultat, afin de vous donner l'image la plus idyllique possible, de la société à acheter.

1 - L'habillage des comptes

Nous n'allons pas faire une liste exhaustive de toutes ces "ruses" (un livre entier serait nécessaire) mais citer les plus communes et vous donner quelques astuces pour y échapper.

a - Le compte de résultat

Il va s'agir pour le vendeur de réduire les charges pour améliorer le résultat. Il va agir sur les charges externes en :

- évitant de renouveler le petit outillage,
- diminuant la maintenance au maximum,
- limitant les dépenses publicitaires et de formation.

Il vous suffit de comparer les chiffres de ces postes sur au moins 3 exercices. Ces dépenses que le vendeur n'aura pas faites, seront réalisées par vous-même, et elles viendront s'ajouter à ces mêmes postes récurrents.

Le licenciement du personnel est le moyen le plus efficace à court terme, facile, connu, et largement utilisé, pour rétablir ou accroître la rentabilité. Vérifiez l'évolution de la masse salariale et du nombre de salariés, et la régularité (régularité dans le temps et régularité administrative) des licenciements intervenus.

Le vendeur peut aussi modifier les règles d'amortissements et de provisions. Il suffit en effet d'abaisser le montant de la dotation aux amortissements et

de ne pas provisionner les créances douteuses des clients insolvables à court terme, pour relever le résultat.

Assurez-vous encore qu'il n'y a pas eu de cessions d'immobilisations ou d'immobilisations totalement amorties, ce qui entraîne automatiquement une baisse de la dotation. Si tel n'est pas le cas, réclamez le détail des biens immobilisés et en cours d'amortissement, ainsi que des explications claires sur la réduction de la dotation ; refusez celles qui sont vagues et (volontairement ou non ?) embrouillées. Il faut absolument comprendre le pourquoi de la chose, quitte à passer pour un enquiquineur.

En ce qui concerne les provisions, c'est plus délicat car il faudrait avoir accès aux factures non réglées et vérifier les dates de facturation. Confrontez encore avec les années antérieures, la régularité de ces provisions.

Le résultat peut aussi s'améliorer grâce aux produits exceptionnels (cessions d'actifs par exemple).

b - Le bilan

La réduction des investissements est un moyen pour donner un coup de fouet au résultat, car les frais financiers (intérêts d'emprunt) et dotation aux amortissements suivent l'évolution de ceux-ci. Inspectez les immobilisations (immeubles, agencements, matériels...) pour découvrir toute obsoles

cence éventuelle, et vérifiez si les normes d'hygiène et de sécurité sont respectées.

Le stock est un poste de choix pour le vendeur. En ne provisionnant pas sa dépréciation, il conserve un bénéfice favorable. Les "rossignols", produits démodés, peuvent être comptabilisés à un prix correct mais ne se vendront jamais. Effectuez des sondages dans le stock.

Ensuite, la surévaluation des prix de revient valorise le stock et par-là même le prix de l'affaire. Pour déjouer le piège, il suffit de comparer prix de vente et prix de revient et, si la marge est insuffisante ou douteuse, il faut la confronter aux marges de la profession.

Évaluez toujours le stock en termes d'utilité économique et non comptable.

Le poste "client" est un poste sensible. L'absence de provision pour créances douteuses (voir ci-dessus) mais aussi le gonflage fictif du poste par l'émission de factures d'acomptes sans que le bon de commande ne soit validé par l'acheteur, sont des techniques pratiquées.

Méfiez-vous des trésoreries pléthoriques, résultat parfois d'une sur-mobilisation volontaire d'escompte ou de Dailly (voir les annexes du bilan pour vérifications). Rapprochez-les du poste acomptes et avances clients car s'ils sont comparables, c'est que la trésorerie ne tient qu'à cette condition imposée aux clients (pourrez-vous l'imposer aussi ?).

Vous pouvez encore soupçonner un allongement soudain des délais fournisseurs.

Enfin examiner la durée de l'exercice comptable. Un exercice plus long favorise le chiffre d'affaires et le résultat, un décalage de la clôture des comptes gonflera les stocks pour une activité saisonnière.

2 - La clause de garantie de passif

C'est une clause par laquelle le vendeur ou cédant s'engage à payer les dettes inconnues à la date de la cession de parts. C'est pour l'acheteur ou cessionnaire, une garantie contre les mauvaises surprises.

Le prix d'achat tient compte du passif et donc des dettes contractées avant la transaction. Cependant un passif imprévu peut apparaître après la cession des parts, au bout de quelques mois ou années, si le cédant a "trafiqué" les comptes pour les embellir ou si un événement imprévisible entraîne de lourdes charges financières (redressement fiscal par exemple).

Ainsi le contrat de vente doit comporter cette clause de garantie de passif par laquelle le vendeur assure l'exactitude des chiffres du bilan qui a permis de fixer le prix, et s'engage à endosser la responsabilité des dettes ultérieures, non connues à la cession.

Cette clause ne se présume pas. Elle doit être prévue par les parties, soit dans l'acte de cession, soit par acte séparé mais annexé à l'acte de cession.

Il faut soigner cette garantie et préciser tout ce qu'elle couvre :

- les éléments de passif, bien sûr,
- les éléments d'actifs, valeurs des stocks, des créances, état du matériel...
- les éléments fiscaux et d'URSSAF, en tenant compte des durées de prescription,
- le respect du droit du travail, de la sécurité du personnel,
- les contrats commerciaux,
- les risques spécifiques (environnement...).

Il existe deux types de garantie :

- la clause de garantie de passif par laquelle le vendeur s'engage à régler l'acheteur ou la société cédée si un passif nouveau survient,
- la clause de révision de prix ou de garantie de valeur, qui dédommage les cessionnaires en proportion des parts cédées.

Les cédants doivent être nommément désignés, tout comme le bénéficiaire (l'acheteur ou la société achetée).

Bien souvent la négociation porte sur un seuil de déclenchement de la clause, c'est-à-dire que le repreneur accepte un seuil en dessous duquel il ne la fait pas jouer.

Il faut enfin obtenir une garantie de la garantie de passif au cas où le vendeur soit devenu insolvable (volontairement ou non) en prenant au choix ou simultanément :

- une caution hypothécaire,
- une caution bancaire,
- un crédit vendeur,
- le versement d'une somme chez un séquestre.

3 - L'intégration fiscale

Que vous achetiez un fonds de commerce par l'intermédiaire d'une SNC, d'une SARL ou en nom propre (entreprise individuelle) l'impact du remboursement ou de la fiscalité retombera sur votre revenu personnel (voir les analyses dans le chapitre "Combien").

Si une personne physique veut acheter une société, elle va emprunter à titre personnel. Mais elle doit se servir un salaire important pour rembourser, salaire payé sur la rentabilité de la société. Celui-ci engendre un impôt sur le revenu, lourd. Pour faire face, le chef d'entreprise va augmenter son salaire... qui accroît l'impôt... jusqu'à ce que l'entreprise ne puisse plus suivre.

Le régime de l'intégration fiscale fait supporter la charge de la société rachetée à elle-même (elle rembourse la dette du repreneur), par le bénéfice d'un régime fiscal très favorable.

Cependant elle ne se conçoit que si l'entreprise réalise des bénéfices substantiels, réguliers et récurrents. Il est essentiel que ces résultats soient prévisibles, donc que l'entreprise soit bien située dans son marché et dispose d'une bonne visibilité à moyen terme.

Ce régime permet de compenser les résultats bénéficiaires et déficitaires dans un groupe de sociétés.

Un holding est créé pour acquérir la société. Il fait un emprunt et rachète au moins 95% du capital de l'entreprise, celle-ci devenant alors filiale. S'endettant fortement le holding devient déficitaire alors que la société rachetée dégage des bénéfices.

On procède alors à une remontée des dividendes en franchise d'impôt de la cible vers le holding. Cette remontée de trésorerie est celle qui est disponible à l'intérieur même de la société fille. Encore faut-il qu'elle ne soit pas indispensable à la bonne marche de l'exploitation.

On comprend aisément l'intérêt de l'intégration fiscale. C'est l'effet de levier fiscal.

C - Commerce indépendant ou franchise ?

Le commerce isolé représente 87% des entreprises mais détient seulement 32% de parts de marché contre 68% pour les réseaux commerciaux.

1 - Le commerce indépendant

Il possède encore des atouts si la valeur ajoutée repose sur le savoir-faire du commerçant dans les métiers de bouche ou les professions de conseils. Il a aussi une forte capacité de réactivité par rapport au marché local. Il peut encore personnaliser son approvisionnement.

Son grand inconvénient est son isolement.

Il a cependant la possibilité de se regrouper, pour réussir, dans une centrale d'achats. Il aura ainsi connaissance des nouveautés, des derniers développements importants... mais cette adhésion limite son autonomie.

Le plus difficile pour lui est de trouver l'équilibre entre son souci d'indépendance et les nécessités de la réalité économique.

2 - La franchise

Le commerce organisé est un système de collaboration entre un franchiseur et un franchisé. Le franchiseur peut être soit un producteur, soit un distributeur de produits, soit un prestataire de service.

Le franchisé est un professionnel indépendant qui, contre paiement de redevances au franchiseur, profite de la marque (sa notoriété) et du savoir-faire de ce dernier.

Les deux partenaires s'engagent dans un contrat où sont stipulées leurs obligations.

Quels avantages pour le franchisé ?

Le regroupement des achats lui fait obtenir de meilleures conditions. L'unification des enseignes commerciales et l'offre produite lui assure dès le départ la reconnaissance de la clientèle. Il a le soutien des équipes commerciales et financières ainsi que juridiques (montage du dossier, recherche de financement...).

Il partage les frais publicitaires, importants à ce niveau. Il profite du savoir-faire du franchiseur et de son assistance pour la formation.

Ce partenariat rompt l'isolement du commerçant.

En revanche le franchisé :

- est tenu de payer un droit d'entrée et une redevance,

- est contrôlé par le franchiseur,

- doit respecter l'image de marque du franchiseur.

Quelques conseils :

- **Réclamez un document précontractuel pour l'étudier.**

- **Demandez une étude de marché**, mais faites aussi la vôtre et comparez les deux prévisionnels.

- **Vérifiez l'antériorité de la franchise** et son savoir-faire.

- **Comparez les droits d'entrée et redevances annuelles.** Certaines ont des droits d'entrée faibles mais se rattrapent sur les royalties versées ou sur le prix des fournitures vendues aux franchisés (baisse de vos marges).

- **Interrogez les membres du réseau** qui ont des magasins identiques à celui que vous voulez exploiter.

- **Vérifiez l'étendue de ses services** (animation, assistance technique, commerciale et formation).

- **Assurez-vous qu'il y a bien partenariat**, c'est-à-dire que vous conservez votre pouvoir de décision, et non une simple relation de su-bordination.

Ce dernier point est important. Le franchiseur ne peut exercer dans votre entreprise de pouvoir de direction, de gestion financière, (procuration sur les comptes bancaires...) ou administrative (embauche des salariés...). S'il le fait, il y a ingérence dans la gestion de l'entreprise et il est considéré comme gérant de fait (vous reporter au chapitre "Comment"). En cas de dépôt de bilan, le franchiseur sera appelé au comblement de passif.

3 - Conclusion

Vous devez être dans les deux cas et compétent et novateur.

Le franchisé est moins libre mais plus fort. L'apport personnel minimum dans une bonne franchise se situe aux environs de 300 000 F. Vous constatez que le banquier n'est pas le seul à vous réclamer un apport personnel.

Il y a des motifs communs :

- votre engagement va être fonction de votre apport,
- moins l'apport est faible, plus vous serez fort.

Le franchiseur ne verra pas son image ternie par le dépôt de bilan d'un de ses franchisés alors que le banquier réduira son risque.

Pour un commerce indépendant, l'apport dépendra de la valeur du fonds mais devra toujours être conséquent.

Votre choix entre franchise et commerce indépendant sera fonction de votre profil de futur dirigeant, de

votre trajectoire sociale et professionnelle. Il y aura d'un côté le modèle familial où l'histoire de l'entreprise se confond avec celle du dirigeant, et le modèle franchisé, géré selon des principes managériaux.

4 - Droits d'entrée et redevances

Il y a trois redevances à payer dans un contrat de franchise.

a - Le droit d'entrée ou redevance initiale forfaitaire

Il est payable à la signature du contrat et il rémunère les services rendus au franchisé par le franchiseur avant l'ouverture du point de vente, à savoir : les études préalables à l'ouverture (recherche de l'emplacement, étude de marché, prévisions,...), le droit à l'enseigne, la formation, l'aménagement du point de vente, l'exclusivité de l'enseigne.

Le droit d'entrée est inscrit à l'actif du bilan.

b - Les royalties ou redevance d'exploitation proportionnelle

Elle est payée pendant toute la durée du contrat. C'est un montant fixe ou proportionnel au chiffre d'affaires suivant un taux donné. La dégressivité de ce taux est possible suivant l'évolution du chiffre d'affaires. Les royalties rémunèrent la prestation du franchiseur (assistance en gestion, animation commerciale...)

Elle est la représentation matérielle du partenariat.
C'est une charge d'exploitation.

c - La redevance de publicité

C'est la participation du franchisé à la publicité nationale du réseau.

ATTENTION

Un franchiseur qui ne demande pas de droit d'entrée (ou très peu) et pas ou peu de royalties, amortit sa prestation globale sur le prix des fournitures et/ou des services. Cela signifie qu'il gagne plus sur les produits vendus aux franchisés, que par les royalties qu'il encaisse. La marge brute du franchiseur s'améliore pendant que celle du franchisé se détériore. Le franchiseur ne fait plus son métier de base... alors que le succès d'une franchise dépend des bénéfices réalisés par les franchisés.

Schéma simple : un franchisé heureux motivera des repreneurs qui ouvriront d'autres magasins, qui doubleront le chiffre d'affaires, qui augmentera les royalties...

COMMENT ?

“ Un bon conseil : laissez vos sentiments de côté. ”

Seul ?

Avec votre famille ?

Avec des amis, des associés ?

Tout va dépendre :

- de votre esprit d'indépendance ou de votre envie de partager pouvoirs et responsabilités ;
- de votre envie de limiter ou non votre responsabilité financière ;
- de vos moyens financiers pour constituer ou non une société ;
- de l'image que vous souhaitez montrer et de la crédibilité commerciale que vous voulez avoir ;
- des perspectives de développement envisagées car plus votre commerce grandira, plus vous aurez besoin de capitaux... qu'il faudra dégager de votre patrimoine, de l'entreprise ou que vous irez chercher à l'extérieur ;
- du montant de vos investissements de départ ;
- de vos besoins en main d'œuvre ;
- de vos objectifs de transmission ;

Mais aussi bien sûr, des aspects plus classiques mais interdépendants des précédents et non moins importants, que sont les aspects :

- juridiques,
- sociaux,
- fiscaux.

A - Acheter seul

Si votre entreprise est destinée à rester votre affaire, avec un effectif restreint, une activité sans prétention, retenez la forme individuelle : c'est la plus naturelle, la plus simple, la moins coûteuse.

1 - L'entreprise individuelle

C'est celle d'une seule personne.

Il n'y a ni capital minimum exigé, ni statuts. Les formalités de constitution sont simples et peu onéreuses. L'entreprise individuelle n'a pas la personnalité morale.

a - Son fonctionnement

Vous gérez et décidez seul, en toute liberté, sans avoir de compte à rendre. Vous n'avez pas à publier vos comptes annuels, tout repose sur vous. Mais attention, en contrepartie votre responsabilité est illimitée et il y a mélange des patrimoines personnel et professionnel. Si votre affaire est en difficulté, vous n'avez aucune sécurité sur votre patrimoine privé.

La Loi du 11 février 1994 dite Loi Madelin, n'est pas une réelle protection. Le banquier peut prendre des garanties sur vos biens professionnels ou personnels. S'il préfère les biens personnels, il doit cependant vous informer qu'il vous est possible de proposer des biens professionnels en garantie.

Il a alors respecté la procédure et n'a aucune obligation d'accepter votre contre proposition, et peut ainsi refuser le prêt. En définitive, vous ne pouvez que vous soumettre à ses conditions ou renoncer au crédit !

Vous pouvez dédommager un créancier qui a reçu un impayé de votre part, sur vos biens privés. Le créancier ne peut refuser que s'il n'y ait pas de sa part une intention de nuire.

Seul le régime matrimonial de la séparation de biens peut limiter votre responsabilité... si le créancier n'a pas pris la caution de votre conjoint.

Les garanties que vous pouvez apporter sont limitées à la valeur de votre patrimoine personnel, et réduisent de ce fait les possibilités de prêt, étroitement liées à ce que vous "valez" financièrement.

Cependant, cette structure d'affaire personnelle vous donne la liberté de céder éventuellement votre fonds. Mais en cas de décès, l'affaire sera vendue si les droits de succession ne sont pas payés. Par ailleurs, cette structure a l'inconvénient d'enfermer les héritiers dans un état d'indivision qui peut retarder la bonne marche de l'affaire car les décisions doivent être prises à l'unanimité.

Un autre inconvénient en terme de gestion est le mélange facile des porte-monnaie privé et professionnel. Quelle différence en effet, entre le chéquier de monsieur Dupont (privé) et le chéquier de monsieur Dupont (professionnel) ?

Si la croissance est rapide, les besoins d'argent frais sont fréquents. Les capitaux extérieurs seront difficiles à obtenir en dehors d'un emprunt bancaire possible. En effet cette structure ne vous permet pas d'obtenir du capital via des associés par exemple pour soutenir la croissance de votre activité.

Si vous le faites vous-même en prélevant sur votre épargne ou en vendant un bien immobilier, il sera difficile de pouvoir le récupérer par la suite pour renflouer votre compte épargne par exemple.

La transformation de votre affaire personnelle en société sera plus coûteuse par la suite.

b - Son régime social

Vous cotisez au régime social des non salariés.

Les cotisations sociales obligatoires sont moins élevées que dans le régime des salariés, mais la couverture est plus faible. Les cotisations sont plus avantageuses les deux premières années (pour protéger votre trésorerie) car les bases forfaitaires sont réduites et l'état prend en charge 30% de la cotisation obligatoire d'assurance maladie et maternité.

Les cotisations sociales personnelles, c'est-à-dire les prélèvements obligatoires, sont donc moins

lourdes dans le régime des professions indépendantes et la différence s'accroît avec l'augmentation du revenu.

Par exemple :

- pour une tranche de revenus comprise entre 54 881 F et 164 640 F (plafond annuel moyen de la sécurité sociale en 1997) le taux de cotisation du commerçant est de 38,87% contre 54,33% pour un gérant minoritaire (salarié) de SARL, soit une différence de 15.46% ;

- pour une tranche de revenus comprise entre 493 921 F et 658 560 F le taux de cotisation commerçant est de 17,80% contre 51,11% pour un gérant minoritaire, soit une différence de 33,21%.

En effet, ces cotisations, notamment les allocations familiales reposent sur les bénéficiaires. On constate qu'il y a dégressivité du taux avec l'augmentation des bénéficiaires.

Vous n'avez pas droit aux allocations chômage, sauf si vous souscrivez une assurance privée. En ce qui concerne les prestations maladie et maternité, il n'y a pas entre indépendant et salarié de différence de taux de remboursement pour les risques graves nécessitant une hospitalisation ou les traitements des affections de longue durée.

Votre taux de remboursement sera moins important pour les petits risques mais votre niveau de cotisation est aussi plus faible.

Pour la retraite, nous savons qu'il y a deux régimes en présence :

- le régime par répartition, qui prémunit contre l'érosion monétaire mais dépend du rapport cotisants/bénéficiaires qui se dégrade ;
- le régime par capitalisation qui prémunit contre la baisse du régime par répartition, mais avec un risque lié à l'évolution du marché financier.

La retraite de base est identique à celle des salariés. Pour les commerçants, il existe un régime complémentaire obligatoire des conjoints et un régime complémentaire facultatif par répartition.

Pour les artisans, cohabitent les régimes complémentaires obligatoires par répartition et facultatifs par capitalisation.

La Loi Madelin autorise la déductibilité fiscale des cotisations volontaires de retraite et de prévoyance complémentaire. Cette déductibilité est limitée à 19% d'une somme égale à 8 fois le plafond annuel moyen retenu pour le calcul des cotisations de Sécurité Sociale, soit 263 932 F pour 1999. A l'intérieur de ces 19%, la déduction des versements effectués au titre des régimes de prévoyance complémentaire et de perte d'emploi ne peuvent respectivement excéder 3% (41 673 F) et 1,5% (20 836 F) de ce montant.

c - Son régime fiscal

Les apports faits à une entreprise individuelle, en argent, en outillage, ne sont pas soumis au paiement d'un impôt, puisqu'ils ne changent pas de mains.

Vous êtes assujetti à la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC). Ce bénéfice constitue votre revenu pour l'administration fiscale ; c'est en quelque sorte "votre salaire" (non déductible des bénéfices puisque c'est la même chose) ou votre rémunération pour votre travail, celle de votre conjoint s'il y travaille aussi sans être rémunéré. C'est aussi la rémunération des capitaux que vous avez injectés dans l'entreprise.

Ce bénéfice doit rembourser le capital des emprunts faits à titre professionnel en ce qui concerne surtout l'achat du fonds : le fonds n'étant pas amortissable, seuls les intérêts d'emprunts sont déductibles (poste frais financiers). Pour les investissements dont l'objet est amortissable, la dotation aux amortissements correspondante équivaut à peu près au capital du prêt et l'on peut considérer que, par cet intermédiaire, ce dernier est déductible. Le bénéfice doit aussi vous permettre de rembourser vos emprunts personnels et de payer l'impôt sur le revenu.

Vos prélèvements personnels sont compris dans ce bénéfice. Ils peuvent être inférieurs au BIC ou supérieurs, mais l'impôt sur le revenu est calculé sur le BIC. Vous pouvez effectivement prélever plus que

le bénéfice par l'intermédiaire de la dotation aux amortissements, simple écriture comptable sans sortie d'argent et déductible du bénéfice. C'est un avantage pour l'entrepreneur individuel mais pas un acte de gestion sain.

Exemple :

Dotations amortissement	50
Bénéfice	150

Vous êtes imposé sur 150 alors que vous pouvez disposer de 200... si votre trésorerie le permet.

Si vos prélèvements sont inférieurs au bénéfice, cela signifie que vous en laissez une partie dans votre affaire que vous retrouvez en trésorerie.

Avec le même exemple, vous êtes imposé sur 150 alors que vous ne prenez que 120 pour vivre. Vous laissez 30 dans la trésorerie de l'entreprise.

Si vous optez pour le régime réel d'imposition et que vous adhérez à un centre de gestion agréé (CGA) vous bénéficiez d'un abattement de 20% sur la partie du bénéfice inférieure à 707 000 F (montant de 1998).

Le rôle des CGA est une assistance en gestion (conseil, réunions, stages, dossier de gestion...) en fiscalité (déclarations fiscales, assistance en cas de contrôle fiscal...) et en comptabilité. Ces centres de gestion sont agréés par l'administration fiscale.

Si l'entreprise fait des pertes, vous avez la possibilité de déduire ce déficit sans limitation, des revenus du foyer fiscal (si votre conjoint est salarié par exemple).

d - Votre conjoint

Si vous êtes marié sous le régime de la communauté (ou participation aux acquêts) et que vous n'êtes pas adhérent d'un CGA, la déduction du salaire du conjoint est limitée à 17 000 F par an.

Si vous adhérez, ce montant déductible est égal à 36 fois le SMIC mensuel en vigueur soit 242 300 F pour l'année 1998. La fraction de salaire excédent éventuellement ces limites est à réintégrer dans le bénéfice imposable.

Le conjoint a le statut de salarié :

- s'il participe à la vie de l'entreprise à titre professionnel et habituel, à temps plein ou partiel ;
- s'il perçoit un salaire correspondant à celui de sa catégorie professionnelle ou au moins au SMIC ;
- s'il bénéficie des dispositions du Code du travail (congés payés, protection sociale complète...) ;
- s'il compte dans l'effectif.

Pour les autres régimes matrimoniaux (séparation de biens surtout) la déduction totale du salaire du conjoint est possible s'il correspond à un travail effectif qu'il y ait ou non adhésion à un CGA. La déduction des charges sociales relatives au salaire du conjoint est admise en totalité et non au prorata de la fraction déductible du salaire.

Ce salaire est évidemment imposable à l'IRPP (impôt sur le revenu des personnes physiques).

2 - L'EURL **(Entreprise Unipersonnelle** **à Responsabilité Limitée)**

Elle permet à une seule personne, physique ou morale, de créer seule, une société à responsabilité limitée. Cette formule existe en Allemagne et au Royaume-Uni.

La loi de juillet 1985 qui permet sa constitution a 4 objectifs :

- limiter la responsabilité de l'entrepreneur à ses apports en séparant patrimoines personnel et professionnel ;

- améliorer la gestion des petites entreprises en évitant justement au dirigeant, de confondre ses biens personnels avec les biens sociaux ;

- faciliter la cession et la transmission d'entreprise. Elle évite l'indivision (les parts sociales sont réparties entre les associés) toujours difficile à gérer et incompatible avec le bon fonctionnement de l'entreprise, et allège les droits de transmission ;

- réduire les créations de sociétés fictives.

Nous verrons que la pratique vient atténuer ces effets.

a - Sa constitution

Dans la pratique, vous serez le plus fréquemment l'associé unique, gérant de l'EURL. Toutes les parts sont alors réunies dans la même main.

Vous ne pouvez être associé unique que d'une seule EURL mais une personne morale peut l'être de plusieurs EURL.

Vous devez constituer un capital social minimum de 50 000 F par apport en numéraires et/ou en nature. Le capital est divisé en parts sociales égales de 100 F minimum. Il doit être totalement libéré (donc à la disposition de l'entreprise) à la constitution de la société.

Il est conseillé dès à présent de constituer votre capital en euros afin d'éviter les conversions ultérieures. Ce conseil est valable pour toutes les sociétés analysées ci-après.

Les formalités de constitution sont les mêmes que pour une SARL classique.

Vous devez analyser votre situation matrimoniale avec soin. Dans les régimes de séparation de biens et de participation aux acquêts, chaque époux peut disposer librement de ses biens propres et les apporter pour tout ou partie à la société pour devenir l'associé unique.

Il en est de même en régime de communauté tant qu'il s'agit des biens propres.

Mais l'apport de biens communs doit engendrer l'information préalable du conjoint (le conjoint non averti peut demander l'annulation de l'acte). La qualité d'associé appartient à celui qui a fait l'apport, mais peut aussi être reconnue pour 50% des parts, au conjoint s'il en fait la demande dès la constitution ou au cours

de la vie de l'EURL, si l'apport est composé de biens communs. L'EURL se transforme alors en SARL (deux associés). L'époux qui a fait les apports peut demander une renonciation écrite (accord de non participation) à son conjoint.

b - Son fonctionnement

La gérance :

Le gérant est obligatoirement une personne physique, associé unique ou non. Le gérant est désigné dans les statuts ou par acte postérieur séparé. En général, l'associé unique est le gérant, gérant majoritaire car totalitaire (vous êtes propriétaire de la totalité des parts). Vous êtes pratiquement irrévocable, sauf si la révocation est prononcée par les tribunaux.

Tous vos actes engagent la société vis à vis des tiers. Mais vous ne disposez pas, contrairement au chef d'entreprise individuel, d'une totale liberté. A l'égard des tiers, vous avez tous pouvoirs sous réserve de ceux que la loi impose à l'associé unique.

Vous détenez les pouvoirs de l'assemblée des associés dans la SARL classique pour les décisions ordinaires et extraordinaires. Le gérant, associé unique ou non, doit établir l'inventaire, les comptes annuels et le rapport de gestion.

Vous devez décider de l'affectation du bénéfice distribuable en respectant l'obligation légale de constitution de réserves. Dans l'attente de leur affectation,

les pertes éventuelles sont comptabilisées en report à nouveau.

Si l'EURL fait des pertes qui rendent les capitaux inférieurs à la moitié du capital social, vous devez décider dans les 4 mois de l'approbation des comptes, de la cessation ou de la continuité de l'activité de l'EURL (mais dans ce dernier cas les capitaux doivent être reconstitués dans les 2 ans).

Il y a publicité au greffe du Tribunal de commerce, au RCS (registre du commerce et des sociétés) et dans le journal d'annonces légales.

Il est interdit au gérant :

- de contracter des emprunts auprès de l'EURL ;
- de se faire cautionner par l'EURL des engagements envers les tiers.

Il doit gérer dans l'intérêt de la société et ne pas confondre son patrimoine personnel et celui de l'EURL, ce qui n'est pas aussi facile qu'il y paraît.

Ses responsabilités civile et pénale peuvent être engagées en cas de faute grave de gestion, violation des statuts ou non respect des dispositions légales.

Sa responsabilité civile, c'est :

- confondre patrimoines personnel et professionnel,
- l'infraction aux statuts,
- la faute de gestion.

Sa responsabilité pénale, c'est :

- l'abus de biens sociaux,
- la présentation de comptes faux ou falsifiés.

En tant que gérant majoritaire ou totalitaire, vous êtes solidairement responsable du paiement des dettes fiscales s'il y a manœuvres frauduleuses ou infractions répétées.

En ce qui concerne votre rémunération, vous devez veiller à ce qu'elle soit en rapport avec les capacités financières de l'entreprise. Si tel n'est pas le cas une cessation de paiement peut vous faire condamner au comblement du passif pour faute de gestion ou pour abus de biens sociaux.

Le capital social étant souvent limité à 50 000 F d'autres ressources sont nécessaires à l'EURL pour se développer. L'appel au crédit bancaire oblige souvent le gérant, associé unique, à donner sa caution. Aussi peut-il préférer avancer des fonds lui appartenant à l'EURL, ce qui limite son engagement à ce montant.

C'est de fait un simple prêt fait à l'EURL et non un compte courant associé, qui a une définition juridique précise. Par usage, cependant, ce prêt est appelé "avance en compte courant" mais il ne peut pas devenir débiteur car comme indiqué précédemment le gérant ne peut faire d'emprunt auprès de la société (abus de biens sociaux).

L'associé unique, dirigeant de droit et dirigeant de fait est donc très vulnérable.

La cession de parts de l'EURL :

La cession ou la transmission de l'EURL se fait par la cession (vente) des parts sociales. Ces parts sont

librement cessibles ou transmissibles, la décision appartenant à l'associé unique, entre conjoint et héritiers.

Elles peuvent être attribuées totalement à un seul héritier ou au conjoint survivant par donation ou par testament (sous réserve du paiement d'une soulte aux autres héritiers).

La cession de parts entre vifs doit être constatée par écrit. Le conjoint de l'associé unique doit être averti ou avoir donné son accord, s'il est marié sous un régime de communauté légale. Si l'associé cède la totalité des parts il perd la qualité d'associé, et si c'est à une seule personne, l'EURL continue.

Si la cession est partielle, il y a au moins deux associés. La société devient pluripersonnelle et l'EURL se transforme en SARL (idem en cas de cession totale à plusieurs personnes). Les parts peuvent être cédées en plusieurs fois pour faciliter la transmission.

En cas de décès de l'associé unique, il n'y a pas dissolution de la société (sauf clause contraire dans les statuts). Les héritiers ou ayants droit entrent dans la société par transmission de parts sociales : les droits indivis des héritiers porteront sur ces parts. Les héritiers pourront décider seuls de la continuation ou non de l'EURL. En comparaison, le partage en nature d'une entreprise individuelle est quasiment irréalisable.

Il faudra tenir compte du régime fiscal de l'EURL : transformée en SARL elle sera soumise à l'impôt société (IS) ou restera à l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) si la SARL est constituée avec conjoint, frères, sœurs, enfants (c'est le régime fiscal des sociétés de personnes).

L'augmentation de capital :

De nouveaux associés peuvent entrer dans la société. Il faut prévoir des clauses d'agrément pour préserver le caractère fermé de la société, et ne pas remettre en cause le pouvoir de l'associé unique car :

- le conjoint commun en biens peut demander à devenir associé pour moitié si les parts ont été souscrites avec les deniers de la communauté ;
- s'il y a mésentente entre les époux, le partage des parts communes est possible ;
- l'augmentation de capital suite à des pertes, peut provenir d'associés nouveaux.

Il est évident que dans ces trois cas, l'EURL est transformée en SARL classique.

c - Le régime fiscal de la société

Le raisonnement qui suit est valable pour l'EURL mais aussi pour la SNC (société en nom collectif) et la SARL de famille.

Comparez d'abord votre taux moyen d'imposition sur le revenu aux taux de l'IS (33,33 % ou 36,66%). Si votre taux d'impôt sur le revenu est supérieur à

celui de l'IS, choisissez le régime de l'IS pour votre société. Les bénéfices réinvestis ne seront imposés qu'à ce taux. S'ils vous sont distribués, ils supporteront l'IRPP à un taux supérieur.

Si votre taux moyen d'IRPP est inférieur à l'IS, choisissez pour votre entreprise le régime de l'IR. Dans ce cas, les pertes sont déductibles sans limitation des revenus de votre foyer fiscal (comme pour l'entreprise individuelle).

Si vous avez opté pour l'IS les pertes ne peuvent être déduites que des bénéfices de la société, réalisés les 5 années suivantes.

L'EURL a pu opter pour l'IS ou y être soumise de plein droit si elle se transforme en SARL. La SARL peut rester assujettie à l'IR si les associés sont les membres d'une même famille (SARL de famille).

Si l'associé unique est une société, l'EURL est d'office soumise à l'IS.

Le régime fiscal choisi pour la société influera sur le statut fiscal du dirigeant :

- si l'entreprise est à l'IR, le bénéfice (rémunération du dirigeant) est imposé à l'IR ;

- si l'entreprise est à l'IS, elle paie l'IS sur son bénéfice après déduction de la rémunération du dirigeant. Celui-ci est imposé à l'IR.

Ces aspects sont revus avec le régime fiscal du dirigeant pour chaque type de société si nécessaire.

d - Le régime fiscal de l'associé unique

L'EURL est soumise au régime fiscal des sociétés de personnes c'est-à-dire à l'IR (catégorie des BIC) dans une majorité de cas.

La totalité des bénéfices sociaux constitue votre revenu, imposé à l'IR qu'il soit prélevé ou non. Votre rémunération n'est donc pas déductible. Le conjoint de l'associé unique ayant opté pour le statut de salarié, voit son salaire totalement déductible en cas de régime de séparation de biens, et dans les limites prévues par le CGI dans un régime de communauté.

Si l'EURL adhère à un CGA (centre de gestion agréé), l'abattement de 20% est possible sur le bénéfice imposable (maxi 707 000 F en 98).

Si l'EURL est assujettie à l'IS, l'associé unique est imposé sur sa rémunération (avec abattement de 20% suivant l'article 62 du CGI) qui est déductible du résultat de l'entreprise.

e - Le régime social de l'associé unique

Il est semblable à celui du chef d'entreprise individuelle. Gérant ou non il ne peut bénéficier du régime des salariés. L'associé unique doit s'affilier au régime d'assurance vieillesse et d'allocations familiales des travailleurs non salariés, et à un régime facultatif s'il veut améliorer sa protection sociale.

Si l'EURL relève de l'IR l'assiette des cotisations sociales est constituée par son revenu retenu pour le

calcul de l'IR (la totalité du bénéfice de la société est le revenu professionnel de l'associé unique et la base de l'IR) qu'il soit gérant ou pas (en fait comme un entrepreneur individuel).

Le gérant non associé est un salarié affilié au régime général de la sécurité sociale.

Si l'EURL relève de l'IS, son bénéfice est imposable à l'IS. Cette option est irréversible (pas de retour possible à l'IR). L'associé unique est imposable à l'IR sur la rémunération de sa gérance (revenu professionnel du non salarié soumis aux cotisations des régimes sociaux du non salarié) et dividendes éventuellement perçus (capitaux mobiliers non soumis à cotisations).

Le gérant non associé est assujéti au régime général des salariés.

f - Le statut du conjoint de l'associé unique

Les avantages sociaux du conjoint collaborateur de l'artisan ou du commerçant lui sont accordés à savoir : allocation de repos maternel et de remplacement et possibilité de cotiser à l'assurance volontaire vieillesse.

g - Avantages de l'EURL

- Limitation de la responsabilité de l'associé unique.
- En cas de décès de l'entrepreneur, organisation libre de la répartition des parts entre les héritiers. L'EURL conserve son entité.

- Cession progressive des parts pour la transmission de la société.
- Amélioration des fonds propres par augmentation de capital.
- Facilité de passage à la SARL.
- Amélioration de la gestion par la séparation des patrimoines.

h - Inconvénients de l'EURL

- Limitation de la responsabilité en partie illusoire.
- Idem pour la séparation des patrimoines.
- Contraintes administratives.
- L'associé unique personne physique ne peut l'être que d'une seule EURL.
- L'associé unique ne peut bénéficier des régimes fiscal et social du salarié.

DÉTERMINATION DU RÉGIME D'IMPOSITION

Pour déterminer le régime d'imposition de votre entreprise, 3 critères sont à prendre en compte :

1- La nature de l'activité :

- industrielle
- commerciale
- artisanale
- non commerciale (libérale)

2 - La forme juridique de l'exploitation :

- entreprise individuelle ou société de personnes ;
- société de capitaux.

3 - Le montant du chiffre d'affaires : suivant que l'activité est industrielle, commerciale ou artisanale.

LES DIFFÉRENTS RÉGIMES D'IMPOSITION

Les régimes sont les suivants :

1 - Régime de la micro entreprise

Lorsque le chiffre d'affaires est inférieur :

- 500 000 F hors taxe pour la vente ;
- 175 000 F hors taxe pour la prestation de services.

L'option pour le réel simplifié ou le réel normal est possible. Les personnes morales sont exclues de ce régime.

2 - Régime du réel simplifié

Lorsque le chiffre d'affaires est compris entre :

- 500 000 F et 5 000 000 F hors taxe pour la vente ;
- 175 000 F et 1 500 000 F pour la prestation de services.

L'option pour le réel normal est possible.

3 - Régime du réel normal

Lorsque le chiffre d'affaires est supérieur à :

- 5 000 000 F hors taxe pour la vente
- 1 500 000 F hors taxe pour la prestation de services.

Voyons ces 3 régimes plus en détails dans les encadrés suivants.



LE RÉGIME DE LA MICRO ENTREPRISE

Il est réservé aux entreprises imposées dans la catégorie des BIC. Les contribuables concernés sont ceux qui entrent dans les limites énoncées précédemment.

Pour les entreprises nouvelles, ces limites sont ajustées au prorata de leur durée d'exploitation.

Rappelons que les sociétés sont exclues de ce régime.

Vous pouvez opter pour le régime réel, par lettre au centre des impôts. Cette option est valable 5 ans et est irrévocable tant que vous restez dans le champ d'application de la micro entreprise.

La franchise de TVA :

Vous êtes exonéré de TVA. Vous facturez sans mentionner la TVA. N'oubliez pas la mention : TVA non applicable suivant l'article 293 B du CGI. Il n'y a donc pas de récupération de TVA sur les achats.

Le bénéfice :

Il est calculé à partir du montant brut du chiffre d'affaires sur lequel est effectué un abattement de :

- 70% de frais si votre activité est la vente ;
- 50% si vous faites de la prestation de services.

Les obligations sociales et comptables restent inchangées.

LE RÉGIME DU RÉEL SIMPLIFIÉ

Vous êtes bénéficiaire de ce régime de plein droit :

- il concerne les BIC et la taxe sur le chiffre d'affaires,
- il simplifie les formalités déclaratives en matière de BIC sans changer les règles d'assiette de l'impôt,
- la périodicité déclarative est trimestrielle et les modalités de liquidation de la taxe sur le CA sont simplifiées.

Vous êtes bénéficiaire sur option :

- vous bénéficiez de l'abattement des CGA,
- vous pouvez réévaluer en franchise d'impôt (sous conditions) des éléments non amortissables de l'actif immobilisé, mais cette option est irrévocable et globale sur l'imposition des bénéfices et la taxe sur le CA.

Si vous êtes une femme mariée, vous devez opter personnellement.

Les impôts concernés sont les BIC ou l'IS, la liquidation de la taxe sur le CA ainsi que les autres taxes parafiscales et les redevances.

La déclaration de TVA. Il existe deux modalités :

- la régularisation par année civile : vous faites quatre déclarations au cours de la période (avril, juillet, octobre et décembre), et une régularisation amiable. Des versements prévisionnels sont effectués avec la déclaration trimestrielle ;
- la régularisation par exercice : elle concerne votre entreprise si l'exercice social ne correspond pas avec l'année civile. Vos déclarations sont faites en juillet, octobre, décembre et avril. La régularisation est annuelle.

Le montant de la TVA à verser est calculé en appliquant au CA réalisé un coefficient d'imposition. Il correspond à la part de TVA dans le CA.

La déclaration de résultat : elle doit être déposée avant le 1^{er} avril de l'année, quelque soit la date de clôture de l'exercice, si votre entreprise relève de l'IR ; ou dans les trois mois de la clôture de l'exercice si votre entreprise est assujettie à l'IS.

LE RÉGIME RÉEL NORMAL

Il est obligatoire si votre CA est supérieur à 5 000 000 francs pour la vente et 1 500 000 francs pour la prestation de services.

Vous pouvez opter pour ce régime si votre entreprise est bénéficiaire de plein droit du régime du réel simplifié.

Si votre CA descend sous les limites du réel normal, vous passez au réel simplifié sauf option pour le réel normal.

Les impôts concernés sont les mêmes que pour le réel simplifié.

Vous avez des obligations comptables.

Vous devez :

- tenir une comptabilité complète et régulière (livre journal, grand livre, livre d'inventaire, comptes annuels),
- faire coter et parapher les livres de commerce au greffe du tribunal de commerce ou de grande instance,
- avoir un livre spécial pour distinguer les opérations taxables ou non.

La présentation simplifiée des comptes en annexes est possible.

La déclaration de résultat est annuelle (les documents comptables : bilan, comptes de résultat et annexes).

La déclaration de TVA est mensuelle ou trimestrielle.

LES TAUX DE TVA

Le taux réduit :

- taux légal sur prix H.T. = 5,50%
- taux sur prix T.T.C. = 5,213
- Coefficient de conversion (T.T.C. à H.T.) = 0,947

Il concerne les produits alimentaires autres que boissons, les fournitures de logements (hôtel, meublés...), les transports de voyageurs, les livres, etc...

Le taux normal :

- taux légal sur prix H.T. = 20,60%
- taux sur prix T.T.C. = 17,081
- Coefficient de conversion (T.T.C. à H.T.) = 0,829

Il concerne tous les biens et services non assujettis aux taux spéciaux désignés par la loi.

OPÉRATIONS IMPOSABLES

Les opérations imposables à la TVA :

- la livraison de biens (marchandises, électricité, gaz, froid, véhicules...), et de prestation de services (opération autre que les livraisons de biens, tel que cession de biens meublés incorporels, travail à façon, travaux immobiliers...),

- ces opérations doivent provenir d'une activité économique et être réalisées par une entreprise assujettie à la TVA.

D'autres opérations sont imposables sur dispositions spéciales :

- les livraisons à soi-même de biens et services : ce sont les biens affectés aux besoins de l'entreprise ou à des tiers (biens personnels du dirigeant),

- les prestations de services à soi-même,

- les importations.

B - Acheter avec des associés

Comme nous l'avons indiqué en début de chapitre, les motivations des futurs associés varient, quant au choix de la forme juridique, en fonction de leur situation actuelle et de leurs objectifs.

L'intention de former une société implique l'existence de l'affectio societatis (qui vient du droit romain et distinguait déjà la société de l'indivision). C'est l'élément caractéristique et indispensable du contrat de société, pour diriger l'affaire sur un pied d'égalité et grouper les efforts pour réaliser l'objectif social.

1 - Les types de sociétés

Il existe deux types de sociétés : la société de personnes et la société de capitaux :

a - La société de personnes

Elle ne repose pas sur la mise en commun de fonds qui constituent le capital social. L'intuitus personae (par égard pour la personne) y est prédominant. Elle est fondée sur la personnalité de chacun des associés. Tout nouvel associé doit être agréé par les associés existants et s'il ne l'est pas, celui qui veut céder ses parts doit demeurer dans la société. C'est un inconvénient mais aussi un avantage car il garantit contre l'entrée dans la société, d'associés indésirables. Le décès ou la faillite d'un associé est préjudiciable à la société. Les associés gardent tous, la

qualité de commerçant (en quelque sorte entrepreneur individuel) et sont responsables à l'égard du passif social. Chacun engage dans cette association la totalité de son patrimoine qui constitue la garantie des créanciers de la société. La société en nom collectif (SNC), la société de fait relèvent du régime des sociétés de personnes. Leur régime fiscal est celui des sociétés relevant de l'impôt sur le revenu, le bénéfice étant imposable directement au nom des associés, chacun pour leur part de capital (transparence fiscale en matière d'impôts directs).

b - La société de capitaux

Peu importe la personnalité des associés qui souvent dans les sociétés d'importance ne se connaissent pas. Sauf dérogation, la cession des actions est libre. Les associés ne sont responsables du passif social qu'à concurrence de leurs apports à la société. Elle est assujettie à l'impôt sur les sociétés (IS).

A mi-chemin entre les sociétés de personnes et de capitaux se trouvent les sociétés à responsabilité limitée (SARL), dont les spécificités sont empruntées tantôt aux premières, tantôt aux secondes. Elles ont donc une nature hybride. Mais les SARL sont considérées par certain comme des sociétés de capitaux car leur capital minimum exigé est de 50 000 F et elles sont assujetties à IS (à noter que la SNC peut aussi opter pour l'IS).

La distinction entre ces deux types de sociétés n'est pas seulement d'ordre juridique, et elle a des conséquences pratiques importantes dans les rapports des associés entre eux, leurs responsabilités et leur statut social.

2 - Les associés

Il y a deux sortes d'associés : les bons et les mauvais. Mais comment le savoir ?

Ce risque, cause d'échecs, existe et si vous ne pouvez le supprimer, vous pouvez au moins tenter de le maîtriser.

A la reprise du fonds, l'association de personnes se passe bien, chacun étant motivé, absorbé à ses tâches et ayant encore en mémoire les accords, les promesses et les objectifs verbaux posés quelques semaines plus tôt.

Les premiers problèmes vont apparaître avec les premières difficultés de trésorerie, et les désaccords sur les moyens d'y remédier (l'un souhaitera réduire les salaires, l'autre tirer sur le crédit fournisseur... pour conserver son salaire), voire sur les fautes de l'un ou de l'autre.

Ces tensions vont se poursuivre ou s'accroître à la connaissance du premier bénéfice, dans la façon de le partager ou le distribuer, ou des pertes à compenser par les apports en compte courant associés.

S'associer, c'est additionner des moyens financiers (pour le capital, les apports en compte courant...),

mais aussi des compétences qui, pour être efficaces doivent être complémentaires.

S'associer, c'est connaître les vraies motivations de l'autre (ou des autres). A-t-il les mêmes que vous ? A-t-il les mêmes objectifs de qualité, de développement ? A-t-il envie de supporter de lourds sacrifices ?

Réfléchissez à vos passés professionnels respectifs. Parlez-vous le même langage ? Avez-vous les mêmes valeurs ? Qu'advient-il de la société si l'un veut rester petit commerçant et travailler entre amis, alors que l'autre ne pense que chiffre d'affaires et ouverture du capital ?

Le patron est bien souvent celui qui détient la plus grosse part du capital et, dans une petite structure, est majoritaire. Il a tout pouvoir, gère, décide comme bon lui semble. Si vous apportez la compétence, les idées, il faudra prévoir un rééquilibrage des pouvoirs.

Si en revanche, vous êtes associés égaux, il y a risque de blocage en cas de désaccord. Et à 50/50%, si l'un salarie son conjoint dans la société, croyez-vous qu'il y aura toujours égalité ? Sur le papier oui, mais moralement l'un sera seul contre deux.

Autre motif de désaccord assez courant : à parts égales, à salaires égaux, l'un produit plus que l'autre.

La personnalité est importante, et pour ne pas se laisser écraser ou dominer, vous devez étudier celle de votre partenaire. Ce réflexe doit être le vôtre même en présence d'association avec un ami.

Remémorez-vous le plus objectivement le passé pour connaître le décideur.

L'apport en capital a son importance, mais le raisonnement ne doit pas s'arrêter là, car le risque financier n'est pas limité seulement à ces apports, mais aussi aux garanties que vous et votre partenaire pourrez donner en garantie au créancier.

Analysez enfin la situation matrimoniale des associés qui n'est pas sans risque. Mariés sous le régime de communauté légale, les époux peuvent apporter librement leurs biens propres. L'un des époux peut apporter les biens communs, sauf ceux nécessaires à l'activité du conjoint.

Le conjoint doit être informé de ces apports au niveau des SARL et SNC. Mais, il doit donner son accord lorsque l'apport porte sur un immeuble, un fonds de commerce, des parts de sociétés (sauf des actions de SA), que ce soit pour une constitution ou une augmentation de capital. Le conjoint d'un associé peut bloquer la constitution de la société s'il ne veut pas donner son accord.

Sans cet accord, l'opération peut être annulée dans les deux ans. Pour les autres biens de la communauté, l'apporteur a la présomption de propriété.

Vous n'aurez donc pas à vérifier s'il en est bien propriétaire. Même si les parts appartiennent à la communauté, c'est l'époux acquéreur qui a seul la qualité d'associé.

L'accord du conjoint est encore nécessaire pour la cession ou la transmission des parts pendant le mariage (sauf pour les actions de SA).

Ajoutez dans les statuts une clause prévoyant l'agrément des associés pour la transmission des parts au conjoint ou la renonciation de celui-ci à devenir associé.

Mariés sous le régime de la séparation de biens, chaque époux peut disposer librement de son patrimoine pour l'apporter totalement ou partiellement à la société.

L'accord du conjoint est nécessaire si le logement de famille et/ou le mobilier le meublant constituent l'apport.

Le tableau ci-dessous récapitule la propriété des parts de sociétés commerciales :

	Parts acquises pendant le mariage	Parts acquises à titre onéreux ou par apport pendant le mariage	Parts acquises à titre gratuit pendant le mariage
Communauté de meubles et d'acquêts	communes	communes**	communes
Communauté réduite aux acquêts	propres	propres**	communes
Séparation de biens	propres	propres**	propres
Communauté universelle	communes	communes**	communes

(**) Sauf volonté contraire du donateur ou légataire.

Et les associés de complaisance ? Vous devez être au moins deux pour constituer une SARL, sept pour une SA. Si vous voulez garder le pouvoir de décision ou simplement pour compléter le nombre d'associés, vous pouvez faire appel à une tierce personne pour compléter juridiquement le nombre minimum imposé par le législateur.

Ainsi, des parents ou amis détiennent des parts de la société et bien souvent avec votre propre argent.

Ces actionnaires s'engagent à vous laisser gérer comme bon vous semble.

Aussi pour ne pas avoir de problème dans le futur, vous leur faites signer une cession de parts en blanc. C'est un acte de vente unilatéral, fait en un seul exemplaire (que vous conservez précieusement) sans date, sans bénéficiaire, sans prix, que signe l'associé de complaisance.

La vente n'est pas réalisée à la signature. Vous pourrez ainsi compléter cet acte quand bon vous semblera pour reprendre le contrôle de la société ou transmettre les parts à un tiers.

Cette cession peut être considérée comme illicite car l'associé de complaisance ne fait pas d'apport, n'exerce pas ses droits sociaux, et la répartition des parts entre associés est fautive. Elle peut être requalifiée pour présomption de simulation de société.

D'autres l'analysent comme une promesse de vente. Un gérant voulant maîtriser la société sans être associé majoritaire pour en éviter les statuts

social et fiscal, peut user des cessions de parts en blanc. Mais c'est une fraude vis-à-vis des législations sociales et fiscales.

Mais ces actionnaires dits dormants, ont parfois le sommeil agité de rêves incompatibles avec les souhaits du dirigeant et lui font vivre quelques cauchemars.

Ces "faux" associés peuvent d'abord refuser de se porter caution si le banquier le demande pour garantir l'obtention d'un prêt.

Ils rendent déjà un service en étant "associé", et ils n'ont pas envie de jouer leur patrimoine.

En revanche, si votre entreprise prospère, la valeur de ses parts sera bien au-delà de leur valeur nominale et ce profit soudain peut réveiller vos actionnaires fictifs, qui s'intéressent évidemment beaucoup plus à leur porte-monnaie qu'à l'avenir de l'entreprise.

Il faut savoir que toute cession de parts doit être signifiée et enregistrée au tribunal de commerce, car sinon, elle a un caractère occulte et inopposable aux tiers.

Aussi, vous ne pouvez reprendre les parts en blanc sans en informer le cessionnaire...qui voudra alors récupérer sa plus-value. Vous aurez payé pour lui une première fois à la création de la société, et une seconde fois à sa sortie de l'entreprise ou du capital.

Pour conclure ce paragraphe, soulignons les points importants à inclure dans les statuts de la société :

- équilibrer la répartition du capital,
- définir les fonctions de chacun,
- organiser le pouvoir.

En se souvenant que les critères financiers (l'intuitus pecuniae) ne doivent pas toujours être prioritaires, mais le risque financier doit avoir une contrepartie.

3 - Les statuts

a - Le projet

Son existence paraît logique afin, pour les associés, d'en connaître les clauses essentielles.

b - Généralités

Ils doivent être rédigés par écrit.

Ils peuvent être notariés ou sous seing privé. Ils sont obligatoirement notariés, s'il y a apport d'un immeuble.

Doivent être indiqués dans les statuts :

- la forme de la société (SNC, SARL, SA...)
- la durée de la société,
- la dénomination sociale,
- le siège social,
- l'objet social,
- le montant du capital (avec la répartition des parts entre associés, leur libération ou non, le dépôt des fonds en numéraire et l'évaluation des apports en nature).

Plus, pour la SNC et la SARL :

- le choix du gérant,
- la fixation de ses pouvoirs,
- le mode de consultation des associés,
- la majorité requise pour l'adoption des décisions collectives,
- le mode de transmission des parts,
- les modalités de liquidation de la société.

Plus, pour la SARL :

- les dates d'ouverture et de clôture des comptes sociaux,
- la répartition des bénéfices.

Plus, pour la SA :

- le nombre d'actions émises et leur valeur nominale,
- la forme des actions (nominale pour les sociétés non cotées),
- l'identité des apporteurs en nature et l'évaluation des apports,
- le fonctionnement et les pouvoirs des organes de la SA,
- la répartition des bénéfices, du boni de liquidation, la constitution de réserves,
- l'identité des administrateurs.

c - Statuts types ou rédigés par un professionnel

La constitution d'une SA, vu sa complexité passe toujours entre les mains d'un professionnel. Le fondateur de SARL est souvent tiraillé entre le coût

demandé par un spécialiste et le risque engendré par les statuts types. Nous avons vu dans le paragraphe concernant les associés que la répartition du capital est... capitale, les problèmes entre associés venant souvent de celle-ci.

L'associé unique de l'EURL n'a pas ce problème puisqu'il est ... seul, et choisit souvent les statuts types.

Il faut prendre conscience que la rédaction des statuts implique des précautions préalables et une réflexion, sur la situation présente mais aussi une projection dans l'avenir.

Les points clés à surveiller sont :

- l'objet social, pas toujours aisé à définir ; élargissez-le pour éviter toute modification ultérieure des statuts,

- la dénomination sociale ne doit pas appartenir à une autre entreprise, faites-en le dépôt à l'INPI,

- le siège social ne peut être domicilié que deux ans à votre domicile, cherchez la bonne adresse en pensant à l'avenir,

- les apports : l'intervention d'un commissaire aux apports est obligatoire pour les apports en industrie. N'omettez pas la clause d'information des conjoints pour les apports de biens communs si vous êtes marié sous le régime de la communauté légale ;

- la répartition du capital pour être majoritaire ou minoritaire, et bénéficier d'avantages fiscaux ou éviter les minorités de blocage,

- les pouvoirs du gérant et des associés, mais aussi la cession et la transmission des parts, et les modes de décisions collectives pour éviter et limiter les risques de litiges.

C'est un travail de professionnel.

4 - La société en formation

La société est considérée en formation tant qu'elle n'est pas immatriculée au RCS, c'est-à-dire tant que la personnalité morale n'existe pas. On peut cependant la considérer comme constituée dès la signature des contrats, par le seul fait du contrat de société. Par un esprit pratique et de simplification, même s'il reste arbitraire, pour beaucoup de créateurs, la formation commence à la signature des contrats pour une SNC, et au dépôt de capital pour une SARL.

La période de formation se compose de deux phases :

- la préparation des statuts et les démarches et formalités préalables et nécessaires, l'obtention des autorisations administratives, conclusion d'un bail ... aboutissent à la signature des statuts ;

- la réalisation des formalités pour donner la personnalité morale à la société (enregistrement des statuts, publicité, immatriculation au RCS, déclarations aux administrations et services publics).

Mais avant la phase 2, l'accord de tous les associés est nécessaire pour modifier les statuts ou lorsqu'un associé veut se retirer. En outre, vous n'avez pas

encore la qualité de gérant, même si les statuts vous désignent comme tel, vous êtes simplement mandaté pour réaliser toutes les démarches et formalités nécessaires à l'immatriculation.

La démarche auprès de la banque est la suivante : il faut ouvrir un compte "SA ou SARL X en formation : dépôt de capital", éventuellement le compte courant de la société en formation "SA ou SARL X en formation" (un mandat d'ouverture de société en formation est signé par tous les associés).

En ce qui concerne les autres sociétés commerciales, les fonds peuvent être directement déposés sur le compte "société en formation".

Les documents à déposer sont les suivants :

- le projet de statuts pour une SARL et une SA ou le procès verbal de l'assemblée constitutive pour cette dernière (nous ne considérons que la SA sans appel public à l'épargne) ;
- la liste des souscripteurs indiquant leurs noms, prénoms, domiciles et les sommes versées par chacun d'eux.

Pour la SARL, le capital en numéraire doit être totalement libéré, alors qu'il ne peut l'être que d'un quart pour la SA.

La banque délivre un certificat de dépôt de fonds confirmant la réalité des fonds déposés. Si ceux-ci sont remis sous forme de chèques, le certificat peut n'être délivré qu'après l'encaissement des chèques.

Le déblocage du capital ne se fera qu'à réception soit de l'extrait Kbis (validé même s'il ne comporte pas de numéro d'immatriculation), soit de l'original de la demande d'immatriculation du greffe (modèle BI) revêtu du cachet du tribunal. Le capital sera viré sur le compte "société en formation", mention qui à ce moment, pourra être supprimée.

ATTENTION : le capital social de la société en formation ne pourra en aucun cas garantir le remboursement d'un découvert accordé à la société en formation.

5 - Le compte courant associé

Lorsque votre entreprise a des besoins momentanés de trésorerie, vous pouvez, pour y faire face, faire une avance ou un prêt à la société en versant des fonds provenant de vos ressources personnelles, ou en ne prélevant pas par exemple votre salaire. Ce n'est pas un véritable apport, au sens propre du terme, qui augmenterait le capital social de la société. Vous devenez créancier de la société pour les sommes versées ou laissées en compte courant associé. La société ne peut vous rembourser que dans la mesure où elle ne se met pas en situation périlleuse pour le faire.

Pour que ce prêt soit considéré comme un compte courant, vous devez détenir au moins 5% du capital d'une SARL ou d'une SA, mais être simple associé

suffit pour une SNC. La société vous verse un intérêt. Il ne sera déductible de ses bénéfices que si son capital est entièrement libéré et que le taux d'intérêt servi (il doit être plafonné) est conforme à la réglementation en vigueur.

La partie d'intérêt servie à un taux supérieur n'est pas déductible. En outre, associés dirigeants ou actionnaires doivent détenir plus de 50% des droits, et leurs comptes courants ne doivent pas dépasser 1,5 fois le montant du capital social.

Avantages du compte courant :

- sa mise en place est simple,
- son montant n'est pas inclus au capital social,
- son montant est individualisé,
- il est récupérable (remboursable),
- il produit des intérêts.

Inconvénients du compte courant :

- son remboursement dépend de la situation de la société,
- vous immobilisez vos fonds personnels,
- vous n'êtes qu'un créancier chirographaire en cas de dépôt de bilan de la société,
- il peut être bloqué (voir ci-dessous).

Fiscalité du compte courant :

- prélèvement libératoire de 25% sur la part d'intérêts déductible par l'entreprise.

Le compte courant bloqué : le banquier peut vous le demander pour consolider les fonds propres de la société, si vous souhaitez un financement. Vous

signez une convention de blocage en garantie du crédit (il peut vous être demandé d'autres garanties). Il est bloqué sur la durée du crédit. Suivant l'évolution de votre affaire vous pouvez être obligé de le remonter en capital social (vous ne retrouverez pas la disponibilité de vos fonds).

En conclusion, le compte courant associé n'est intéressant que si votre entreprise est saine et n'a que des besoins de trésorerie ponctuels.

6 - La SARL (Société à Responsabilité Limitée)

Elle se constitue entre 1 à 50 associés (l'EURL étant une SARL à un seul associé, voir précédemment). La SARL classique doit avoir au moins deux associés. Son capital minimum est de 50 000 F, composé d'apports en numéraires (argent), en nature (outillage, machines...)

L'apport en industrie (le savoir-faire) reçoit des parts sans valeur nominale et n'entre pas dans la constitution du capital et n'a de ce fait aucun droit de vote ; mais participe éventuellement à la répartition des bénéfices.

Le capital est réparti en parts sociales égales de 100 francs minimum. Il doit être libéré en totalité à la constitution de la SARL. Rappelons que les parts sociales appartenant à un époux marié sous le régime de la communauté légale entrent dans la communauté si elles constituent des acquêts. Elles

restent propres si elles sont souscrites en emploi de biens propres (souscrites avec les biens propres d'un époux).

L'époux acquéreur a la qualité d'associé mais son conjoint peut prétendre à cette qualité pour 50% des parts (voir EURL). La cession des parts est subordonnée à l'accord du conjoint. L'usufruitier de parts a droit aux dividendes. Le nu-proprétaire conserve sa qualité de propriétaire de parts.

La SARL doit être immatriculée au RCS et éventuellement au répertoire des métiers (RM) si elle exerce une activité artisanale.

Le coût de la constitution est fonction de son capital social, de la nature des apports, et de l'intervention ou non d'un professionnel (voir encadré) pour la rédaction des statuts et la réalisation des formalités.

a - Son fonctionnement

Les décisions de gestion sont prises par le ou les gérants. Les associés exercent un contrôle de cette gestion, certaines décisions étant prises par les associés gérants ou non.

b - La gérance

Elle est assurée par un ou plusieurs gérants, associés ou non, mais obligatoirement personnes physiques, nommés par les statuts ou les associés. Une personne morale ne peut être gérante.

Le gérant est le mandataire de la société (il la représente) et n'a pas la qualité de commerçant bien qu'il fasse des actes de commerce pour elle. Le gérant n'est pas un salarié d'office, qu'il soit associé minoritaire ou non associé. Il peut cumuler les fonctions de mandataire et de salarié, s'il est lié à la SARL par un contrat de travail. Il doit pour cela avoir un emploi effectif dans la SARL, des fonctions et rémunérations de mandataire et salarié distinctes.

Il doit exister un lien de subordination à la société (ce lien n'existe pas pour l'associé majoritaire) et le contrat de travail doit être approuvé par la majorité des associés (le gérant associé ne participe pas au vote et ses parts ne sont pas prises en compte).

Le gérant est révocable par le tribunal ou par décisions des associés représentant plus de 50% des parts. Il peut être indemnisé en dommages et intérêts en l'absence de justes motifs de révocation.

Il a tous pouvoirs pour représenter la SARL. Les limitations statutaires éventuelles ne sont pas opposables aux tiers.

Il peut être minoritaire ou égalitaire, ou encore majoritaire. Ses régimes fiscaux et sociaux en dépendent.

La gérance est :

- minoritaire si le gérant détient moins de 50% du capital social. Les parts du conjoint quelque soit le régime matrimonial, et des enfants non émancipés sont ajoutées à celles du gérant pour déterminer son

apport. Par contre les parts du concubin ne sont pas prises en compte ;

- égalitaire s'il a apporté 50% du capital social (idem minoritaire pour conjoint et enfants non émancipés) ;

- majoritaire s'il a apporté plus de 50% du capital social (idem minoritaire pour conjoint et enfants non émancipés).

De même le gérant qui n'a pas de parts sociales est considéré comme associé si son épouse et/ou ses enfants non émancipés sont associés, ou s'il exerce des droits au moyen de parts détenues par une autre société qu'il contrôle.

La qualité de gérant s'apprécie en droit et en fait.

Le gérant de fait est une personne qui n'a officiellement aucune fonction dirigeante déclarée mais qui effectue des actes de gestion sociale, participe étroitement à la gestion de la SARL, a un pouvoir de décision et de contrôle, qui se traduisent dans la réalité par des procurations sur les comptes, des signatures de chèques, de traites, liées au fonctionnement de la société, des décisions d'investissement...

Il n'est donc pas gérant de droit, celui-ci étant nommé par les statuts ou par les associés. Le gérant de fait est souvent un associé.

Le dirigeant de fait ne veut pas apparaître aux yeux des tiers (pour interdiction de gérer une entreprise par exemple) et utilise un gérant officiel comme homme de paille ou prête-nom, mais c'est lui qui gère et décide.

Le dirigeant de fait veut rester minoritaire (avec ses avantages) mais se comporte en majoritaire. Cette situation a un impact sur les plans fiscal et social. Il peut donc être requalifié fiscalement et socialement (voir ci-après ces deux aspects).

Sur le plan juridique il encourt les mêmes responsabilités qu'un gérant de droit, c'est-à-dire la responsabilité civile pour les fautes de gestion, la responsabilité pénale pour les infractions à la réglementation des prix et à la législation sur les sociétés commerciales... En cas de cessation de paiement, sa responsabilité sera engagée pour les dettes sociales, fiscales... et il peut être tenu de contribuer au comblement du passif social.

c - Les associés

Il y a un principe d'égalité entre tous les associés. La répartition des bénéfices sociaux entre associés se fait conformément aux statuts. Il y a obligation de constitution de la réserve légale, mais la liberté d'affectation des résultats ne doit pas conduire à un abus de droit des majoritaires.

Nous avons vu que les associés peuvent révoquer le gérant si leurs parts représentent plus de la moitié des parts sociales. L'action sociale en responsabilité contre le gérant peut être soutenue par un ou plusieurs associés représentant au moins 1/10 du capital social.

Ils ont le droit de demander la dissolution judiciaire de la société si son capital est inférieur au minimum légal suite à des pertes graves. En cas de liquidation légale ils peuvent demander la désignation judiciaire d'un liquidateur.

S'ils veulent céder leurs parts, ils sont soumis à la procédure d'agrément. Il leur est interdit d'emprunter auprès de la société ou de se faire cautionner ou avaliser par elle. Ils doivent participer aux assemblées. Les associés ne répondent pas des engagements sociaux. Ils sont solidairement responsables pendant 5 ans de la valeur donnée aux apports en nature et des dommages résultant de l'annulation de la SARL. Ils sont responsables civilement en cas de gestion de fait (voir gérant de fait) et pénalement en cas de faute à la constitution de la société ou d'augmentation de capital (apport surévalué par exemple).

Ils peuvent cotiser au régime général de la sécurité sociale s'ils sont minoritaires avec un contrat de travail, ou majoritaires mais salariés en état de subordination envers le gérant (sans droit de s'immiscer dans la gestion de la société). Ils cotisent aussi au chômage. Si la SARL a opté pour le régime fiscal des sociétés de personnes, les associés salariés bénéficient aussi du régime général de la sécurité sociale.

d - Les décisions collectives

Elles sont prises en assemblée. Une assemblée annuelle est obligatoire pour l'approbation des comptes. Les décisions ordinaires sont prises à la majorité absolue (plus de 50% du capital) par un ou plusieurs associés. Si cette majorité n'est pas atteinte, il suffira lors d'une seconde assemblée de réunir la majorité des votes, quel que soit le nombre de votants et quelle que soit la proportion de capital représenté, pour décider.

Les décisions extraordinaires (augmentation de capital, modifications des statuts) sont prises par les associés représentant au moins 75 % du capital social. Un procès-verbal établi sur un registre paraphé constate les délibérations de l'assemblée.

Le contrôle de gestion de la société est assuré par les associés (communication des documents à tout moment, participation à l'assemblée annuelle...). Un commissaire aux comptes est obligatoire si la SARL dépasse deux des trois seuils suivants :

- 10 000 000 F de total de bilan,
- 20 000 000 F de chiffre d'affaires,
- 50 salariés.

e - Dissolution de la société

Elle sera légale si le nombre d'associés dépasse les 50 et la SARL se transformera alors en SA. Elle sera

anticipée si elle est volontaire suite à la décision d'un ou plusieurs associés représentant au moins 75% des parts, ou si elle est judiciaire suite à des pertes graves.

f - La cession des parts

La cession ou transmission de la SARL se fait par la cession de parts.

La cession est libre entre associés, ou au profit du conjoint ou d'un ascendant (père, mère) ou descendant (fils, fille) sauf disposition contraire des statuts.

En cas de cession de parts à un non associé, l'agrément de la majorité des associés représentant au moins 75% du capital social est nécessaire.

Comme pour l'EURL, la cession est constatée par écrit et déposée au siège social avec accusé de réception du gérant. Pour que la cession soit opposable aux tiers, deux exemplaires de l'acte de cession doivent être déposés au greffe du tribunal de commerce. Le décès d'un associé ne compromet pas la vie de la société. Sa transmission peut se faire progressivement et partiellement.

g - Le régime social

Le régime social du gérant dépend du nombre de ses parts dans la société.

Gérant minoritaire ou égalitaire :

Vous bénéficiez du régime des salariés.

Vous cotisez au régime général de la sécurité sociale qui assure la couverture :

- de la maladie, maternité, vieillesse, invalidité et décès,
- des prestations familiales,
- des accidents du travail et maladies professionnelles.

Vous ne bénéficiez pas du risque d'assurance chômage.

Gérant majoritaire :

Vous n'êtes pas considéré comme salarié et êtes affilié au régime des travailleurs non salariés (indépendants).

De ce fait, vous êtes exclu du régime général de la sécurité sociale.

Vous devez payer :

- la cotisation personnelle d'allocations familiales des indépendants,
- la cotisation au régime maladie maternité,
- la cotisation au régime vieillesse des professions artisanales et commerciales.

Comme l'associé minoritaire, vous ne bénéficiez pas du risque d'assurance chômage.

Vous pouvez améliorer votre protection sociale en cotisant à un régime facultatif complémentaire. Les cotisations sont déductibles dans le cadre de la loi Madelin.

Les cotisations sociales sont moins lourdes que pour le gérant minoritaire mais la couverture est aussi

moins importante (maladie, maternité, incapacité de travail). Les cotisations sont payées pendant 2 ans sur des bases forfaitaires réduites (ce qui est bon pour la trésorerie de l'entreprise) mais elles sont régularisées les années suivantes en fonction de vos revenus ; vous devez donc économiser en année 1 pour faire face aux régularisations ultérieures.

Votre régime de retraite obligatoire et complémentaire offre un rendement meilleur que celui des salariés si c'est un régime par capitalisation, car le régime des retraites par répartition est moins performant puisqu'il ne prémunit que contre l'érosion monétaire et que le rapport cotisants/bénéficiaires en baisse réduit son rendement.

h - Le régime fiscal

Vous êtes gérant minoritaire et la SARL est soumise à l'IS. Vous êtes considéré comme salarié et votre rémunération est soumise à l'IR (impôt sur le revenu) après abattement propre aux salariés (frais réels ou abattement forfaitaire de 10 et 20%). CSG et CRDS sont calculées sur la rémunération brute au taux de 8% après application de la réduction de 5%.

Les bénéfices distribués par la SARL sont des dividendes et vous bénéficiez sur ce revenu de l'abattement de 8 000 F si vous êtes célibataire et 16 000 F si vous êtes marié à la condition de détenir au moins 35% des parts sociales.

Les intérêts de votre compte courant associé sont imposables comme les revenus mobiliers ou peuvent être soumis au prélèvement libératoire (voir encadré compte courant associé pour les conditions).

Vous êtes gérant minoritaire et la SARL est soumise à l'IR.

Votre rémunération est comprise dans la quote-part du BIC. Elle est soumise à l'IR après déduction des frais réels. Vous bénéficiez de l'abattement de 20% plafonné à 707 000 F pour 1998 si la SARL est au régime réel d'imposition et adhérente d'un centre de gestion agréé. Votre rémunération n'est pas déductible du BIC.

Vous êtes gérant majoritaire et la SARL est soumise à l'IS.

Votre rémunération est imposée selon l'article 62 du CGI. Vous pouvez choisir entre la déduction des frais réels ou la déduction forfaitaire de 10% plafonnée à 77 460 F, et bénéficier aussi de l'abattement de 20% plafonné à 707 000 F. Les CGS et CRDS sont calculées sur la base des prélèvements sociaux, outre les cotisations sociales personnelles obligatoires (données sur 1997).

Attention : les remboursements de frais perçus sont imposables si vous optez pour les frais réels. L'imposition est la même que le gérant minoritaire pour les bénéfices distribués et les intérêts de compte courant associé. Votre rémunération est déductible du BIC.

Vous êtes gérant majoritaire et la SARL est soumise à l'IR.

Vous n'êtes pas considéré comme salarié. Votre rémunération est comprise dans la quote part du BIC. Elle est soumise à l'IR avec déduction des frais professionnels réels. Vous bénéficiez de l'abattement de 20% plafonné à 707 000 F sur votre quote part de BIC si la SARL est au réel et adhérente d'un centre de gestion agréé. Votre rémunération n'est pas déductible du BIC.

i - Majoritaire ou minoritaire ?

Pourquoi être majoritaire ?

- pour la maîtrise de l'entreprise : vous contrôlez les décisions ordinaires (sauf modifications des statuts) et la plupart des décisions extra-ordinaires si vous possédez plus de 75% des parts ;
- pour transmettre ou céder plus facilement la société ;
- pour choisir vos prestations sociales (ce n'est pas un contrat de prévoyance collectif) ;
- pour avoir une meilleure retraite (par capitalisation), les charges sociales sont moins lourdes que pour le minoritaire et ainsi la rémunération du gérant augmente ;
- pour distribuer des dividendes non soumis à charges sociales ;
- pour réaliser une économie de charges pour la société et soutenir la trésorerie.

Pourquoi être minoritaire ?

- pour faire appel à des capitaux extérieurs en cas de besoin, si vos propres fonds sont insuffisants ;
- pour continuer à profiter d'un contrat collectif en cas de maladie ;
- pour conserver vos avantages si vous attendez un enfant ;
- pour ne pas cotiser trop cher à un contrat de capitalisation si votre retraite est proche.

j - Pourquoi choisir la SARL ?

Les avantages sont les suivants :

- simplicité de la constitution et du fonctionnement (deux associés suffisent),
- facilité de trouver des associés (famille...),
- l'intuitus personae reste important,
- la responsabilité des associés est limitée à leurs apports,
- la séparation des patrimoines personnel et professionnel,
- le capital social minimum est peu important (50 000 F) mais doit être totalement libéré,
- maîtrise facile de la SARL mais la fermeture de capital ne doit pas être un obstacle à la croissance (réduire son développement pour rester le maître),
- ouverture du capital si apport supplémentaire nécessaire,
- le gérant minoritaire salarié est imposé à l'IR,

- l'associé non gérant peut bénéficier d'un contrat de travail,

- la cessibilité limitée des parts sociales (libre entre associés, conjoints, ascendants, descendants, mais accord de la majorité des associés pour les non associés) car elles sont non négociables et doivent être cédées par les voies civiles,

- possibilité d'apport en compte courant associé, rémunéré et remboursable,

- les décisions collectives sont adoptées à la majorité simple en général.

Les inconvénients rejoignent certains des avantages :

- la création est coûteuse,

- le capital est immobilisé jusqu'à l'obtention du Kbis,

- le capital minimum de 50 000 F est nettement insuffisant pour assurer la pérennité de la société,

- le gérant majoritaire n'a pas le statut de salarié,

- la simple caution du gérant remet en cause la séparation des patrimoines.

La SARL est adaptée à la petite entreprise car les intérêts familiaux et patrimoniaux des dirigeants restent au premier plan.

7 - La SARL de famille

Etant particulièrement courante, nous y apportons quelques précisions. Elle n'est qu'une forme particulière de SARL. Elle doit exercer une activité artisanale, commerciale ou industrielle.

Elle doit être constituée de parents en ligne directe ou entre frère et sœur, ainsi qu'entre conjoints. Elle peut être constituée simultanément de membres de ces groupes (père et enfants, les époux et enfants, frères et sœurs et leurs conjoints ...).

Si la société opte pour le régime fiscal de l'IS, le régime fiscal et social des associés est celui de la SARL classique.

Si la société veut opter pour le régime fiscal des sociétés de personnes, l'accord de tous les associés est nécessaire. La notification doit être signée par tous les associés et adressée au service des impôts avant la date d'ouverture de l'exercice sur lequel elle doit porter.

L'option est permanente, et ne doit pas être renouvelée en cas d'entrée de nouveaux associés. Le divorce entre deux époux constituant la société n'entraîne pas la caducité de l'option si la transmission des parts se fait dans les 6 mois à un tiers ayant des liens de parenté indiqués précédemment. Il en est de même en cas de décès de l'un des associés.

Les associés sont imposés à l'IR dans la catégorie des BIC. Ils peuvent adhérer à un centre de gestion agréé pour bénéficier de la déduction de 20%. Ils peuvent déduire les intérêts d'emprunt pour l'acquisition de parts sociales.

8 - La SNC (Société en Nom Collectif)

La SNC jouit de la personnalité morale. Son patrimoine est distinct de celui de ses associés. Ce statut est imposé aux débitants de tabac.

Vous devez être au moins deux associés, mais il n'y a pas de maximum. Deux époux peuvent créer une SNC mais un mineur ne peut y être associé. La SNC est fondée sur l'intuitus personae et elle ne se conçoit qu'avec un nombre restreint de personnes. En effet, la responsabilité de chaque associé est telle qu'il ne s'associe que s'il a réellement confiance dans les autres associés.

Il n'y a pas de capital minimum obligatoire car la SNC repose sur la qualité des relations entre associés et non sur l'importance de leurs apports. Le capital est divisé en parts sociales et est constitué par des apports faits par les associés (en numéraires, en nature ou en industrie comme pour la SARL). Le capital peut ne pas être libéré immédiatement mais l'associé reste débiteur envers la SNC de ce qu'il a promis d'apporter.

Les formalités de constitution sont assez longues et complexes. C'est le CFE (centre de formalités des entreprises) qui effectue les dépôts des documents administratifs et demandes d'immatriculation au RCS et au RM.

a - Son fonctionnement

L'essentiel des décisions de gestion sont prises par le gérant mais d'autres doivent être prises collectivement en assemblée, car les associés exercent un contrôle de la gestion.

b - La gérance

Elle est constituée par un gérant (ou plusieurs, tous les associés pouvant l'être) associé ou non. Il est désigné dans les statuts ou par acte extérieur. Une personne physique mais aussi une personne morale peuvent être gérantes de SNC.

Le gérant statutaire ou non est révocable soit :

- à l'unanimité, si tous les associés sont gérants ou si un ou plusieurs d'entre eux sont désignés dans les statuts ;
- à la majorité des autres associés si c'est un gérant non associé ;
- par les clauses prévues aux statuts ;
- par le tribunal de commerce à la demande d'un ou plusieurs associés pour révocation judiciaire par exemple.

Le gérant peut demander, comme pour la SARL des dommages et intérêts s'il est révoqué sans juste motif.

Ses pouvoirs sont prévus par les statuts. Ces derniers peuvent les limiter mais ces clauses demeurent inopposables aux tiers.

S'il y a pluralité de gérants, les statuts peuvent déterminer les pouvoirs de chacun. A défaut de clauses, le gérant peut gérer comme il le veut dans l'intérêt de la société. Le gérant a tous pouvoirs pour la représenter auprès des tiers dans la limite de l'objet social.

Le gérant, associé ou non, statutaire ou non, peut démissionner sans l'accord des associés ; aussi est-il nécessaire de prévoir dans les statuts un délai de préavis à respecter.

c - Les décisions collectives

Elles sont prises en assemblée. Seuls les associés peuvent y participer. La tenue d'une assemblée annuelle est obligatoire pour l'approbation des comptes. Il appartient au gérant de convoquer l'assemblée mais chaque associé peut le demander. Le commissaire aux comptes, s'il y en a un, doit être convoqué à chaque assemblée.

Il y a les décisions ordinaires et extraordinaires (voir chapitre SARL). Elles sont prises à l'unanimité des associés, sauf clause particulière des statuts permettant de prendre une décision à une majorité donnée (chaque associé ne compte que pour une voix).

Toutefois l'unanimité est requise pour la révocation du gérant, décider de la continuation de la société, des cessions de parts sociales...

Les délibérations sont constatées par un procès verbal (registre coté et paraphé).

d - Le contrôle

Le contrôle de la gestion est exercé par les associés. Ils peuvent demander communication de documents et participent à l'assemblée annuelle. Les associés non gérants peuvent, deux fois par an, consulter les documents sociaux. Le commissaire aux comptes est obligatoire dans les mêmes conditions que pour la SARL. La publication des comptes au greffe du tribunal de commerce n'est pas obligatoire.

e - La responsabilité

Tous les associés sont responsables sans limite et solidairement des dettes de la société sur leurs biens personnels. Ils ont en effet tous la qualité de commerçant. En cas de jugement de cessation de paiement de la SNC, l'associé peut être mis en redressement ou liquidation judiciaire.

Attention, si vous achetez des parts de SNC, vous devenez responsable de tout le passif antérieur à la cession.

Le créancier de la société peut se retourner contre un seul des associés... celui qui offre la meilleure surface financière sera la cible.

S'il cause un dommage à un tiers dans l'exercice de ses fonctions, le gérant engage en principe la société, mais il doit répondre de ses fautes de gestion, en tant que mandataire de la SNC, vis-à-vis de la société

et de ses associés. En cas de pluralité de gérants, leur responsabilité est individuelle si les statuts leur imposent des pouvoirs différents. Les gérants ne sont alors pas solidaires des fautes de gestion des autres.

Si leurs pouvoirs sont identiques ou s'il existe un conseil de gérance, la solidarité existe. En cas de cessation de paiement de la SNC, les gérants associés peuvent être appelés en comblement de passif si la SNC est mise en redressement judiciaire.

Le gérant est responsable pénalement et peut être condamné pour escroquerie, abus de confiance...

f - Le régime social

Le gérant associé :

Il a la qualité de commerçant. Il est donc exclu du régime général de la sécurité sociale et doit cotiser au régime d'allocations familiales des employeurs et travailleurs indépendants, au régime des assurances vieillesse des industriels et commerçants, et au régime d'assurance maladie des travailleurs non salariés des professions non agricoles.

Le gérant non associé :

Il n'est pas juridiquement un salarié mais est affilié au régime général de la sécurité sociale avec retraite complémentaire des cadres, s'il y a état de subordination à la SNC.

L'associé :

Il est affilié au régime des non salariés (employeurs et travailleurs indépendants).

g - Le régime fiscal

Société de personnes, la SNC bénéficie du régime de la transparence fiscale.

C'est un de ses atouts (contrairement à la SA où les associés ne sont pas identifiés, c'est la SA qui paie l'impôt.)

La SNC peut opter pour l'IS mais ce choix est irréversible. Elle choisit le plus souvent l'IR. Chaque associé est donc soumis à l'IR pour la part qui lui revient au prorata de sa part en capital.

Si la SNC enregistre des pertes, l'associé reçoit sa quote part de déficit qui vient s'imputer sur sa déclaration personnel d'IR. Elle peut adhérer à un centre de gestion et bénéficier de l'abattement. Les rémunérations versées aux associés ne sont pas déductibles des bénéfices (ce ne sont pas des salaires).

Le gérant associé :

Si la SNC est assujettie à l'IR, le gérant personne physique touche la quote part des bénéfices sociaux lui revenant en tant qu'associé. Il bénéficie de la déduction des frais professionnels réels et d'un abattement de 20% plafonné.

Si la SNC a opté pour l'IS, le régime fiscal de la rémunération est identique à celui de gérant majoritaire de SARL : imposition selon l'article 62 du CGI et déductibilité des bénéfices sociaux avec option entre déduction des frais réels et déduction forfaitaire de 10% et abattement de 20% plafonné.

Le gérant non associé :

Il est considéré comme salarié et sa rémunération bénéficie de l'abattement de 10 et 20%. Sa rémunération et les cotisations sociales s'y rapportant sont déductibles des bénéfices de la SNC.

L'associé :

Il perçoit la part de bénéfices qui lui revient au prorata de sa participation au capital social. Il est soumis à l'IR dans le cadre des BIC.

Le conjoint d'un associé, salarié :

Il est considéré comme salarié mais son salaire n'est déductible que dans certaines limites : soit 36 fois le SMIC si la SNC est adhérente d'un centre de gestion agréé, soit 17 000 F brut si elle ne l'est pas, et s'il est marié sous un régime de communauté légale. Sous le régime de la séparation de biens, il n'y a pas de limite de déductibilité.

Seule la partie du revenu déductible du bénéfice est soumise à l'IR dans la catégorie "traitements et salaires".

h - Avantages et inconvénients de la SNC

Les avantages sont :

- la simplicité de la constitution : 2 associés minimum ;
- pas de capital minimum ;
- pas de libération immédiate du capital obligatoire ;
- souplesse de fonctionnement : liberté dans la rédaction des statuts ;
- plus de facilité d'octroi de crédit car la responsabilité des associés rassure les créanciers ;
- contrôle des cessions de parts (à l'unanimité) ;
- stabilité des gérants associés car leur révocation est à l'unanimité.

Les inconvénients sont :

- la responsabilité indéfinie et solidaire des associés vis à vis du passif social ;
- un associé ne peut céder ses parts qu'avec accord des autres associés ;
- la mise en procédure collective de la SNC entraîne celle des associés.

9 - La SA (Société Anonyme)

Il existe deux formes de SA :

- la SA sans appel public à l'épargne,
- la SA avec appel public à l'épargne.

Dans le cas présent, seule la première forme nous intéresse, encore que, compte tenu du nombre minimum d'associés (au moins 7) et du capital minimum (250 000 F), elle est peu utilisée dans les achats de fonds de commerce. Nous l'analysons donc succinctement.

Ses principaux avantages sont les suivants :

- la responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports,
- en tant que PDG, vous êtes salarié et bénéficiez de son statut social et fiscal,
- la SA a une image forte en raison de son capital de départ.

Ses inconvénients sont :

- le nombre d'associés minimum n'est pas facile à réunir si l'entreprise veut rester familiale ;
- les formalités de constitution et de fonctionnement sont plus compliquées que pour la SARL ;
- le coût des honoraires du commissaire aux comptes, obligatoire dans la SA ;
- la perte possible du contrôle de la SA.

a - Sa constitution

Vous devez être au moins 7 associés, les actionnaires. La SA étant une société de capitaux, le nombre des associés compte moins que le capital mis en jeu. Il doit être d'au moins 250 000 F par apport en numéraire et/ou en nature.

Le capital doit être totalement souscrit à la constitution mais les actionnaires peuvent ne libérer que 50 % au moins des apports en numéraire (la libération du capital est le versement effectif des fonds). Le reste devra être libéré dans les 5 ans. Les apports en nature doivent être intégralement libérés à la constitution.

Les formalités de constitution sont assez longues, onéreuses et complexes.

b - Son fonctionnement

Il existe deux types de gestion :

- l'un avec conseil d'administration et PDG,
- l'autre avec directoire et conseil de surveillance.

C'est un fonctionnement lourd. Nous n'examinons que la première formule, la plus courante.

Le conseil d'administration est élu par l'assemblée et doit comporter au moins 3 membres et 24 au plus, qui sont les administrateurs (tous actionnaires de la société). Il a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société.

Le conseil d'administration mandate le PDG, à la majorité des administrateurs et non des actions. Il détermine sa rémunération. Le mandat de PDG ne peut dépasser en durée celui d'administrateur : 6 ans en cas de nomination par l'assemblée générale et 3 ans par les statuts.

Le PDG est révocable à tout moment par le conseil d'administration à la majorité. Il dirige la société et la

représente envers les tiers. Il ne peut exercer en même temps plus de deux mandats de PDG. Il peut demander au conseil d'administration d'être assisté par un directeur général, administrateur ou non. Le CA contrôle la gestion du PDG comme les associés, qui ont un droit d'information permanent, et le commissaire aux comptes.

Les comptes doivent être déposés au tribunal de commerce. Cette publicité est obligatoire.

Les décisions collectives sont prises en assemblée. La possession d'une action donne une voix lors des assemblées générales. Il peut y avoir un droit de vote double pour les actions entièrement libérées et nominatives depuis deux ans au nom du même actionnaire.

Pour pouvoir délibérer valablement, le quorum doit atteindre la moitié du capital social en assemblée ordinaire et les 2/3 en assemblée extraordinaire. La majorité se calcule par rapport aux voix présentes ou représentées. Vous pouvez en effet vous faire représenter par votre conjoint ou un autre actionnaire.

c - Les responsabilités

Les actionnaires ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports. Il y a séparation entre leur patrimoine personnel et celui de la SA.

Les administrateurs, le PDG, le directeur général sont responsables civilement et pénalement en cas de faute grave de gestion, de violation des statuts ou non respect des dispositions légales.

d - La cession des actions

Elles sont librement négociables et cessibles. Il n'est pas nécessaire de demander l'accord des autres actionnaires. Une clause d'agrément peut être prévue dans les statuts pour les cessions d'actions nominatives, qui doivent dans ce cas être soumises à l'approbation de la société. Le décès d'un associé ne remet pas en cause la vie de la SA.

e - Le statut social du dirigeant

Le PDG est avant tout un mandataire social. Il détient le pouvoir du conseil d'administration, c'est-à-dire des actionnaires. Il peut être révoqué sans indemnité. Il ne cotise pas aux ASSEDIC et ne peut prétendre aux prestations de l'assurance chômage. Mais il est considéré comme salarié par l'URSSAF et le fisc.

f - Le régime fiscal

La SA est imposée sur les bénéfices au taux de l'IS.

La rémunération du dirigeant est soumise à l'IR avec les abattements propres aux salariés, soit 10% de déduction forfaitaire ou frais réels, et 20% d'abattement sur la rémunération nette. Cet abattement est plafonné pour les dirigeants détenant plus de 35% du capital social. Cette rémunération est déductible des bénéfices de la SA.

L'associé qui exerce un emploi dans la SA est considéré comme salarié.

C - Le statut de votre conjoint

Que vous ayez acheté un fonds de commerce sous la forme juridique d'une société ou en entreprise individuelle, votre conjoint vous aidera d'une façon ou d'une autre car il sera engagé avec vous dans cette aventure.

Il participera à la vie de l'entreprise mais le choix de son statut aura des influences sur les plans professionnel, fiscal et social et au niveau des revenus du couple. De la même façon, le choix du régime matrimonial est important.

Votre conjoint a quatre choix possibles :

- être sans statut (statu quo),
- être conjoint collaborateur,
- être conjoint salarié,
- être conjoint associé.

Nous allons analyser ces quatre possibilités puis ferons un bref rappel des caractéristiques des différents régimes matrimoniaux.

1 - Le conjoint exerçant sans statut

Votre conjoint travaille dans l'entreprise sans statut et n'est pas officiellement reconnu. Il ne bénéficie pas de droits professionnels particuliers et est considéré comme sans profession.

Il ne bénéficie pas d'une protection sociale propre. Il est qualifié d'ayant droit et n'a aucun droit propre.

Il est couvert par vous pour la maladie, sans indemnité journalière, n'a pas d'allocation maternité ni d'indemnité invalidité et chômage.

Il bénéficie d'une allocation de retraite calculée sur vos points de retraite (la moitié) si vous êtes vivant et d'une pension de réversion à votre décès. Il peut se constituer des droits propres en adhérant à l'assurance volontaire vieillesse de votre régime d'affiliation. Ses cotisations volontaires sont déductibles du BIC. L'adhésion à un contrat groupe Madelin est déductible pour une complémentaire maladie ou prévoyance.

Quelque soit son régime matrimonial, la responsabilité du conjoint est engagée s'il accomplit des actes de gestion. Vous vous trouvez dans le cadre de la société de fait et responsables tous deux sur vos biens.

Les dettes de l'entreprise peuvent engager vos biens et revenus propres ainsi que ceux de la communauté.

2 - Le conjoint collaborateur

Pour l'être, il doit participer effectivement et habituellement à la vie de votre affaire. Il doit être évidemment votre conjoint, et vous dirigeant d'une entreprise individuelle. Il ne doit pas être rémunéré pour cette activité, mais peut être salarié à mi-temps à l'extérieur de l'entreprise. Il peut être inscrit comme collaborateur sur les registres des chambres consulaires.

Le conjoint collaborateur peut effectuer des actes d'administration et de gestion courante relatifs au fonctionnement de l'entreprise (passer des commandes, faire des ventes, assurer les relations avec les organismes...)

Il peut voter, être élu aux élections de la Chambre consulaire et exercer des responsabilités dans les organismes professionnels.

Il a toujours la qualification d'ayant droit et a une couverture sociale pour la maladie, sans indemnité journalière, la vieillesse (prestation gratuite comme dans le statu quo) avec constitution possible de droits propres (retraite de base et complémentaire). Elle bénéficie d'allocations de maternité (allocation forfaitaire et allocation de remplacement).

Il n'a pas de droit au chômage ni à l'invalidité sauf s'il s'en constitue en propre.

Le rachat de cotisations est possible sous conditions.

Les cotisations d'assurance vieillesse versées par votre conjoint sont totalement déductibles du bénéfice de l'entreprise, de même que les cotisations de rachat d'années antérieures.

Ces cotisations diminuent votre bénéfice et donc votre revenu disponible mais allègent aussi l'IR.

La responsabilité du conjoint est limitée par la présomption de mandat et ses biens propres sont protégés, sauf en cas de requalification de société de fait. Il est par contre responsable s'il a donné son consentement aux actes ou s'il est caution.

3 - Le conjoint salarié

Il doit aussi participer activement à la vie de l'entreprise en y ayant une activité professionnelle, habituelle, à temps plein ou partiel. Il doit donc travailler à vos côtés comme tout salarié avec son employé, et avec un contrat de travail. Il doit exister un lien de subordination envers l'entreprise.

Il doit encore être déclaré auprès des organismes sociaux comme tout salarié avec affiliation au régime général de la sécurité sociale. Il doit recevoir un salaire correspondant à celui de sa fonction et de sa qualification. Le salaire doit donc être versé et être égal ou supérieur au SMIC suivant la fonction, la classification prévue dans les conventions collectives.

Il est électeur et éligible aux organismes consulaires dans la catégorie des Compagnons.

Son statut social est le plus protecteur mais aussi le plus cher.

Il acquiert des droits propres pour la maladie, la maternité et la vieillesse (dans le cadre du régime général de la sécurité sociale). Il bénéficie des prestations de remboursement au taux de la sécurité sociale, des indemnités journalières en cas de maladie, maternité, accident du travail, de l'invalidité veuve, congés payés, et en cas de chômage des allocations de l'ASSEDIC, si comme nous l'avons précisé auparavant, il existe un lien de subordination.

Enfin il bénéficie des droits à la retraite comme les autres salariés.

La rémunération du conjoint donne lieu à versement de cotisations aux caisses de l'URSSAF et ASSEDIC.

Ces cotisations sont totalement déductibles du bénéfice de l'entreprise. Le salaire versé doit être dans la norme de la profession et de la qualification, et à un niveau en rapport avec la rentabilité de l'affaire.

Le salaire est intégralement déductible si vous êtes marié sous un régime de séparation de biens.

Il est limité à 36 fois le SMIC si l'entreprise est adhérente à un centre de gestion agréé, ou à 17 000 F maximum si elle ne l'est pas, lorsque vous êtes marié sous le régime de la communauté légale. L'excédent versé est considéré comme bénéfice avec l'imposition correspondante. Ces chiffres sont valables pour un exercice de 12 mois, mais calculés si nécessaire au prorata du temps travaillé.

Le salaire est soumis à l'IR avec les déductions des salariés de 10 à 20%.

Comme précédemment, cotisations et salaires versés sont déductibles et réduisent d'autant le bénéfice dont l'IR est de ce fait allégé.

Si le conjoint n'a pas dépassé les limites de son statut, sa responsabilité est dégagée. Mais il est responsable avec vous pour les actes graves de disposition portant sur les biens de l'entreprise si celle-ci est un bien commun.

4 - Le conjoint associé

Votre conjoint peut soit créer une société avec vous ou racheter des parts d'une société déjà existante quels que soient votre régime matrimonial et ses apports. Il a alors le statut du conjoint associé.

Chacun de vous peut apporter ses biens propres, c'est-à-dire ceux que vous possédiez avant votre mariage ou ceux que vous avez reçus après sous forme d'héritage, et les biens communs qui sont ceux acquis ensemble pendant le mariage.

En cas d'apport d'un bien commun, les parts sociales correspondantes sont réparties par moitié entre les époux. L'accord écrit du conjoint est nécessaire.

Votre conjoint a les mêmes droits que les autres associés quant au contrôle de l'administration et de la gestion de la société.

L'avantage est la séparation des patrimoines privé et professionnel mais aussi sa responsabilité limitée à son apport, une transmission éventuelle plus facile qu'elle soit progressive ou suite au décès du dirigeant. Sa responsabilité peut être civile ou pénale s'il est gérant. Sa caution engage ses biens propres et vos deux cautions personnelles et solidaires engagent la communauté et les biens propres.

Le régime social du conjoint salarié va dépendre du régime fiscal de la société (IR ou IS). Vous pouvez pour cela vous reporter au chapitre traitant de la SARL.

Son régime fiscal dépend de sa situation dans l'entreprise.

Si la société est soumise à l'IS, le revenu de votre conjoint salarié non gérant ou gérant minoritaire sera imposé comme celui d'un salarié. Son salaire et ses cotisations sociales sont déductibles du bénéfice de la société. S'il est gérant majoritaire, sa rémunération est soumise à l'impôt sur le revenu dans le cadre des BIC, et est déductible des bénéfices de la société.

Si elle est soumise au régime des sociétés de personnes, la rémunération n'est pas un salaire, n'est pas déductible des bénéfices (mais les cotisations sociales le sont), et est imposable à l'IR dans la catégorie des BIC.

D - Les régimes matrimoniaux

Le régime matrimonial est un ensemble de règles régissant les rapports pécuniaires entre les époux.

Les époux ont la liberté de choix pour gérer les intérêts pécuniaires sous réserve de ne pas déroger aux bonnes mœurs ou aux restrictions légales. Ils peuvent rédiger un contrat de mariage devant notaire qui établit leur régime matrimonial, ou se marier sans contrat selon le régime légal prévu et organisé par la loi (la communauté légale).

Par le contrat de mariage, les futurs époux déterminent des conventions matrimoniales. C'est un contrat synallagmatique (avec obligations réciproques), solennel (passé devant notaire) soumis à publicité (le Kbis indique le régime matrimonial du commerçant). C'est un acte statutaire qui règle la condition des biens actuels ou futurs des époux, leurs pouvoirs sur ces biens, et leurs sorts à la dissolution du mariage. C'est enfin un acte accessoire au mariage, réalisé en considération de celui-ci.

Il détermine donc le régime matrimonial et contient les constitutions de dot (libéralités faites par des parents ou des tiers à l'un ou l'autre des futurs époux ou aux deux ; les libéralités sont les biens donnés) ou encore des dispositions diverses.

1 - La communauté légale

C'est aussi la communauté d'acquêts. C'est un mariage sans contrat.

Elle comprend trois masses de biens :

- **les biens communs**, acquis pendant le mariage, qui sont les acquêts. Ce sont les biens meubles et immeubles achetés ensemble ou séparément, les gains et salaires, les économies, le fonds commercial. Le bénéfice de l'entreprise fait aussi partie de la communauté, qu'elle soit propre à l'un ou l'autre des époux ou commune aux deux. Tous ces biens sont présumés être des biens communs. Si l'un des époux estime qu'un bien lui est propre, il doit en faire la preuve (factures...)

- **les biens propres du mari et ceux de la femme.** Les biens propres comprennent les biens propres par nature (vêtements, bijoux, souvenirs de famille, instruments de travail, assurance vie...) et les biens propres par origine (biens meubles ou immeubles possédés par l'époux à la date du mariage, biens acquis à titre gratuit pendant le mariage par héritage ou donation, par subrogation pour les parts sociales de SARL ou SNC pour les droits qui y sont attachés, l'apport en société d'un bien propre...).

Particularités : le droit au bail est un bien commun s'il est conclu pendant l'union sur un bien commun ; c'est un bien propre s'il s'attache à un fonds de commerce propre à l'époux.

Les biens communs ou propres représentent l'actif de la communauté.

Il existe aussi en contre partie des dettes propres et des dettes communes. Elles représentent le passif de la communauté.

Chaque époux est responsable de celles qu'il a contractées antérieurement au mariage. Ce sont des dettes personnelles, et il peut être poursuivi sur ses biens propres et ses revenus. Mais par dérogation, le créancier peut saisir les biens communs si les biens propres de l'époux débiteur sont confondus dans le patrimoine commun.

Les dettes postérieures à la célébration du mariage engagent les biens communs, sauf en cas de fraude de l'époux débiteur ou mauvaise foi du créancier. Les biens propres de l'époux débiteur peuvent également être saisis. Par contre, les dettes d'un époux ne peuvent pas engager les biens propres du conjoint, mais les gains et salaires peuvent l'être si la dette a été contractée pour l'entretien du ménage et l'éducation des enfants.

IMPORTANT :

- l'emprunt passé par un époux engage ses biens et revenus propres,
- l'emprunt passé par un époux avec le consentement du conjoint engage ses biens et revenus propres, les biens communs et les revenus propres du conjoint,

- l'emprunt solidaire des deux époux engagent les trois masses de biens et revenus,

- l'emprunt passé sans consentement du conjoint mais avec sa caution engage les biens et revenus propres de chacun des époux, mais n'engage pas les biens communs,

- l'emprunt passé avec l'accord et la caution du conjoint engage les trois masses de revenus et biens.

Chacun des époux a le droit d'administrer et de disposer, seul, des biens communs.

L'époux qui exerce une profession a seul le pouvoir de réaliser les actes de gestion nécessaires à sa profession, sauf s'il a donné un mandat à son conjoint pour agir en son nom et effectuer certains actes (vente de fonds de commerce, de bail commercial...). Les actes réalisés sans fraude par l'un des époux sont opposables à l'autre.

Chacun répond à l'égard de l'autre de ses fautes de gestion. Chaque époux administre, jouit, et dispose librement de ses biens propres. Mais la vente, la location, la résiliation du bail du logement familial nécessitent le consentement des deux époux. Un époux peut donner mandat à son conjoint d'administrer ses biens propres, mandat donné au cours du mariage (dispense de rendre compte des fruits de la gestion), ou mandat tacite (oblige de rendre compte des fruits existants).

En cas de dissolution du régime, chacun reprend ses biens propres et les biens communs sont parta-

gés par moitié. Le conjoint survivant peut demander l'attribution d'un bien préférentiel (l'entreprise par exemple).

Le divorce provoque le partage, mais pas nécessairement la liquidation (vente du patrimoine). Dans l'attente du partage, il y a indivision, avec prise de décisions à l'unanimité. Pour une entreprise individuelle ou une SARL familiale, l'indivision amène des blocages provoquant l'absence de décision et la paralysie de l'entreprise. Si le conjoint a déclaré refuser la qualité d'associé, il a droit à la moitié de la valeur des parts mais n'a pas de droit de décision dans la société qui peut continuer à vivre.

Dans le régime de la communauté légale, le divorce entraîne le partage des biens communs personnels et professionnels. On retrouve l'importance de la clause de remploi des biens propres qui précise l'origine des fonds. Si le fonds a été acquis pendant le mariage, il fait partie de la communauté.

Après le divorce, celle-ci est partagée en principe à parts égales ce qui est dangereux pour la survie de l'entreprise. Si par exemple, l'affaire vaut 1 000 000 F et la résidence principale 500 000 F, chaque époux touchera 750 000 F et l'entreprise pourra être vendue.

Le dirigeant peut conserver son entreprise en cas d'attribution préférentielle s'il la demande mais il devra dédommager le conjoint avec d'autres biens, ce qui n'est pas toujours faisable.

S'il y a divorce par consentement mutuel, et indivision sur le fonds ou les parts sociales, le dirigeant peut continuer à gérer l'affaire (avec mandat de l'ex-époux) dans l'attente d'un financement.

En conclusion, ce régime est intéressant pour l'égalité dans la propriété et la gestion des biens communs, pour la protection de l'époux le moins favorisé, et l'autonomie dans la gestion de ses biens professionnels, mais ne donne pas une totale indépendance du patrimoine et ne protège donc pas l'époux des problèmes éventuels de son conjoint.

2 - La séparation de biens

Dans ce régime, il n'y a pas de biens communs, car il y a séparation totale des intérêts pécuniaires. Chaque époux est seul propriétaire des biens qu'il possédait avant le mariage et des biens qu'il acquiert seul pendant le mariage, que ce soit à titre gratuit (héritage, don...) ou onéreux. Il gère seul ses gains et revenus et ses économies.

En tant que commerçant, vous êtes seul propriétaire de votre fonds, acquis avant ou après le mariage. En l'absence de preuves de la propriété, il est présumé appartenir aux 2 époux, en indivision et par moitié. En effet, les époux peuvent acheter ensemble un même bien, mais s'ils n'ont pas créé une société pour l'acquisition, le bien est en indivision.

L'accord des deux époux est alors nécessaire pour inscrire par exemple une hypothèque sur un bien

immobilier. Le partage du bien peut être demandé par l'un des époux à tout moment.

Chaque époux gère seul et librement son patrimoine (biens et revenus) mais la vente du logement familial ne peut se faire qu'avec l'accord des deux époux. L'un peut donner mandat à l'autre de gérer ses biens. Ce mandat est révocable.

Chacun répond seul de ses propres dettes antérieures et postérieures au mariage.

Mais comme les époux doivent contribuer aux dépenses ménagères, ils sont aussi solidairement responsables des dettes ménagères. Les patrimoines propres des époux étant séparés, les problèmes financiers du commerçant ne peuvent se répercuter sur le patrimoine du conjoint sauf si ce dernier s'est immiscé dans la gestion du commerce ou s'il s'est porté caution de ses engagements.

Les époux sont tous deux responsables s'ils ont agi conjointement ou solidairement.

A la dissolution du régime, chaque époux reprend ses biens propres. Pour éviter les difficultés résultant de la preuve de la propriété, il faut inscrire au contrat de mariage les présomptions de propriété sur certains biens.

En cas de divorce, l'entreprise reste la propriété de l'époux qui l'a acquise. Si elle a été achetée en indivision, les ex-époux peuvent maintenir le statu quo, c'est-à-dire poursuivre l'activité avec le mandat ou le consentement de l'ex-conjoint, ou partager.

Si pour protéger le patrimoine familial, les biens ont été mis au nom de l'autre époux, le dirigeant se retrouvera dans une situation peu enviable.

Ce régime est bien adapté lorsque l'un des époux présente, de par sa profession, un risque financier. Mais l'époux sans profession et sans fortune personnelle se trouve démuné. Il n'y a en outre, en l'absence de biens communs, pas de participation d'un époux à l'enrichissement de l'autre. Il est en effet fréquent dans le commerce, qu'un époux assiste son conjoint sans contrat de travail et sans rémunération, et l'enrichisse sans cause, à son propre préjudice.

C'est pourquoi, cette assistance justifie une rémunération déductible en totalité des bénéfices imposables de l'entreprise individuelle (elle est conditionnelle et plafonnée sous un régime de communauté).

3 - La participation aux acquêts

Ce régime découle du droit allemand, et relève à la fois du régime de la communauté et de celui de la séparation de biens.

C'est en effet le même régime que celui de la séparation de biens pendant le mariage, mais à sa dissolution, chaque époux participe pour moitié aux acquêts de l'autre (à son enrichissement).

Chaque époux est donc propriétaire des biens qu'il possédait avant le mariage, des biens qu'il acquiert

seul durant le mariage (à titre onéreux ou gratuit), de ses gains et revenus et économies.

Le commerçant est donc seul propriétaire de son fonds de commerce acquis avant ou pendant le mariage.

Il faut apporter la preuve de la propriété, sinon le bien appartient en indivision aux deux époux (idem s'ils l'achètent ensemble).

Chaque époux gère seul et librement son patrimoine ou peut donner mandat (révocable) au conjoint. Il répond seul de ses propres dettes antérieures ou postérieures au mariage.

Le conjoint du commerçant est engagé sur ses biens, s'il s'est porté caution pour lui ou s'il s'est immiscé dans la gestion de l'affaire ou encore, s'ils ont agi conjointement et solidairement.

A la dissolution du régime, chacun participe pour moitié aux acquêts "nets" du conjoint. Le contrat de mariage peut prévoir un partage inégal.

Les acquêts nets sont la différence entre les patrimoines original et final de chacun.

Le patrimoine original comprend les biens propres par origine et par nature. Les fruits (revenus, intérêts...) produits par ces biens ne font pas partie du patrimoine original. Les dettes existantes sur ces biens en sont déduites.

Le patrimoine final comprend la totalité des biens de chaque époux à la dissolution duquel sont déduites les dettes en cours.

Si les acquêts nets de l'époux sont 1 000 000 F et ceux de l'épouse de 600 000 F, cet excédent de 400 000 F est partagé avec le conjoint. L'épouse a ainsi une créance de participation de 200 000 F sur son époux. Il la règlera en numéraire ou en nature.

Mais si le patrimoine final de l'un est inférieur au patrimoine original, le conjoint n'a rien à lui rembourser.

En cas de divorce, le commerçant peut se trouver obligé de vendre son affaire pour payer la créance de participation à son épouse.

S'il peut prouver qu'il rencontre des "difficultés graves" pour la régler, la justice peut lui accorder un délai de paiement de 5 ans maximum, mais contre garanties et contre paiement d'intérêts. Pour éviter ce problème, le contrat de mariage peut prévoir que le patrimoine professionnel de l'époux commerçant sera exclu du patrimoine final (et éventuellement du patrimoine original).

Compte tenu de son appartenance à deux régimes matrimoniaux, celui-ci présente des avantages certains, mais les risques de l'entreprise à sa dissolution, sont à prendre en considération.

4 - La communauté universelle

Ce régime descend du droit coutumier alsacien.

Tous les biens meubles et immeubles acquis avant ou pendant le mariage par les deux époux, sont communs.

La seule exception est les biens propres par nature (à caractère personnel et attachés à la personne) sauf s'il a été prévu par contrat qu'ils soient communs.

Chacun des époux peut gérer seul les biens communs à l'exception de la vente d'un immeuble ou d'un fonds de commerce... Les actes accomplis par un seul époux sont opposables à l'autre, sauf en cas de fraude.

Les dettes de chacun sont supportées par la communauté.

A la dissolution du régime, les biens sont partagés par moitié entre les époux (et les héritiers éventuels). Le contrat de mariage peut prévoir une clause de partage inégal. On rencontre souvent l'attribution au conjoint survivant de la totalité des biens, qui devient propriétaire sans payer les droits de mutation.

La clause de préciput sans indemnité, au profit du conjoint survivant l'autorise à prélever sur la communauté avant partage, soit une certaine somme, soit des biens en nature. Cette clause n'est pas opposable aux créanciers qui peuvent faire vendre les biens compris ou sommes comprises dans le préciput.

Les conseils avisés d'un notaire sont encore indispensables, car ce régime peut être lourd de conséquences quand la communauté supporte toutes les dettes, ou que le conjoint survivant hérite de tout le patrimoine au dépens des héritiers.

COMBIEN ?

*“ Trop cher, ce n’est pas un bon achat ;
Le cadeau peut être empoisonné ;
Le bon prix, qui peut le dire ? ”*

Rappels succincts :

La décision prise pour s’installer doit être réfléchie. Cette réflexion doit être faite de manière commune avec son conjoint ou son partenaire.

Car la création ou la reprise d’un fonds de commerce entraîne des contraintes aussi bien pécuniaires que familiales importantes pour le couple.

La disponibilité familiale est parfois inexistante compte tenu des horaires pratiqués.

Dans la majorité des cas, la structure optée pour abriter l’exercice de sa profession est l’entreprise individuelle.

C’est la création d’entreprise au moindre coût et la plus simple à réaliser. Cette formule présente l’avantage d’être son propre patron.

Ce dernier perçoit l’intégralité de la richesse générée par les fruits de son labeur. Les gains issus de son exploitation sont imposés selon le régime de l’imposition des personnes physiques.

A contrario, le patron est tout seul à supporter le risque d'une faillite. Sa responsabilité n'a pas de limite. Il joue l'intégralité de son patrimoine.

C'est pour cette raison que la réflexion en couple est nécessaire pour réussir le projet.

A - Utilité d'une évaluation

Par expérience, nous constatons que les projets de reprise ou de création d'un fonds de commerce sont souvent bâclés ou mal définis, voire étudiés de manière succincte. Signer aveuglément un contrat de-vient source d'ennui et parfois de ruine pour un candidat pressé.

Il existe des bonnes affaires que pour les autres !

Partant de ce principe simple, il faut mener son projet de manière méthodique. Une présentation claire et précise a plus de chance d'aboutir.

C'est pour cette raison que nous insistons sur la réflexion du projet, et de "coucher sur le papier" les idées.

Il faut savoir que les grandes entreprises, avant d'investir, mènent une étude approfondie avant de se lancer dans un investissement. Ces études permettent de connaître la probabilité du succès. De plus, les analyses sont nécessaires pour prendre une décision mais aussi pour obtenir un financement auprès de son banquier.

1 - Le prix limite

Cette méthode doit absolument être adoptée par un entrepreneur individuel. En effet, ce dernier doit connaître sa capacité et ses limites pour mener à bien son opération.

Des notions de gestion sont nécessaires au futur entrepreneur pour évaluer, négocier et gérer son affaire.

Cependant, la connaissance de ces notions n'est pas gage de succès. Il faut être commerçant dans l'âme.

Une personne qui souhaite investir, c'est-à-dire acquérir un fonds de commerce doit rechercher des financements externes pour compléter son apport, c'est une opération de financement.

Les fonds collectés vont permettre d'acquérir le fonds de commerce ou d'investir dans l'achat des stocks pour l'exploitation. C'est la fonction d'achat et de vente. Cette opération va sécréter des flux de trésorerie.

Ces flux permettront de rembourser les créanciers et faire vivre le "patron".

Le principe est de maximiser ces flux pour s'enrichir. Les économistes parlent de création de valeur.

Il y a création de valeur lorsque l'opération d'investissement génère plus d'argent par rapport à la même somme d'argent placée sur un livret d'épargne sans risque.

L'autonomie et la richesse produite animent l'esprit

d'entreprise. Ce n'est pas le chômage qui doit être le moteur principal de la réflexion.

En effet le candidat risque dans ce cas de perdre la totalité de son pécule. L'argent est difficile à gagner, et sa volatilité est grande.

Il faut savoir que le taux de sinistralité, c'est-à-dire de faillite, est très élevé pour les affaires ayant moins de 3 ans d'ancienneté. Au-delà de 5 ans d'existence, ce taux baisse fortement.

Les causes essentielles peuvent être regroupées de la manière suivante :

- faible apport et endettement élevé,
- maintien d'un niveau de vie élevé pour garder son train de vie antérieur,
- non-professionnalisme de la personne,
- surévaluation du fonds acheté.

Le problème de l'évaluation d'un fonds de commerce doit être au centre des préoccupations pour tout candidat à la reprise.

En effet, dans le plan de financement, c'est l'élément le plus important au point de vue économique mais aussi financier.

Le banquier est souvent sollicité pour financer cette acquisition. Le prix du fonds entre globalement pour 70 à 90% dans la demande de prêt.

L'évaluation d'un fonds de commerce est un moment difficile. Cette période est délicate car les données de base sont incertaines, et les chances de succès sont limitées.

La crise économique des années 90 a fait fleurir des projets d'installation à son propre compte. Il est même parfois considéré comme un moyen de se réinsérer socialement dans la vie active. Mais souvent, le moyen ne correspond pas au désir exprimé par chacun car la vraie motivation se trouve ailleurs, et c'est l'échec assuré !

Les professions les plus regardées ou étudiées durant cette dernière décennie sont celles qui ne réclament pas de diplôme spécifique pour s'installer ou demandant peu d'expérience. C'est le Bar-Tabac-Pressé ou encore la restauration rapide comme la crêperie ou la vente de sandwiches à thème.

D'autres métiers plus "élitistes" ne peuvent s'exercer qu'avec un diplôme, comme la boulangerie, la coiffure et à un autre niveau la pharmacie d'officine.

Les critères d'évaluation sont différents suivant la profession choisie. Cependant, il faut savoir, dans une négociation ou une étude de reprise, arriver à cerner une fourchette de prix, c'est-à-dire cerner le prix plancher et le prix plafond.

Le prix plancher est le prix en dessous duquel le vendeur refuserait la vente. A l'inverse le prix plafond doit être considéré comme étant le prix maximum par l'acheteur.

La détermination de cette fourchette permet à l'acquéreur de se fixer des limites dans sa négociation et d'élaborer des hypothèses de travail. Parfois, il est préférable de renoncer à une acquisition car le prix

demandé est supérieur à l'évaluation que vous avez calculée.

Il existe des éléments de base dont il faut tenir compte dans une évaluation d'un fonds de commerce :

- depuis la crise des années 90, le prix moyen d'un fonds enregistre un recul par rapport aux années 80,
- le fonds de commerce ayant une bonne réputation se vend mal car leur valeur est trop dépendante de la notoriété du vendeur.

L'emplacement d'un fonds est primordial. Les spécialistes appellent cela la règle des 3 E (l'Emplacement, rien que l'Emplacement et toujours l'Emplacement).

Avant toute évaluation chiffrée, il est donc indispensable de bien observer l'emplacement de vos propres yeux.

Le moyen le plus simple est de s'y rendre sur place et d'observer les allées et venues des passants.

Il faut dénombrer les personnes qui fréquentent l'établissement sur des créneaux horaires différents pour se faire une idée de la fréquentation.

Les recettes dissimulées ne doivent pas être prises en compte dans la détermination du prix de vente. Il ne faut pas acheter des recettes fictives ou virtuelles. Le banquier ne financera pas cette partie qu'il considère à juste titre comme étant inexistante.

2 - Le chiffre d'affaires, indicateur de référence ?

La notion de recette est importante dans l'analyse, car la plupart du temps, un fonds de commerce est vendu par rapport au chiffre d'affaires réalisé. C'est en tout cas le critère avancé par le vendeur pour justifier son prix.

C'était par exemple le cas d'un fonds de boulangerie qui a été estimé à 80% de son chiffre d'affaires HT (CA HT) de la dernière année d'exploitation, soit 1 000 000 F.

Le candidat a fait une approche auprès de son banquier traditionnel pour obtenir un financement. Ce dernier a étudié la composition du chiffre d'affaires réalisé par le vendeur.

Cette étude a montré que le CA HT était réalisé à hauteur de 50% par du portage. Le portage est la vente hors magasin, à l'aide d'un véhicule. Cette pratique se fait beaucoup dans les zones rurales.

C'est le boulanger qui se rend à votre domicile. Le prix du pain est identique à celui qui se trouve dans le magasin, alors que les charges sont bien supérieures en raison du véhicule et d'une personne dédiée à cette activité.

C'est pour cette raison que l'activité de portage ne représente pas la même valeur économique que celle correspondant à la vente en magasin. L'évaluation doit tenir compte de cette spécificité.

Ainsi une première approche permet de constater que le prix du fonds vendu était plus proche des 530 000 F que des 1 000 000 F initialement fixés.

La banque a invité son client à négocier à la baisse.

Cependant le candidat sous l'impulsion de l'intermédiaire du vendeur a trouvé un autre banquier de sa connaissance pour financer cette opération.

La totalité de son épargne est passée dans le paiement des honoraires de négociation et les frais liés à la transaction.

L'apport réel s'est trouvé réduit au minimum. Le candidat s'est endetté au maximum, et il a dû demander à ses parents de se porter caution personnelle et solidaire du prêt.

Après installation, le matériel a donné des signes de faiblesse et il a fallu mettre aux normes sanitaires. Un prêt complémentaire a été obtenu pour cette demande inappropriée. Trois ans après l'exploitation, le nouveau boulanger de la commune a déposé le bilan !

En effet l'activité de sa boulangerie a décliné à cause d'une fuite de sa clientèle en faveur d'un centre commercial qui s'est installé à une dizaine de kilomètres de là. C'est ce qui expliquait la baisse constatée à la lecture des documents comptables remis par le vendeur. Baisse qu'il avait traduit pour cause de maladie de son conjoint.

Les charges de remboursement élevées et la baisse de l'activité ont ruiné notre pauvre boulanger.

Bien entendu ce scénario catastrophe est une pure invention de notre part, mais qui va nous permettre d'illustrer nos propos par la suite.

Dans cette histoire, l'attitude du premier banquier a certainement choqué le candidat à la reprise de ce fonds de boulangerie. Cependant, ce candidat aurait dû mener une petite étude personnelle afin d'appréhender la potentialité et les risques de cette boulangerie.

3 - Points à vérifier

Il existe des points très importants à vérifier. Cependant, il est impossible dans ce livre de proposer un système normatif répondant à la diversité des fonds de commerce qui puissent exister.

Des clignotants existent et la vérification sommaire permet dans un premier temps de ne retenir que les projets réalisables.

a - En cas de création

Il faut avoir en tête les 6 points suivants :

- si l'activité nécessite une qualité d'emplacement, le prix sera a priori élevé. Il ne faut donc pas se contenter d'un emplacement de 2ème catégorie,
- il faut s'assurer de l'existence de la continuité du service après vente pour un matériel acheté d'occasion,
- avoir un bail 3, 6, 9, si non l'installation est aléatoire,
- si le loyer est trop élevé, il faut renoncer,

- le coût maximum d'une installation se situe entre 6 à 8 mois de CA dans le commerce ou l'artisanat ou une année d'honoraires bruts (professions libérales, 2 années pour les radiologues),

- une analyse du marché, et des résultats prévisionnels doivent être réalisés. Ils permettent de faire le point sur l'existence d'une potentialité dans la zone d'implantation choisie et de connaître ses concurrents.

Cette réflexion permet de vérifier la cohérence du prévisionnel et les normes de la profession et doit aboutir à la rédaction d'un projet suivant le plan ci-après :

- présentation du projet avec son descriptif,
- le créateur : curriculum vitae et lettre de motivation,
- le couple produit-marché : les produits ou services, marché-clientèle, actions commerciales,
- les moyens à mettre en œuvre : moyens immobiliers et matériels, moyens humains, juridiques et autres,
- éléments financiers : plan d'investissement, compte de résultat prévisionnel, plan de trésorerie, détail du chiffre d'affaires et éléments bancaires,
- points forts et points faibles.

b - En cas de reprise

En cas de reprise d'un fonds de commerce ou artisanal ou de la clientèle, il faut vérifier les points suivants :

- l'évaluation doit être conforme aux normes habituelles de la profession ;
- toute différence doit être justifiée ; pour un dépassement supérieur à 25% du prix calculé et non justifié, le projet doit être rejeté ;
- il faut bien entendu tenir compte des particularités régionales ou liées à l'environnement ;
- l'évaluation doit être pondérée par rapport à l'état du matériel, de l'environnement économique et des caractéristiques du bail ;
- attention à la reprise d'affaires dont la valeur est liée en grande partie à la personnalité de l'exploitant ;
- prudence dans la reprise d'une affaire tombée en faillite, il faut connaître les motifs de l'échec ;
- bien connaître la réglementation spécifique à chaque activité par exemple obtenir l'agrément des douanes pour tenir un débit de tabac ;
- rester à l'écart des professions présentant des risques difficilement maîtrisables comme les boîtes de nuit ou certains bars.

Pour vous aider à bâtir votre projet, pensez à recourir aux services de la Chambre de Commerce et d'Industrie de votre région. Dans cette structure vous pouvez obtenir des conseils gratuits sur la manière d'exposer votre projet et de faire ensemble une pré-étude.

B - Comment déterminer la valeur d'un fonds de commerce ?

Pour de nombreuses professions, il existe des coefficients d'évaluation en fonction du CA réalisé ou du bénéfice.

Ces coefficients représentent la fourchette moyenne observée des prix de vente des fonds de commerce sur une période donnée.

Comme toutes les études basées sur une moyenne, elles ne tiennent pas compte des spécificités commerciales, techniques, géographiques ou autres.

Pour illustrer nos propos, nous allons donner des exemples d'analyse sur l'évaluation d'un fonds de commerce.

1 - Cas pratiques

a - Le prix d'une officine de pharmacie

Comme nous l'avons déjà indiqué, la seule base de référence utilisée pour évaluer le prix d'une officine est le chiffre d'affaires réalisé.

Jusque dans les années 90, on pouvait observer des coefficients multiplicateurs atteindre 120% du CA, avec une moyenne des prix de cession de 101% en 1991.

Après une première baisse notée en 1992 (98%), la tendance s'est confirmée, la moyenne nationale ressortait à 92% en 1994.

Dans certaine région, le prix moyen de cession est passé de 90% à 79%. Bien entendu ces moyennes sont majorées de 3 ou 4 points pour des affaires situées dans des centres commerciaux importants ou en centre ville avec un parking ou à grand passage.

Aujourd'hui, une estimation de l'ordre de 80 à 90% du CA HT se doit d'être un premier critère de sélection pour le financement des cessions d'officines, mais non suffisant. Pour le candidat à l'acquisition d'une officine, il doit intégrer la notion de rentabilité dans sa capacité d'endettement. Cette façon d'analyser constitue une manière indirecte d'évaluation.

En effet acquérir un fonds ou le créer, c'est bien, mais il faut que cela perdure dans le temps. Le moyen le plus simple est d'estimer la capacité de l'officine à générer suffisamment de revenus pour permettre de rembourser les emprunts et d'offrir un revenu acceptable au pharmacien.

Pour cela il faut obtenir les documents comptables auprès du vendeur. Nous conseillons d'avoir les trois derniers exercices afin de vérifier la tendance des chiffres d'affaires et demander les explications sur les variations (à la hausse ou à la baisse, et sa composition).

Ensuite effectuer une première analyse pour calculer l'Excédent Brut d'Exploitation ou l'EBE. L'EBE est en fait le cash généré par l'activité d'exploitation après avoir déduit des recettes, les charges réellement payées.

Son calcul simplifié pour permettre une lecture rapide est de prendre dans le compte de résultat la ligne “résultat d’exploitation” :

	Résultat d’exploitation
+	Dotations aux amortissements & provisions
+	Autres charges
-	Reprises sur charges & transfert de charges
-	Autres produits
=	E.B.E.

Le calcul est à faire sur les trois dernières années, cela pour en dégager une moyenne simple ou pondérée. A partir du chiffre ainsi calculé, on affecte un coefficient multiplicateur.

A ce propos, il existe un débat sur le coefficient à appliquer, pour déterminer la capacité maximale d’endettement, son amplitude varie entre 3 et 8 fois l’EBE.

Pour notre part, nous préconisons un multiple de 5 à 6 fois l’EBE.

Imaginons que l’EBE moyen calculé ressort à 800 KF, votre capacité d’endettement théorique ne devrait pas dépasser 4 000 à 4 800 KF.

C’est le niveau maximum d’emprunt acceptable.

Ce moyen permet de limiter votre approche sur des dossiers à vendre par rapport à votre apport personnel.

Il faut noter par ailleurs que dans la plupart des cas le banquier limitera le montant du financement au prix de l’officine.

Cette position nous amène à évoquer le niveau de l'autofinancement. En terme clair vous devez financer l'ensemble des frais relatifs à la transaction. L'origine de cet apport ne devra pas être constituée par un emprunt personnel car il faudra aussi le rembourser.

Il conviendra également de s'assurer du mode de financement du premier stock et d'en intégrer les conséquences sur votre trésorerie en cas de crédit vendeur.

Cette méthode permet dans un premier temps de vous limiter dans le choix des officines dont l'importance du CA et de la rentabilité dégagée est hors de votre bourse.

Ayant respecté ces principes de base, il faut s'attacher à l'évolution de trois paramètres qui nous semblent importants dans cette étude :

- l'évolution future du CA,
- la marge brute,
- l'incidence de la fiscalité.

Le chiffre d'affaires :

La montée de la concurrence des grandes surfaces et magasins spécialisés sur la parapharmacie, les effets induits de la marge dégressive lissée et le moindre niveau des prescriptions médicales ont engendré une baisse de chiffres d'affaires. Les plus touchées sont les officines qui se trouvent à proximité d'un hyper développant la parapharmacie.

Il n'est donc pas raisonnable de tabler sur une évolution du CA à plus de 3% par an dans la construction de son prévisionnel. Bien entendu, il peut exister au cas par cas des contextes qui peuvent expliquer une évolution plus forte que les 3%.

La marge brute :

Après avoir perdu 5 points, la marge brute de certaines officines est aujourd'hui tombée à 27%.

Des officines affichent encore des marges plus élevées car elles possèdent une spécificité comme la vente de médicament vétérinaire.

Il est prudent pour calculer son prévisionnel de retenir pour la première année une marge maximale de 30,5% ou le niveau de la marge du cédant si celui-ci est inférieur à ce niveau.

Ensuite, dans l'attente de mesures gouvernementales permettant de limiter l'érosion de cette marge sur certains médicaments, il convient de diminuer la marge brute de 0,5 point par an jusqu'à 27%. Cette évolution est à calculer sur une période de 6 ans. C'est un raisonnement pessimiste pour permettre de voir si vous pouvez supporter la charge d'emprunt et vivre avec une évolution de l'activité à la baisse.

La fiscalité :

La nécessité de raisonner sur 6 années tient à des raisons fiscales. En effet, les pharmaciens ont la pos-

sibilité d'amortir comme dans chaque entreprise, les frais d'établissement sur 3 à 5 ans.

Les dotations effectuées à ce titre permettent de limiter le résultat dégagé par l'officine et, consécutivement, l'impôt à régler.

En revanche, l'arrêt de ces écritures à la sixième année, implique mécaniquement une augmentation des résultats et donc de la pression fiscale à titre personnel.

Cette augmentation de la pression fiscale vient amputer le niveau des revenus disponibles alors que la situation de trésorerie demeure identique avec des habitudes de consommations prises.

Il est donc nécessaire de s'assurer par vous-même, de la compatibilité des bénéfices nets prévisionnels avec vos besoins en intégrant vos charges personnelles.

En synthèse, nous pouvons reprendre les critères suivants pour présenter un dossier de reprise d'une officine de pharmacie :

	Normes maximales ou conditions
Prix d'acquisition en % du C.A. H.T.	80 à 90%
Quotité de financement	5 à 6 fois l'EBE et hors frais
Autofinancement	Apport personnel et non provenant d'un emprunt personnel pour financer le solde
Financement des stocks	Autofinancement ou crédit vendeur
Croissance prévisionnelle du C.A. H.T.	Environ 3% par an
Marge brute : - Niveau initial - Evolution prévisionnelle	30,5% Moins 0,5%, stabilisée à 27%
Fiscalité	Arrêt des amortissements à intégrer dans le calcul du revenu résiduel après impôts, à compter de l'année 4 ou 6 suivant la durée retenue pour effectuer l'amortissement

Ces notions vous permettront d'avoir une vue plus globale pour acquérir une officine. Par ailleurs il permet de vous fixer un prix de transaction maximum. C'est le fameux prix plafond définit plus haut. Ce calcul vous évitera de perdre du temps pour vous apercevoir que la cible était trop chère.

Nous allons à partir de ce tableau dresser un exemple concret d'étude de faisabilité sur la reprise d'une officine de pharmacie.

b - Le prix d'une boulangerie

En milieu urbain, la valeur brute d'une boulangerie est estimée à hauteur de 100% de son CA HT. En milieu rural, cette valeur ne représente plus que 70% du CA HT.

La différence de prix correspond aux tournées, c'est-à-dire ce fa-meux portage que nous avons déjà évoqué. Le portage engendre des frais supplémentaires.

En outre, il n'y a pas de propriété commerciale sur les tournées.

Prenons l'exemple d'une boulangerie rurale dont le CA HT est de 1 000 KF, sa valeur brute estimée est de 700 KF (70% du CA HT). Le vendeur propose de vendre 650 KF. L'acheteur fait-il une bonne affaire ?

La manière la plus simple est de décortiquer la composition du CA réalisé. Pour cela l'acheteur doit demander des précisions sur sa composition :

- le portage, dans cet exemple, représente 40% du CA, soit 400 KF, compte tenu des frais (véhicule, essence) et de la non propriété commerciale, la valeur brute est estimée à 10% ou 40 KF.

- la pâtisserie quant à elle, représente 25% du CA, soit 250 KF. Cette activité est très rentable, c'est pour cette raison que les spécialistes la retiennent pour

100% de la valeur. La valeur brute est donc de 250 KF.

- l'activité de la revente concerne la confiserie (café, chocolat, etc) qui, elle, représente 15% du CA, soit 150 KF. Sa valeur brute retenue est de 75 KF, soit 50% du CA de la revente.

- le pain vendu en boutique représente 20% du CA, soit 200 KF, sa valeur brute est de 70% ou 140 KF.

La sommation de ces différentes valeurs brutes est de 505 KF.

De plus, il faut tenir compte de l'existence ou non au bilan d'un poste "client". Cette présence, si le poste est important, mérite d'être creusée. En effet, certains clients (collectivités, cantine scolaire...) peuvent payer à crédit, avec un délai de paiement long (45 à 120 jours de CA TTC).

Cette partie correspond à un manque à gagner, il faut donc retrancher cette activité dont la valeur brute est égale à zéro.

Cette approche par le CA doit être vérifiée comme l'évaluation par le bénéfice ou plutôt par la moyenne de l'EBE dégagé. La valeur du fonds retenue est 3 fois l'EBE. Si la différence est trop importante entre l'évaluation par le CA et celle par l'EBE, il faut vérifier le salaire du vendeur et/ou les charges salariales en général.

Il faut prendre en considération l'état du matériel, les aménagements (voir la dernière visite de l'inspection pour la sécurité ou l'hygiène) et la validité du droit au bail. Faire expertiser le matériel (surtout le four...)

n'est pas un coût inutile, mais une garantie pour l'avenir. Pour cette évaluation par rapport à l'EBE, il ressort à 560 KF, à déduire de la moins value pour le véhicule qui a 12 ans d'âge de 40 KF, soit 520 KF.

Le fonds vaut entre 500 à 550 KF. Il faut donc négocier à la baisse, en prenant l'argument de la vétusté de l'état des lieux, du véhicule, de la fin du droit au bail, etc.

Il ne faut pas oublier les frais de transaction du fonds :

- les droits d'enregistrement,
- les honoraires de l'intermédiaire (à marchander avant de signer un compromis).

Les droits d'enregistrement sont constitués de trois prélèvements qui s'additionnent (impôt d'état, une taxe départementale, et une taxe communale). Le barème des taux est progressif. Ce barème était le suivant depuis septembre 1999 :

- pour la fraction du prix n'excédant pas 150 KF, le taux est 0%,
- pour la fraction du prix supérieure à 150 KF, le taux est égal à 4,8%,

Cette approche montre la difficulté d'évaluer un fonds sans la connaissance de l'analyse financière et du secteur d'activité.

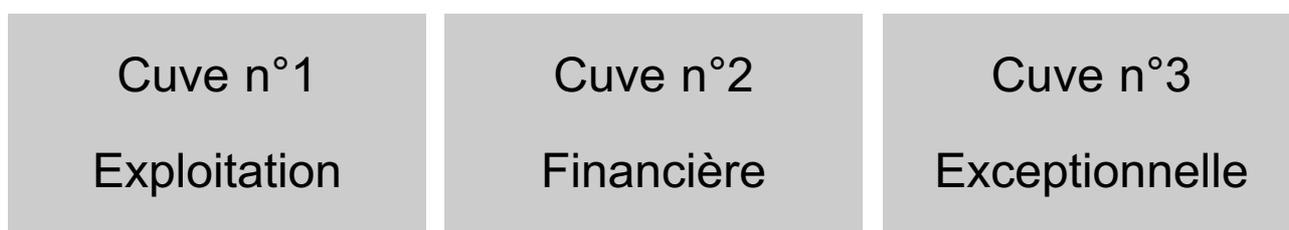
2 - L'EBE, clé de voûte

La notion de l'EBE est importante dans l'évaluation d'un fonds de commerce, comme le montre ces deux

exemples ci-dessus. Cette notion peut être abstraite pour beaucoup de candidats n'ayant pas de formation à l'analyse financière. Il faut considérer qu'une entreprise quelle que soit sa taille, peut être approchée de la manière qui suit.

L'analyse financière d'une entreprise dans sa présentation est très proche des problèmes de la plomberie en matière des flux.

Imaginons l'existence de trois cuves principales, comme le schéma ci-dessous :



La cuve n°1 est celle destinée à recevoir le “liquide” exploitation, celle du n°2 pour le “liquide” financier et le n°3 le “liquide” exceptionnel.

En matière de plomberie, les cuves servent à recevoir des liquides. Ces liquides, compte tenu de l'air ambiant, s'évaporent.

Dans une entreprise, le liquide exploitation correspond aux ventes réalisées par le service commercial. Ce liquide va donc remplir la cuve n°1.

Cependant, comme tout liquide il y a une “déperdition” liée à l'évaporation, ce sont les charges réellement décaissées par l'entreprise pour la faire “tourner”.

Parmi ces charges, nous avons les achats de marchandises et les salaires. Ces deux postes représentent entre 60 à 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Ainsi sur 100 francs de vente, nous avons entre 60 à 80 francs qui s'évaporent en charge de cette nature.

La différence constitue l'excédent brut d'exploitation (EBE), si cette différence est positive bien entendu !

Nous pouvons constater à ce niveau si le flux est positif ou négatif. S'il est négatif, cela veut dire que l'évaporation due aux charges a entraîné un flux négatif que l'on ne peut imaginer en plomberie.

C'est la première différence entre l'analyse financière et la plomberie.

Un flux négatif montre que l'entreprise perd déjà à ce niveau de l'argent. C'est à dire qu'elle ne possède pas une exploitation saine.

Ou elle possède trop de charges ou sa marge n'est pas suffisante. Il faut à ce niveau de calcul comprendre ce résultat déficitaire en questionnant le vendeur et comparer avec les chiffres du secteur.

Un flux positif permet de dire que les ventes couvrent les charges liées à l'exploitation. Cependant comme en plomberie, il existe en dessous des cuves une tuyauterie qui permet de faire couler le flux et de récupérer le flux net de l'ensemble de nos trois cuves.

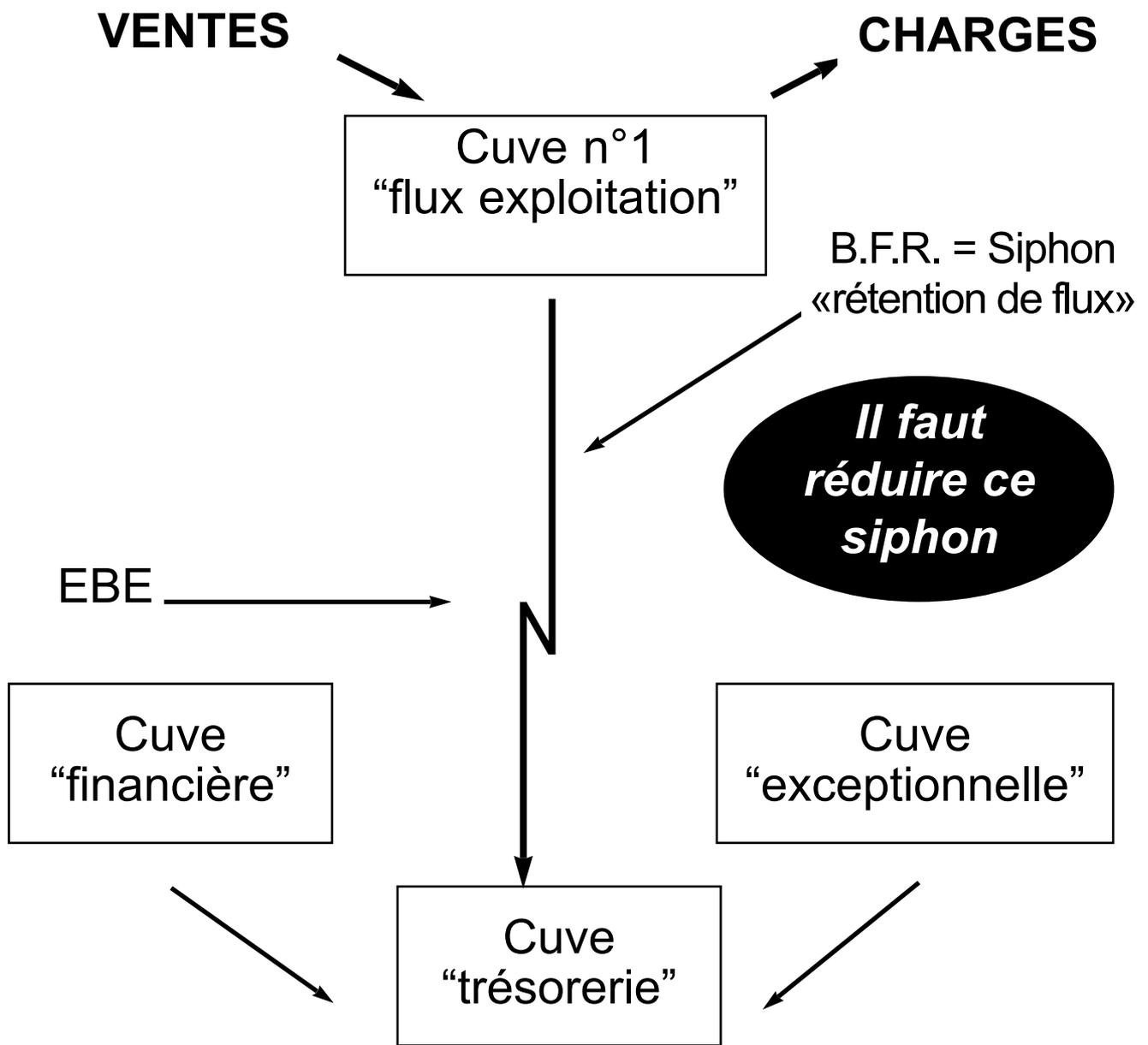
Pour la cuve n°1, il existe un siphon. Ce siphon retient une partie du flux. Il correspond au délai client et des stocks dans l'attente d'être vendus. Pour 100 francs de vente, vous pouvez tout de suite l'encaisser ou alors donner un délai à votre client pour vous régler.

La variation de ce délai augmente ou diminue la vitesse d'encaissement pour votre trésorerie. A cela s'ajoute la rapidité de votre action pour écouler votre stock et votre art pour négocier un délai pour payer votre fournisseur.

Notre siphon est donc extensible, il évolue en fonction de ces paramètres. C'est la deuxième différence avec la plomberie. Le siphon en plomberie n'est pas extensible. Le liquide exploitation de la cuve n°1 se déverse dans une grande cuve, la cuve Trésorerie.

C'est-à-dire que pour une vente de 100 francs, il ne se déverse pas 100 dans la cuve de Trésorerie. A cause tout d'abord de l'évaporation, c'est-à-dire le paiement des charges liées à l'exploitation, mais aussi de la rétention du flux dans le siphon.

Cette rétention est liée au délai que l'exploitant autorise à son client pour le régler, au délai que lui consentent ses fournisseurs et au délai de vente de son stock.



Pour une boulangerie, les clients payent cash, le délai ici est de 1 à 2 jours maxi. Si ce délai est supérieur, il faut en connaître les raisons (vente à une collectivité locale ou à la cantine d'une entreprise).

En cas de dépassement par rapport à la norme de la profession, il faut toujours avoir une explication valable.

Un délai fournisseur trop éloigné des normes est aussi un mauvais signe. L'exploitant n'a pas payé

ses fournisseurs. Par exemple, si un restaurateur a un délai fournisseur de 180 jours d'achat TTC, ce n'est pas normal.

La rotation des stocks, si elle est supérieure à la moyenne de la profession, peut signifier une mauvaise gestion de stocks invendus ...

Tous ces éléments concourent à rendre le siphon très extensible et créer pour notre exploitant une crise de trésorerie.

La cuve "financière" enregistre les flux liés aux placements de la trésorerie et le paiement des frais financiers générés par l'endettement bancaire et les découverts en compte par exemple. S'il n'existe pas de siphon, c'est du paiement cash.

La cuve "exceptionnelle" c'est par exemple, la vente de l'immeuble qui était la propriété de l'exploitant, pour permettre à ce dernier de remettre dans l'entreprise de l'argent frais afin de couvrir les pertes antérieures.

Là aussi pas de siphon car la plus value dégagée entre dans la trésorerie après la vente.

3 - L'EBE, indicateur du prix de vente

Nous constatons que l'EBE est une notion importante dans l'analyse. Elle permet de savoir si l'affaire dégage du cash ou pas : est-elle rentable ? C'est cette rentabilité qui détermine la valeur d'un fonds de commerce.

Elle permet à vos partenaires financiers de savoir si l'affaire est capable de rembourser ses dettes.

Nous avons donné à dessein la priorité à l'Excédent Brut d'Exploitation, car c'est l'élément essentiel pour une entreprise de sécréter de la trésorerie pour subvenir à ses besoins et autofinancer une partie de son investissement.

Le banquier est très attentif à cette notion. Car si l'EBE est négatif, la banque risque fort de se trouver en situation de soutien abusif.

Il est donc important d'appréhender l'EBE en plus des critères retenus pour chaque profession.

Certaines professions sont évaluées sur la base de 3 à 4 fois l'EBE comme le fonds de menuiserie, de serrurerie, de maçonnerie, de mini laboratoire de photographie.

Bien entendu cette estimation doit aussi être rapproché du prix évalué par un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé ou de la valeur du matériel de l'entreprise.

Bien entendu d'autres méthodes plus élaborées peuvent servir de base d'évaluation. Cependant elles concernent à notre avis des entreprises d'une certaine taille.

A titre d'exemple nous donnons ci-après, la liste non exhaustive des bases d'évaluation sur un certain nombre de commerce les plus répandus :

- coiffure : 70 à 100% du CA HT, mais pour des salons dont le CA HT est inférieur à 300 000 francs, le prix ne doit pas être supérieur à 50% du CA.

- librairie : 35 à 50% du CA TTC.

- papeterie : 40 à 60% du CA TTC.

- presse : ce commerce étant très souvent exercé avec d'autres activités, la valeur de son fonds est la somme de l'évaluation de chaque activité :

- dépositaire central : 3 fois le bénéfice net annuel. Cependant le prix est quasiment fixé par la filiale des NMPP, Transactions Presse Editions.

- diffuseur : 40 à 60% du CA (prix de vente aux clients) ou 3 à 4 fois le bénéfice net annuel.

Ces éléments sont donnés à titre indicatif. Ils servent de base de transaction. Avant de conclure, il faut tenter de déterminer la possibilité de développement.

Ce dernier point ne doit pas entrer en ligne de compte pour le vendeur pour augmenter son prix.

Dans une transaction il existe deux prix, celui du vendeur et celui de l'acheteur. L'acheteur doit connaître sa limite, pour cela il doit faire le point sur sa capacité à mobiliser son apport et sa capacité d'endettement.

C - Analyse financière des documents comptables du vendeur

Pour analyser une affaire, il faut d'abord comprendre son activité et son fonctionnement. La lecture des documents comptables permet dans un premier temps de vérifier les grandes masses. Mais cette lecture est imprécise. C'est pour cette raison que la méthode d'analyse a été développée.

Que comprennent les termes "documents comptables" ? C'est un bilan, un compte de résultat et l'annexe.

Le bilan est une photographie à un instant donné de l'ensemble des biens et créances (Actif), et les dettes (Passif) d'une affaire. C'est le patrimoine de l'entreprise.

Le compte de résultat est le résumé de l'activité de l'exercice. Ce document explique la formation du résultat ou bénéfice de l'année.

La lecture de l'annexe permet de mieux comprendre certaines opérations réalisées dans l'année. C'est un complément indispensable et indissociable du bilan et du compte de résultat.

Nous n'avons pas la prétention de développer un long cours sur l'analyse financière dans ce livre, mais seulement vous donner des points de repères pour avoir une vision critique du fonds à acquérir.

1 - Le compte de résultat

Comprendre l'activité d'une entreprise passe par l'étude de son compte de résultat, c'est l'étude de nos fameuses cuves : comment elles se remplissent et comment les charges s'évaporent ? Bien entendu, il faut comprendre les différentes étapes de la formation d'un résultat que les spécialistes utilisent sous le vocable :

- activité de l'entreprise,
- marge commerciale,
- valeur ajoutée,
- EBE,
- résultat d'exploitation,
- résultat avant impôt,
- résultat exceptionnel,
- résultat de l'exercice,
- CAF ou capacité d'autofinancement.

Ces différentes mesures de la rentabilité sont connues sous le terme générique de "soldes intermédiaires de gestion" ou SIG.

Afin de préparer le calcul de soldes intermédiaires de gestion, le plan comptable général répartit les produits et les charges en :

- charges et produits d'exploitation courante (comptes 60 à 65 et 70 à 75), c'est la cuve n°1 ;
- charges et produits financiers (comptes 66 à 76) (*), c'est la cuve n°2 ;

- charges et produits exceptionnels (comptes 67 à 77), c'est la cuve n°3 ;

(*) *Les classes 6 et 7 regroupent les comptes de charges - classe 6 - et les comptes de produits - classe 7 -.*

Prenez un plan comptable et vous observerez que charges et produits sont classés par nature ; c'est-à-dire par référence à leur origine.

Au classement par nature s'oppose le classement par fonction ou destination. Ce dernier classement est trop spécifique pour chaque entreprise et rend la lecture des comptes difficile. Le classement par nature permet une comparaison plus aisée entre les entreprises.

a - L'activité d'une entreprise

Pour mesurer l'activité d'une entreprise, il suffit de faire la sommation entre les ventes de marchandises + la production vendue + la production immobilisée + la production stockée.

Alors que le chiffre d'affaires est, quant à lui, égal aux ventes de marchandises + la production vendue.

Pour appréhender ces deux notions, nous vous invitons à ce petit travail de réflexion.

Ci-après vous avez trois entreprises, A est spécialisée dans le prêt-à-porter, B dans la fabrication de jouets et C est un prestataire de services.

Ces trois affaires ont réalisé les chiffres suivants :

	A	B	C
Ventes de marchandises	450		
Production vendue		500	500
Production stockée		200	
Production immobilisée		50	

Calculez l'activité de chaque affaire et leur chiffre d'affaires (CA).

	A	B	C
Activité	450	750	500
CA HT	450	700	500

Le CA et l'activité sont deux notions différentes. B a une activité plus forte, mais son CA est comparable à C. Cependant B doit avoir un besoin plus important en terme d'investissement et de besoin financier car elle doit produire, stocker avant de vendre.

De plus, nous pouvons voir que B a un stock final de jouets supérieur de 200 au stock initial. Cela signifie que B a eu un gonflement de ses stocks au cours de l'exercice écoulé (Stock final – Stock initial).

Attention une progression de l'activité d'une année sur l'autre doit être en adéquation avec l'évolution

du marché ? Si vous avez un bar restaurant qui progresse d'un seul coup de 20% dans l'année de la vente, alors que le marché est stable sur cette même année, posez-vous la question !

A l'inverse il ne faut pas non plus penser que vous êtes capable d'augmenter le CA en expliquant que le vendeur était un incapable surtout si ce dernier exerce depuis 10 ans. Il convient de réaliser son étude en prenant en compte la moyenne (voire pondérée) du CA réalisé sur les trois derniers exercices, et d'affecter à ceux-ci les nouvelles charges d'emprunts.

b - La marge commerciale

La marge commerciale est aussi une mesure de l'activité de l'entreprise. Elle concerne les entreprises de négoce. Elle mesure le supplément de valeur apporté par l'entreprise aux marchandises revendues sans transformation. C'est-à-dire les ventes des marchandises – coût d'achat des marchandises vendues (ou consommation des marchandises vendues).

Pour le calcul de la marge commerciale de l'affaire D, nous avons extrait les chiffres suivants :

	D
Ventes de marchandises	500
Achats de marchandises	180
Stock initial de marchandises	80
Stock final de marchandises	90

L'activité de cette entreprise est de 500.

Sa consommation des marchandises vendues est de $180 + (80 - 90) (*) = 170$. Ce résultat traduit que les achats ont été plus importants par rapport à la revente. L'entreprise enregistre un sur-stockage de ses marchandises, ou alors une mévente. (*) (*En matière de stock de marchandise le calcul est stock initial – stock final*).

Sa marge commerciale est de $500 - 170 = 330$

Pour une entreprise industrielle, il n'existe pas de marge commerciale. Par comparaison, nous dirons une marge industrielle ou marge sur coût de production.

Cette marge est égale à la production vendue de biens + production vendue des services – les achats de matières premières et approvisionnements + (stock final produits finis – stock initial produits finis).

Il existe des entreprises qui possèdent les deux activités (négoce et production), dans ce cas la somme de la marge commerciale et la marge sur coût de production est égale à la marge brute globale de l'entreprise.

A l'usage nous pouvons constater que c'est rarement au niveau de la marge que les affaires d'un même secteur se différencient.

En effet, la marge est de manière générale très peu sensible aux aléas de la conjoncture. Dans une conjoncture difficile, l'entreprise perdante est celle qui ne maîtrise pas ses charges externes et ses frais de personnel.

c - La valeur ajoutée

La valeur ajoutée, permet de mesurer l'accroissement de valeur qu'une entreprise apporte aux biens et services en provenance des tiers. Elle permet de mesurer la performance interne de l'entreprise. Elle se calcule de la manière suivante :

Activité

- consommation de marchandises
- consommation de matières premières
- autres achats et autres achats externes.

Pour la même entreprise D, nous complétons par les chiffres ci-après :

Achats non stockés	30
Charges externes	100

La valeur ajoutée est donc de $330 - (30 + 100) = 200$

Ce chiffre doit être comparé à l'évolution de l'activité. Si la VA augmente plus vite que l'activité, cela veut dire qu'à priori l'entreprise maîtrise bien ses charges externes.

Si la VA augmente moins rapidement que l'activité, cela sous-entend que l'entreprise vend au détriment de sa marge (sauf recours à la sous-traitance).

En revanche, si la VA diminue moins vite que l'activité, nous pouvons penser que l'entreprise a su défendre sa marge en vendant moins.

Si la VA diminue plus vite que l'activité, c'est que l'entreprise va "droit dans le mur", c'est-à-dire à l'encontre de difficultés.

La V.A. doit être suffisante car elle est répartie par la suite entre :

- la rémunération des capitaux propres ;
- l'entreprise elle-même (autofinancement) ;
- la rémunération du travail (de loin la plus importante) ;
- l'état (les impôts) ;
- la rémunération du banquier par les capitaux empruntés.

d - L'EBE

L'EBE détermine l'efficacité de l'entreprise à générer de la trésorerie. C'est le meilleur clignotant de la rentabilité d'exploitation d'une affaire. C'est un meilleur critère que le chiffre d'affaires pour mesurer la solvabilité d'une entreprise.

L'EBE est égal à :

VA

– (impôts & taxes + charges du personnel).

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des rémunérations versées au personnel, y compris au gérant minoritaire d'une SARL, ainsi que les

charges qui y sont attachées (salaires, appointements, primes, cotisations URSSAF, ASSEDIC, rémunération de l'exploitant, les indemnités de licenciement...).

Le déterminant le plus important est le poste "salaires et charges" qui vient diminuer l'EBE. C'est donc un poste à regarder avec attention. Il doit être comparé à l'évolution de l'effectif.

L'EBE permet de mesurer la performance économique de l'entreprise, indépendamment de ses choix en matière de financement (charges & produits financiers), de fiscalité (amortissements, provisions, impôts sur les sociétés, participations des salariés), des charges & produits exceptionnels ainsi que les transferts de charges.

Par exemple, le ratio "frais financiers / EBE" ne doit pas être à notre avis supérieur à 30%.

e - Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est le résultat économique de l'entreprise. Ce dernier tient compte des politiques d'amortissements (investissements) et de provisions (risques).

Le résultat d'exploitation est égal à :

- EBE
- + Reprises sur amortissements et provisions
- Dotations aux amortissements et provisions
- + Autres produits
- Autres charges.

f - Le résultat courant avant impôts

Le résultat courant avant impôts exprime le résultat qui provient de l'activité normale et habituelle de l'affaire. Nous passons du résultat d'exploitation au résultat courant avant impôts en prenant en compte les produits financiers et les frais financiers, ainsi que la quote-part sur opérations faites en commun.

g - Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel correspond à notre troisième cuve.

Il résulte d'opérations n'entrant pas dans l'exploitation normale de l'entreprise. Par exemple la vente de son immeuble pour combler une perte afin d'avoir une présentation agréable du bilan. C'est la vente des "bijoux de famille".

Le résultat de l'exercice est la sommation du résultat courant, du résultat exceptionnel, de la participation et de l'IS.

h - La capacité d'autofinancement ou CAF

La capacité d'autofinancement ou CAF représente la ressource nette secrétée par l'entreprise, une fois qu'elle a rémunéré ses partenaires (le personnel, l'état, le banquier). Cette ressource va permettre de maintenir son outil de production grâce aux amortissements et de se couvrir des risques par la constitution de la provision.

C'est l'autofinancement de maintien. C'est aussi un autofinancement par enrichissement par la constitution de réserves qui a pour effet d'accroître les capitaux propres.

L'un des modes de calcul simple est le calcul à partir de l'EBE :

- EBE
- + Transfert de charges d'exploitation
- + Autres produits d'exploitation
- Autres charges d'exploitation
- +/- Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun
- + Produits financiers (sauf reprises sur provisions)
- Charges financières (sauf dotations aux amortissements & provisions financiers)
- + Produits exceptionnels (sauf produits des cessions immobilières, quote-part des subventions d'investissement virée au résultat, et reprises sur provisions exceptionnelles)
- Charges exceptionnelles (sauf valeur comptable des immobilisations cédées et dotations aux amortissements & provisions exceptionnels)
- Participation des salariés aux fruits de l'expansion
- Impôts sur les bénéfices
- = Capacité d'Autofinancement de l'exercice.

Ce calcul est nécessaire pour déterminer la capacité de l'affaire à rembourser ses emprunts à terme. C'est un moyen pour vous de déterminer le prix maximum à mettre en fonction de votre apport et de la capacité de l'entreprise à rembourser.

2 - Le bilan

Le bilan, c'est la conclusion, la traduction d'un inventaire complet et détaillé qui est classé de manière rationnelle du patrimoine d'une entreprise. C'est pour cette raison qu'à partir du début de chaque année civil certaines affaires sont fermées pour cause d'inventaire. Cette notion d'inventaire existe depuis Colbert (1673).

L'inventaire est inscrit dans le Code du commerce. Il est donc obligatoire.

Le bilan est donc l'inventaire du patrimoine de l'entreprise à une date donnée. Le patrimoine comprend des créances - ou Actifs - et des dettes - ou Passifs.

Actif vient du latin de "agere" agir, faire. Les actifs sont les moyens d'action de l'entreprise (fonds de commerce, outils, stocks, clients...).

Passif vient du latin "patior", souffrir, supporter. Le passif est formé des dettes auxquelles l'entreprise doit faire face (capital social de l'entreprise, dettes bancaires, fournisseurs ...).

Ces notions sont citées à titre indicatif dans notre livre. Elles ne seront pas utilisées pour l'évaluation

d'un fonds de commerce, notre méthode d'approche se faisant par la rentabilité de l'affaire.

Si vous achetez le fonds de commerce (et non une société) les postes intéressants à étudier sont les suivants :

A l'actif :

- les immobilisations : leur niveau d'amortissement vous donne une idée de leur ancienneté. Plus elles sont amorties, plus elles risquent d'être obsolètes.

- les clients : c'est le montant du crédit que vous serez susceptible d'accorder à vos clients, ce sont les factures non réglées.

- les stocks : leur montant vous intéresse car il faudra l'autofinancer. Faites attention au niveau des stocks (souvent faible) au moment de l'achat du fonds, et à celui inscrit au bilan. Si la différence est très importante, vous risquez d'avoir des problèmes de trésorerie pour le reconstituer, faire face à la demande, ou simplement ne pas avoir un magasin vide.

Au passif :

- les fournisseurs : c'est le montant du crédit que vous pouvez espérer de vos fournisseurs. Vous feront-ils confiance ?

D - L'apport personnel

L'apport personnel est un élément important dans la création ou le rachat d'un fonds de commerce. C'est un critère majeur, mais ce n'est pas le seul.

1 - Le nerf de la guerre

Cependant sans apport, il est difficile de concrétiser son projet : "point d'argent, point de suisse". C'est le nerf de la guerre.

L'apport est le moteur de votre motivation. Il montre le degré de votre implication. En outre cela permet à votre partenaire financier d'apprécier le sérieux de votre projet.

Que signifie pour votre partenaire financier le terme apport ?

C'est un acte d'engagement fort de votre part : "si vous ne risquez pas votre propre argent, vous êtes moins motivé, car vous vous sentez moins engagé".

Il doit être constitué par de l'épargne personnelle.

Il ne doit provenir de prêt familial (sauf bien entendu être un don) car il faut le rembourser !

Cet aspect est important. En effet, l'apport personnel permet de financer une partie de votre installation, de réduire ainsi vos charges d'emprunts et d'obtenir plus facilement un emprunt bancaire. Il démontre votre volonté de faire !

En outre, il montre votre détermination à construire le projet. Nous parlons bien de l'effort personnel qui

doit être réalisé pour constituer l'apport et non des subventions à obtenir dans le cadre d'une création, car il n'a pas à nos yeux de valeur psychologique.

Les subventions ou les différentes aides ne sont pas à négliger. Elles constituent une bouffée d'oxygène.

2 - La règle des 80/20

Le plus souvent, le banquier vous demandera de financer 20% hors frais.

Cette règle est adoptée par les franchiseurs de qualité. En effet ils imposent à leurs futurs franchisés un apport minimum de 300 à 600 000 F.

Ce premier critère élimine les candidats désargentés. Il évite par ailleurs d'avoir à gérer les dépôts de bilan préjudiciable à l'image de marque du franchiseur et de sa franchise.

Le franchiseur applique le principe du banquier en matière de fonds propres, sauf qu'ici c'est le ticket d'entrée !

Les candidats à la franchise comprennent plus facilement cette contrainte, et ont du mal à apprécier la contrainte du banquier quand ce dernier demande un minimum d'apport !

Plus l'apport est conséquent, plus vous mettez de chances de votre côté, surtout dans une période où l'inflation est très faible : moins d'emprunt, moins de charge d'emprunt car le taux réel est positif (taux d'intérêt – taux d'inflation).

La rentabilité dégagée par votre exploitation ne doit pas servir seulement à rembourser les dettes bancaires ?

La solution consiste à ne pas trop vous endetter. Le respect de la règle des 80/20 vous évitera de vous faire assommer par vos charges d'emprunts. C'est l'effet de massue. Avec cette règle il faut déterminer si votre affaire a la capacité à rembourser correctement l'emprunt :

Dettes à terme / C.A.F. ne doit pas être supérieur à 3, voire 4 ans.

De plus, il vous permettra de garder une certaine indépendance financière. Cette règle n'intègre pas les subventions.

De manière générale, il faut respecter la règle des 80/20 (c'est-à-dire que la quotité de financement ne doit pas être supérieure à 80% du programme hors taxe). Le solde du programme doit être constitué par de l'apport.

C'est pour éviter l'effet de ciseaux. Cet effet est d'autant plus fort (devient effet massue) que l'apport est faible. Les sinistres connus sont dans la plupart des cas des opérations financées à 100%, voire plus.

Par ailleurs, il faut absolument que le financement puisse être remboursé sur une durée de 7 voir maximum 8 ans. Si ce délai n'est pas tenable, c'est que l'apport personnel n'est pas suffisant et/ou que le prix du fonds est trop élevé.

Dans les années 80, le secteur de la pharmacie a connu une explosion. Des achats d'officines se faisaient sur la base de 100 à 120% du CA, soit plus d'un an de chiffre d'affaires ! Compte tenu du pincement des marges lié à la politique de la santé, certaines banques sont amenées aujourd'hui à restructurer les prêts sur 12 ans !

Plusieurs effets conjugués ont entraîné cette restructuration :

- coût élevé du fonds ;
- faible apport personnel ou inexistence d'apport ;
- les excédents des premières années ont été consommés, alors qu'il aurait fallu les épargner ;
- forte baisse du taux d'inflation ;
- réduction des marges.

Avant de reprendre une affaire, le premier réflexe est de connaître sa capacité pour mobiliser son apport personnel.

L'avantage d'un apport conséquent est la possibilité de négociation avec son banquier, avantage non négligeable !

E - Le prévisionnel

1 - Compte de résultat

C'est un document qui vous sera réclamé par votre banquier pour l'étude du financement. C'est un document important qui permet de comprendre votre démarche d'entrepreneur. C'est un document de synthèse et de travail.

Il permet d'expliquer chiffres à l'appui votre stratégie pour développer l'affaire. Souvent, les prévisionnels sont établis sur trois ans. A notre connaissance deux années sont suffisantes. Une vue à trois ans est difficile. Ce document doit être explicite. Il ne doit pas être construit à partir d'un bénéfice que l'on souhaite avoir ou présentable pour les partenaires financiers. Il doit être réalisable sans excès d'optimisme.

Que comprend ce document ?

Le niveau d'activité souhaitable et surtout possible. Ce niveau doit être déterminé en fonction du passé, c'est à dire par rapport au CA réalisé par le vendeur, et/ou en fonction du produit par rapport à la concurrence.

Dans le cas d'une création, appuyez-vous sur des entreprises similaires. Si vous êtes en relation avec une franchise, demandez à rencontrer les franchisés pour recueillir leur expérience.

Ne vous arrêtez pas à des prévisions du style :

- 13 000 voitures par mois sont recensées dans cet endroit, nous pouvons donc en déduire qu'il est

possible de capter 2 500 véhicules pour installer une station de lavage karcher à trois pistes dans un centre commercial alors que les parkings du centre sont au sous-sol !

Prenez du temps pour construire vos prévisionnels. Pour un restaurant, déterminez le prix moyen d'un repas en fonction du menu du restaurant, pour une boulangerie, regardez le tonnage de blé consommé par mois, etc. Il ne faut pas oublier les horaires d'ouverture et les jours de vacances et le taux d'occupation... C'est arriver à dire quasiment combien je peux vendre de plats ou de baguettes en une journée et à quel prix.

Tous ces éléments doivent vous permettre de fixer une fourchette haute et une basse de CA HT. Comparez ces chiffres par rapport à celui du vendeur. Un écart important n'est pas souhaitable.

Il faut ensuite déterminer les charges (achats, charges externes, les frais de personnel) en n'omettant pas d'y inclure les charges d'emprunt.

Faites-vous aider par un expert comptable pour la construction de ce tableau qui est en réalité un compte de résultat prévisionnel.

Déterminez ensuite à partir de quel montant de CA, vos charges sont couvertes. C'est-à-dire déterminer le point mort de votre activité ou seuil de rentabilité. Ce niveau est-il réalisable, quelle est ma marge de manœuvre ?

Si vous pensez pouvoir réaliser un CA global de 400 KF et que le seuil de rentabilité se trouve à 350 KF, votre marge de manœuvre est trop faible. Vos charges sont trop élevées et/ou la marge n'est pas bonne. Cependant est-il possible de modifier sa marge surtout à la hausse ?

Il faut savoir par exemple que dans la restauration malgré des coefficients multiplicateurs élevés, les marges de la profession sont faibles. Dans ce cas la rentabilité est réduite et le dérapage est rapide.

La construction d'un compte de résultat prévisionnel doit donc partir du niveau d'activité dont la probabilité de concrétiser a des chances d'aboutir. La meilleure solution quand vous êtes en phase de reprise c'est de prévoir un CA qui soit de même niveau que celui du vendeur, ou juste en dessous. En effet, dans le cas d'une reprise, on observe souvent une perte de clientèle liée au changement dès le départ. Il faut tenir compte de cela.

En tenant compte des autres charges et notamment des dotations aux amortissements des immobilisations, vous pouvez calculer la CAF comme indiqué dans la partie analyse financière. Cette CAF doit vous permettre de rembourser la dette mais aussi de vous enrichir.

Mais attention, cette étude ne doit pas s'arrêter à l'examen prévisionnel de la rentabilité futur de votre projet. En effet, il n'est pas rare de voir un prévisionnel se confirmer sur le terrain, de dégager des bénéf-

fices et de rencontrer néanmoins des problèmes financiers !

Le profit est une fiction, la trésorerie est réelle !

Le prévisionnel n'est jamais inutile : il est un appui à votre activité, et un objectif.

2 - Le tableau de trésorerie prévisionnel

La trésorerie d'une entreprise est le nerf de la guerre. La plupart des entrepreneurs sont conscients de l'importance du problème de la trésorerie. Cependant, dans la pratique, beaucoup ont du mal à la maîtriser.

En effet, peu de gens utilisent un tableau prévisionnel de la trésorerie. Ce tableau bien construit permet d'anticiper un certain nombre de problèmes. Gérer c'est anticiper !

Un manque de rigueur dans ce domaine va accroître vos frais financiers à un niveau insupportable. Il faut donc construire un tableau de trésorerie ou un budget de trésorerie prévisionnel.

Pour cela nous partons du principe qu'il va falloir anticiper les flux d'encaissements et décaissements de votre affaire afin de prendre la bonne décision au bon moment. La bonne décision c'est de rechercher en cas d'insuffisance les moyens pour y remédier.

Le tableau doit retracer les douze premiers mois de l'exercice.

Ce tableau est donc un tableau mensuel. Il prend en compte les différents postes relatifs aux encaisse-

ments et aux décaissements. Bien entendu les flux sont exprimés en TTC.

Il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des délais de règlement et d'encaissement des différents acteurs de votre affaire. Par exemple, une boulangerie ne travaillant qu'avec des particuliers n'aura un délai de règlement que de 1 à 3 jours maxi. C'est du paiement cash. En revanche, le fournisseur de farine peut lui accorder un délai de règlement de 30 jours d'achat TTC.

Les rentrées :

La prévision des recettes découle directement de celle des chiffres d'affaires retenus pour l'établissement de votre compte de résultat prévisionnel. Les encaissements correspondants aux ventes, qu'ils soient prévus au comptant ou différés, doivent être inscrits dans le tableau de trésorerie en fonction des dates de règlement normalement prévues.

En dehors de l'encaissement des recettes, d'autres rentrées peuvent avoir lieu, comme la mise en place d'un prêt bancaire, un apport en compte courant dans votre entreprise, des subventions, ...

Les sorties :

Le montant des achats de marchandises doit être estimé par les prévisions d'activité et ventilé en fonction des dates de paiement aux fournisseurs en TTC.

A cela, s'ajoutent les dépenses relatives aux charges d'exploitation qui ont été estimées pour la construction du compte de résultat prévisionnel. Elles comprennent par exemple :

- EDF GDF, les emballages et fournitures diverses,
- les services extérieurs (loyer, travaux d'entretien, assurance),
- les autres services extérieurs (publicité, transport et déplacement),
- les charges de personnel (salaires et charges sociales),
- les impôts & taxes,
- la T.V.A. à payer (mensuelle ou trimestrielle),
- les agios sur le découvert,
- le remboursement du prêt en capital et intérêts.

Ce tableau ainsi construit doit être réactualisé tous les mois en fonction des événements.

Tableau de trésorerie prévisionnel

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4
Recettes				
Encaissement		100	130	150
Autre (prêt)	500			
(1) - TOTAL RECETTES	500	100	130	150
Dépenses				
Achat marchandises	50	60	60	60
Autres charges	50	50	50	50
Remb. emprunt	10	10	10	10
Achat fonds de commerce	400			
(2) - TOTAL DÉPENSES	510	120	120	120
SOLDE (1-2)	-10	-20	10	30
CUMUL TRÉSORERIE	-10	-30	-20	10

Sur les trois premiers mois, la trésorerie est négative, il faut résoudre ce problème. Il est plus facile d'aller voir son banquier et lui demander une facilité de caisse pour cette période que de le mettre au pied du mur.

Pour les excédents significatifs par rapport aux besoins de l'entreprise, ceux-ci peuvent être placés par exemple.

Cependant, il ne faut pas perdre de vue que c'est un tableau prévisionnel. Il faut donc l'ajuster en fonction des événements survenus pour coller au plus près de la réalité. Le mieux est de faire glisser votre tableau sur 12 mois et de le comparer à votre situation de trésorerie de vos relevés de banque.

Dans la pratique, comment établir les prévisions de trésorerie ?

En partant des chiffres des recettes prévisionnelles pris en compte par le chef d'entreprise pour établir son compte de résultat prévisionnel. Pour les reprises de fonds de commerce, il faut prendre par exemple la moyenne du CA HT des trois dernières années.

Bien entendu, il ne faudra retenir que des recettes encaissées sur chaque mois. De plus, il faut retenir les recettes en TTC.

Si la clientèle règle en moyenne à 60 jours ou cash, les ventes du mois 1 doivent être enregistrées en mois 2 pour le premier cas ou dans le même mois dans le second cas.

Si vous avez sollicité un prêt qui sera mis en place en mois 6, il faudra le mettre dans les autres recettes de ce même mois.

Quant aux dépenses, ce sont des décaissements réels et prévisibles. Les dotations aux amortissements ne sont pas à inclure dans ce tableau car elles ne sont pas décaissables. Les charges dans la pratique sont plus aisées à prévoir que les recettes.

La partie dépense est construite de la même façon que les encaissements. Il faudra tenir compte des délais de paiement accordés par les fournisseurs.

Pour les achats, il ne faut pas oublier de les comptabiliser en TTC.

Le plan de trésorerie est utile pour le chef d'entreprise. Il permet de suivre la variation mensuelle de sa trésorerie et d'ajuster ses besoins par un financement court terme adapté qu'il aura négocié au préalable avec son banquier.

Seules les prévisions peuvent réduire le risque de rupture de trésorerie.

Les problèmes de trésorerie proviennent :

- d'un cycle d'exploitation mal compris ou mal maîtrisé
- d'une rentabilité insuffisante (problème de prix de vente et / ou d'achat, ou des charges d'exploitation trop lourdes) ;
- de prélèvements ou salaires de l'exploitant trop importants.

Ces problèmes sont traités dans le livre "Finances & gérer une petite entreprise".

Revenons cependant sur le troisième point. Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance de maîtriser ses dépenses personnelles :

Résultat courant	
+ Dotations aux amortissements & provisions	
+ Frais financiers	
= EBE ou Excédent brut d'exploitation.	
- Emplois :	+ Ressources :
Prélèvements privés	Apport de capitaux
Remboursement des prêts	Investissements
	Nouveaux prêts
Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
= Evolution de la trésorerie.	

Dans le cadre d'un achat de fonds de commerce où tous les financements ont été prévus, nous pouvons réduire le schéma ci-dessus à :

Résultat courant il dépend de l'exploitation	100
+ dotations aux amort. & prov. fixes et connues	150
+ Frais financiers fixes et connus (I)	70
= EBE	320
- Remboursement des prêts prof. fixe et connu	180
Prélèvements privés (II)	
Ils dépendent de votre train de vie	200
= Evolution de la trésorerie	- 60

(I) relatif à l'entreprise (II) relatif au particulier

Si tous les éléments relatifs à l'entreprise sont maîtrisés, ce sont vos prélèvements privés (ou votre salaire) qui va déterminer l'évolution de la trésorerie.

L'exemple ci-dessus montre que pour un prélèvement privé de 200 la trésorerie théorique est négative. Alors qu'avec un prélèvement de 100, la même trésorerie est positive de 40. Bien entendu cela vous a demandé un sacrifice sur votre train de vie de 100, mais vous avez acquis une tranquillité d'esprit.

Autres impacts à surveiller si vous êtes en entreprise individuelle :

- l'impôt sur le revenu,
- les cotisations sociales de l'exploitant.

Ces deux éléments vont suivre l'évolution de votre bénéfice et augmenter avec lui.

Les charges sociales des trois premiers exercices ne sont pas proportionnelles à votre activité. Cependant, si la 1ère année est bénéficiaire, il y a rattrapage et régularisation en année 2 et 3. Il faut donc penser à provisionner en année 1 les rattrapages futurs en :

- limitant vos prélèvements personnels ;
- plaçant la provision sur des comptes épargne.

Le phénomène de l'amortissement des frais d'établissement peut perturber la trésorerie de votre affaire si vous ne faites pas attention. En effet, par le jeu de l'amortissement des frais d'établissement vous payez moins d'impôt, car cette dotation a un impact sur le résultat.

CONSEILS EN MATIÈRE DE PRÉVISIONNEL

Vous devez faire deux études :

- 1 - celle d'un prévisionnel réaliste.
- 2 - celle de votre seuil de rentabilité.

1 - Faites votre prévisionnel d'activité en commençant par le chiffre d'affaires, en descendant ensuite les charges pour arriver au résultat (votre salaire annuel).

Ne faites surtout pas l'inverse, c'est-à-dire, commencer par ce que vous souhaitez gagner pour remonter au chiffre d'affaires à réaliser. Vous serez à coup sûr dans l'erreur !

Pour la reprise d'un fonds de commerce qui "tourne" bien, prévoyez par précaution une baisse d'activité de 5 à 10% la première année et voyez si ça passe ! C'est-à-dire que vous pouvez couvrir largement les charges et avoir un salaire.

Etudier attentivement le prévisionnel proposé par les intermédiaires tourmentés par leur commission, qui vous présente une "belle petite affaire sans problème" dégageant un cash flow flatteur, mais n'a malheureusement rien à voir avec ce qu'il vous restera pour vivre.

2 - Raisonniez en terme de seuil de rentabilité ou point mort, et vous constaterez que votre objectif est alors très simple :

- c'est diminuer au maximum les charges d'exploitation qui sont souvent en partie fixes dans un commerce, et surtout les charges financières liées à un niveau d'emprunt trop élevé. Pour diminuer les charges financières, il suffit d'avoir un apport personnel important au départ ;
- c'est faire le calcul du point mort en terme de trésorerie pour faire face aux échéances des premiers mois.

LE LOYER

On y prête souvent peu d'attention, mais il a pourtant une importance majeure. C'est une charge fixe.

Il faut l'analyser par rapport au chiffre d'affaires.

Le rapport Loyer annuel / CA ne doit pas excéder 10%, sauf exception, ce qui signifie dans ce cas que vous êtes sur un emplacement de grande qualité et/ou procurant une grande rentabilité,... très rare.

Le coût du loyer annuel par rapport au CA est d'environ 5%. Cela représente déjà près de 3 semaines de CA. Un ratio à 10% mène ce coût à 5 semaines, 5 semaines de recettes pour ne payer que le loyer ! Il vous faut cumuler cette charge avec les remboursements du prêt qui représentent entre 10 et 15% du CA.

Ainsi, 10 semaines de CA (2,5 mois) sont nécessaires pour payer le loyer et le remboursement d'emprunt.

Or, les frais sont amortissables sur 5 ans en général, et au bout des 5 ans, cette charge, non décaissable, n'existera donc plus et mécaniquement votre bénéfice augmentera d'autant, d'où une croissance de l'impôt et des charges sociales. Cette augmentation est souvent fatale aux imprudents.

Le moyen d'observation essentiel de votre bonne gestion est la confrontation permanente de votre compte bancaire professionnel et de votre tableau de trésorerie. Si le compte présente un solde créditeur, cela signifie que vous ne prélevez pas la totalité de votre bénéfice.

Si vous êtes en société et salarié de celle-ci, la rentabilité de votre entreprise dépend des charges qu'elle supporte. Une faible rentabilité ou une absence de rentabilité entraîne une utilisation plus forte du découvert. Le banquier ne voudra pas financer vos pertes !

F - Les prêts

Le banquier fait souvent figure d'accusé. Le chef d'entreprise lui reproche de ne pas prendre de risque, mais de s'entourer en revanche de trop de garanties et d'être toujours trop cher.

Le chef d'entreprise (ou futur) ne doit pas oublier que la banque est une entreprise commerciale comme une autre. Elle ne peut prendre de risques inconsidérés. Si les impératifs de votre entreprise doivent être pris en compte par le banquier, vous

devez prendre conscience que la banque a aussi ses propres objectifs, dont un que vous avez en commun : celui de gagner de l'argent.

C'est pour cette raison que le banquier raisonne toujours en terme de risque et rarement d'opportunité.

Face à une demande, le banquier évalue quel est pour lui le risque de l'opération, c'est-à-dire la probabilité d'une perte. Car il faut savoir que la banque dans la gestion de son activité est soumise à des contraintes réglementaires.

Dans son analyse, la banque prend en considération trois sortes de risques :

- celui lié à l'opération ou à l'entreprise ou de l'entrepreneur (expérience professionnelle ou pas),
- celui inhérent à la branche d'activité,
- le risque général.

Cependant, de manière générale c'est à partir du risque particulier à l'entreprise ou de l'entrepreneur que la banque se déterminera sur l'octroi du crédit après avoir procédé à une étude attentive de votre dossier.

C'est pour cette raison que votre projet doit être accompagné d'un document détaillé comportant vos motivations, votre objectif et les moyens à mettre en place pour réussir.

Contrairement à d'autre présentation en la matière, nous commençons par décrire les prêts à moyen et long terme et terminer par une brève description des crédits à court terme.

1 - Prêts à moyen et long terme

De manière générale, l'expression "moyen terme" est réservée aux prêts dont la durée se situe entre deux à sept ans. Le long terme est réservé pour les crédits de durée supérieure à 7 ans.

Le moyen terme, dans la majorité des cas, sert à financer les investissements comme les achats de fonds de commerce, de matériels et d'outillages. Il peut aussi financer les acquisitions de murs pour exercer son exploitation (si la capacité financière est suffisante pour rembourser).

Dans la pratique, il faut faire coïncider la durée d'emprunt à celle de l'amortissement pratiqué sur le bien acquis.

Le long terme quant à lui est destiné à financer des investissements lourds à longue durée d'amortissement économique et fiscal.

Notons aussi la possibilité de financer le matériel ou les murs par les crédits-bails.

Nous allons décrire succinctement les différentes offres de crédits à moyen et long terme que peut proposer votre banquier dans le cas d'une acquisition d'un fonds de commerce par exemple :

a - Le PBE ou prêt bancaire aux entreprises ou prêt CODEVI

Les fonds collectés dans les CODEVI (livret d'épargne ouvert aux particuliers) sont pour une large

part utilisés à des prêts bancaires à moyen et long terme. Il peut être à taux fixe ou à taux indexé. Le taux fixe ou indexé est déterminé par rapport à la rémunération des dépôts dans ces livrets d'épargne CODEVI. Le PBE ne peut financer le programme d'investissement qu'à concurrence de 70% du HT.

A partir de 1999, le PBE est ouvert à la quasi-totalité des secteurs d'activités (sauf les professions à ordre par exemple les médecins etc.).

b - Le PBA ou prêt bonifié à l'artisanat

Ce prêt ne peut financer qu'à hauteur de 80% du programme HT. Il est limité à 300 KF. Il est depuis 1999 réservé aux opérations très spécifiques comme les investissements pour mise aux normes.

Il ne peut plus financer des acquisitions d'actions ou de parts sociales.

Il est réservé aux personnes inscrites à la Chambre des Métiers. Les banques pour chaque année se voient octroyer une enveloppe de PBA à distribuer.

c - Le PCA ou prêt conventionné à l'artisanat

Destiné aussi aux artisans, sa distribution est moins réglementée. Le PCA ne peut financer que 80% du programme HT.

Le banquier a l'obligation de distribuer le double de PCA par rapport au PBA. Si cette obligation n'est pas

remplie, il verra son enveloppe PBA diminuée l'année d'après.

Pour le PBE, le PBA et le PCA, les taux sont devenus moins attractifs que par le passé en raison de la baisse des taux sur le marché. C'est ainsi que les banques proposent des prêts non conventionnés ou PCM (ou prêt aux conditions du marché) à des taux très proches ou très attractifs par rapport à un taux bonifié.

d - Le PCM ou prêt aux conditions du marché

Prêt non réglementé pour sa distribution, il permet de financer tout investissement. Le taux est fonction de votre risque et de la durée d'emprunt. Il peut être à taux fixe ou indexé. Le remboursement est à terme échu ou à échoir ou en in fine.

L'index est souvent l'EURIBOR (*) à trois mois ou TIBEUR (*) à trois mois. (*) *Taux Interbancaire Offert à Paris.*

Compte tenu de la baisse des taux actuels, il est conseillé de prendre un emprunt à taux indexé ou variable avec un taux plafond garanti.

Cette décision permet de bénéficier de chaque baisse et de plafonner son risque au plafond que vous aurez négocié avec votre banque.

Il faut savoir que le taux du crédit sera fonction du risque de l'opération, de la nature du crédit et de la situation de l'entreprise.

Le taux est en effet composé de quatre éléments :

- le coût de l'argent, c'est le prix que paie la banque à ses fournisseurs d'argent ;
- le coût du risque, c'est la qualité de l'entreprise financée qui est appréciée ;
- les coûts de fonctionnement ou le coût d'investissements humains et matériels ;
- la marge bénéficiaire.

Le risque de l'entreprise ou de l'opération peut être modulé en fonction des garanties offertes dont la définition est donnée en annexe. Cependant nous pouvons évoquer ici une garantie particulière qu'est la caution que peut apporter une société de caution mutuelle comme la SIAGI ou la SOFARIS.

La SIAGI apporte son expertise dans l'étude de votre projet. Elle apporte son concours dans les activités d'artisanat et commerce de proximité. Compte tenu de sa spécialité, elle possède une grande expérience dans ce domaine. Depuis peu, elle s'est tournée vers le domaine agricole et le secteur associatif.

Dans le montage d'un financement, elle apporte sa caution à hauteur de 25 à 50% maximum de l'emprunt, moyennant un coût. Ce coût peut être intégré dans votre demande de prêt.

La SOFARIS, spécialisée dans les entreprises, apporte depuis peu, son concours aux artisans et commerçants, sous forme aussi de caution limitée à 60% maximum.

2 - Concours à court terme

Les crédits à court terme par définition ont une durée maximum de deux ans. Ils sont destinés à financer les besoins d'exploitation. Ces besoins sont liés aux délais d'encaissement et de décaissement. Ils ne doivent en aucun cas financer les pertes de l'entreprise. Les plus connus sont la facilité de caisse, le découvert et l'escompte commercial.

LE RACHAT DU STOCK

La réflexion suivante ne concerne que le rachat de stocks importants (pharmacie par exemple).

Trois solutions s'offrent à vous :

- L'autofinancement ou paiement cash lors l'achat du fonds. Cela suppose d'avoir des liquidités importantes en plus de l'apport pour l'acquisition du fonds.

- Le crédit vendeur, souvent proposé, est étalé sur un an. Son remboursement est court et son coût est a priori nul, sauf bien entendu si vous êtes obligé de recourir à la facilité de caisse. En effet, son remboursement "pompe" votre trésorerie. Au bout d'un an votre trésorerie sera diminuée du montant de stock de départ.

- Financer l'achat du fonds et du stock par un prêt global sur la même durée. Cela maintient la trésorerie à un bon niveau. Le coût ainsi que le remboursement du prêt sont dilués dans le temps. Le coût est à comparer sur plusieurs années à celui du découvert (solution 2). Cette méthode augmente le montant du prêt et sa charge de remboursement.

Les simulations sont nécessaires pour faire le meilleur choix.

L'étude de ces besoins est analysée via le tableau de trésorerie. C'est pour cette raison que les crédits à court terme sont appelés crédits de trésorerie.

Le découvert (ou la facilité de caisse) tout le monde le connaît. Il est très utilisé car les formalités d'octroi sont simples. Cependant une utilisation non contrôlée peut devenir dangereuse pour l'entreprise.

L'escompte commercial est quant à lui une technique de mobilisation des créances de l'entreprise. En accordant des facilités de paiement à ses clients, l'entreprise va mobiliser ces créances à son banquier. Cette technique s'appuie sur une réalité que sont les ventes réalisées mais non réglées. Cette opération est la plus ancienne des techniques de financement du cycle d'exploitation.

Le crédit à court terme doit vous permettre de faire l'appoint et non de financer des opérations à long terme.

A chaque besoin, il faut un financement adapté.

3 - Votre disponible et votre endettement

Le disponible est ce qu'il vous reste pour vivre après remboursement de tous vos prêts (professionnels et privés) et paiement de votre impôt sur le revenu (IR).

Il est important de savoir que le fonds de commerce ne s'amortit pas. Du prêt le finançant, seuls les intérêts d'emprunt sont déductibles, le capital étant remboursé avec le résultat net.

RETOUR SUR INVESTISSEMENT ou DÉLAI DE RÉCUPÉRATION DU CAPITAL INVESTI

Le retour sur investissement est la durée au bout de laquelle la dépense d'investissement est compensée par les bénéfices.

Il se calcule en nombre d'années.

C'est une notion importante, car elle mesure un risque et un choix :

- **un risque**, car elle représente la durée au terme de laquelle vous pouvez cesser d'exploiter le fonds (hors plus value en cas de vente) sans faire de perte en rapport au prix d'achat, ou à votre mise d'origine (si l'on considère que l'emprunt nécessaire est l'affaire de l'exploitation).

- **un choix de rentabilité** entre 2 ou plusieurs fonds, celui dont le retour sur investissement est le plus rapide étant le plus intéressant.

Votre objectif est donc de maximiser la rentabilité du capital investi pour votre propre bénéfice.

Exemple :

- Vous achetez un fonds de commerce de 800 000 F.
- Il vous rapporte un bénéfice moyen de 250 000 F par an.

- Le retour sur investissement est de :

$$800\ 000 / 250\ 000 = 3,2 \text{ ans.}$$

Plus cette durée est rapide, plus vite vous pourrez revendre ce fonds (si cela est votre objectif) car cela signifie simplement que :

- soit vous l'avez négocié à un bon prix ;
- soit vous l'avez développé rapidement ;
- ou les deux.

Un bon retour sur investissement ne doit pas dépasser 5 ans.

Il est à rapprocher de la durée maximale des prêts finançant le rachat d'un fonds de commerce, soit 7 ans.

Seule exception à la règle les fonds d'office de pharmacie dont le retour sur investissement est plus long, la durée des crédits bancaires étant de 10 ans.

Certains utilisent la notion de taux de rendement des investissements ou TRI, selon la formule suivante :

$$\text{TRI} = \text{bénéfices} / \text{investissements}$$

Il n'a pas la même utilisation que le précédent, car il ne vous permet pas de prendre la décision du choix d'acquisition du fonds. C'est un ratio de gestion ultérieur (chapitre 8).

Ce ratio doit s'accroître. S'il se réduit, il faut :

- soit augmenter son bénéfice,
- soit réaménager son passif.

Ces analyses peuvent être actualisées en tenant compte de la dépréciation de la monnaie :

- 100 F aujourd'hui ont le même pouvoir d'achat que 103 F dans un an avec un taux d'inflation de 3%.

On actualise avec la formule :

$$1 / (1+T)^N$$

T = taux d'inflation

N = nombre d'années

Ce calcul est aujourd'hui négligeable en raison de la faiblesse du taux d'inflation.

L'exemple suivant montre quel est l'impact de la variation des cotisations sociales de l'exploitant et de l'IR sur le disponible. Signalons immédiatement que cet impact n'existe pas lorsque votre société est assujettie à l'IS (impôt sur les sociétés), car la rémunération, et donc l'IR, sont connus.

Nous raisonnons en CA constant sur 3 années avec les données sui-vantes :

- frais d'établissement de 100 KF amortis sur 2 ans
- remboursement annuel du prêt professionnel de 80 KF et privé de 40 KF.

CA constant	année	n°1	n°2	n°3
Cotisations sociales exploitant		- 20	-80	- 55
EBE		300	240	265
Dotations amortissements.				
frais établ.		- 50	- 50	0
Frais financiers		- 30	- 25	- 20
Résultat net		220	165	245
Remboursement capital prêt prof.		- 50	- 55	- 60
Remboursement capital prêt privé		- 40	- 40	- 40
IR sur N-1		- 10	- 30	- 23
Disponible		120	40	122

Vous constatez l'évolution du disponible, faible en année 2 avec l'effet de ciseaux des cotisations sociales et de l'IR.

Le résultat net étant excellent en année 3, suite à la disparition de l'amortissement des frais d'établissement, il faut vous attendre à une forte augmentation des cotisations sociales et de l'IR en année 4.

Cette évolution du disponible en dents de scie ne peut être gérée efficacement, qu'en pensant durant les années fastes à économiser pour les années faibles.

Ce disponible difficilement maîtrisable va engendrer des taux d'endettement qui peuvent vous gêner dans vos investissements. Si l'on re-prend l'exemple chiffré précédemment, nous aurons en année 1 un taux d'endettement de 40%.

RESSOURCES		CHARGES	
EBE	300	Prêt prof	80
		Prêt privé	40
	<hr/>		<hr/>
	300		120

$$\text{Taux d'endettement} = 120 / 300 = 40\%$$

De la même façon, nous aurons en année 2 un taux d'endettement de 50% et en année 3, de 45,3%.

Ce taux d'endettement est lourd car nous avons en présence 2 patrimoines (privé et professionnel), pris au sens financier et non juridique, avec leurs charges respectives.

Il faut donc raisonner en terme de disponibilité et non de taux d'endettement.

Nous prenons l'EBE comme base de revenu car ce résultat est le plus significatif de la rentabilité du commerce. En effet, c'est lui qui détermine la capacité de l'entreprise à rembourser ses emprunts, et la rémunération du dirigeant pour faire face à ses prêts privés (prêt à la consommation et immobilier).

Il ne faut pas prendre le résultat net comme référence pour le calcul du taux d'endettement car la dotation aux amortissements a été soustraite du calcul.

G - Les garanties (ou sûretés)

Le banquier n'est pas un prêteur sur gage.

Il s'intéresse en premier à la viabilité du projet. Mais même si sa confiance en vous et en votre entreprise est grande, il doit se prémunir contre l'imprévisible.

1 - L'intérêt des garanties

Cet intérêt est double pour le prêteur.

Il évite que le débiteur aliène ses biens entre le jour où naît la dette et celui où il est actionné par le créancier. Sans droit de suite, le prêteur ne pourra se payer sur les biens sortis du patrimoine du débiteur.

Et avec la garantie, il possède un droit de préférence qui lui évite d'être créancier chirographaire. Celui-ci se trouve en concours avec d'autres créanciers et n'est payé qu'au prorata de sa créance.

L'existence d'une garantie permet de faciliter l'accès au crédit.

2 - Les types de garanties

Il existe deux grands types de garanties :

- les garanties personnelles : elles sont les plus simples à formaliser et à demander par le banquier. Elles leur permettent d'appréhender globalement le patrimoine de la personne garante si le débiteur principal vient à être défaillant. Ce sont le cautionnement et l'aval.

- les garanties réelles : ce sont les biens mobiliers et biens immobiliers qui sont affectés en garanties. La constitution de ces garanties est coûteuse.

Bien entendu, ces deux sortes de garanties peuvent se compléter.

Sans entrer dans le détail juridique que bien des spécialistes juridiques ont déjà largement commenté, nous rappelons dans ce livre les éléments essentiels de la portée des engagements que chacun donne en souscrivant à telle ou telle garantie.

3 - Les garanties personnelles

a - Le cautionnement

C'est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales s'engagent à remplir l'engagement du débiteur principal (l'emprunteur) en cas de défaillance de celui-ci. Le cautionnement est un contrat consensuel. Il se forme par la conjonction de la volonté du créancier et de la caution.

L'engagement de caution est express. La caution ne se présume pas. L'intention de la caution doit être exprimée sans ambiguïté, et son engagement ne peut s'étendre au-delà des obligations qu'elle a expressément déclarées assumer.

La caution s'engage sur tous ses biens à concurrence du montant du cautionnement qu'elle a souscrit.

Il existe deux types de cautionnement :

- Le cautionnement simple :

La caution peut, si elle est actionnée, obliger le créancier à s'adresser d'abord au débiteur principal. C'est le bénéfice de discussion. S'il existe plusieurs cautions, chacune peut exiger du créancier qu'il divise son action et ne le poursuive que pour sa part. C'est le bénéfice de division.

- Le cautionnement solidaire et indivisible :

Il est très souvent demandé par les banques. Le

créancier peut actionner la caution de son choix pour la totalité de la dette, sans avoir auparavant tenter de récupérer les biens du débiteur principal. La caution solidaire et indivisible a renoncé aux bénéfices de discussion et de division.

La caution qui a réglé la dette a toujours un recours contre le débiteur principal au lieu et place duquel elle a réglé. A noter qu'en cas de décès d'une caution, ses héritiers peuvent être poursuivis pour la totalité de la dette (sauf s'ils renoncent à la succession). Mais ils ne sont tenus que pour les engagements au jour du décès de la caution.

Le contrat de cautionnement est souvent un acte sous seing privé. L'enregistrement aux impôts n'est pas obligatoire.

Le contrat de cautionnement peut être signé chez le notaire (acte authentique).

La caution s'engage par une formule manuscrite ne laissant subsister aucun doute sur sa volonté de garantir le remboursement de la dette contractée par le débiteur principal ("bon pour caution solidaire et indivisible à hauteur de X francs en principal plus intérêts, frais et accessoires..."), suivi de sa signature.

Le montant de son engagement est inscrit en chiffres et en lettres.

La caution garde des recours contre le débiteur principal, et/ou, contre les autres cautions en cas de pluralité. Elle possède une action subrogatoire.

- Le cautionnement hypothécaire :

C'est en même temps une sûreté personnelle et réelle. La caution affecte en garantie de son engagement un bien immobilier pour garantir la dette du débiteur principal sous forme d'hypothèque. Elle demeure caution car elle est tenue à titre accessoire en cas de défaillance du débiteur. Cependant, son engagement est limité à l'immeuble affecté en garantie. C'est la caution hypothécaire pure et simple. Ce cautionnement est constaté le plus souvent par acte authentique.

- La capacité du garant :

La personne physique doit être capable, majeure ou mineure émancipée.

Si la caution est mariée sous un régime de communauté, l'engagement du conjoint sera également demandé.

La caution donnée par une personne morale doit obligatoirement entrer dans le cadre de son objet social et présenter un intérêt social certain pour l'entreprise.

La société anonyme peut se porter caution après accord du Conseil d'Administration ou du Conseil de Surveillance. Ce dernier habilite son président à signer l'engagement.

La société à responsabilité limitée peut se porter caution par l'intermédiaire de son gérant, qui dispose

des pouvoirs illimités, sauf clauses statutaires particulières.

Une SARL ne peut cependant pas cautionner les engagements pris par son gérant ou ses associés.

- La caution peut être donnée à durée déterminée ou indéterminée :

Elle peut être aussi limitée pour un engagement bien déterminé ou donné de manière globale. Une caution à durée déterminée ne peut être révoquée avant l'arrivée du terme, mais le garant n'est plus tenu après ce terme. En revanche, une caution à durée indéterminée peut être révoquée à tout moment. Mais les engagements antérieurs à la révocation et non remboursés à cette date restent à la charge de la caution.

La loi du 1^{er} mars 1984 donne obligation aux établissements d'informer chaque année, avant le 31 mars, les cautions de l'évolution des engagements qu'elles garantissent.

b - L'aval

C'est un acte de cautionnement particulier fourni aussi par un tiers qui se porte garant du paiement d'un effet de commerce à son échéance. L'aval peut être donné soit sur une lettre de change, soit par acte séparé indiquant le lieu où il a été souscrit. L'engagement doit mentionner la date d'échéance et les sommes que l'avaliseur doit régler dans le cas

où le débiteur principal n'honore pas son engagement.

L'aval s'exprime par les mots "bon pour aval" et de la signature de l'avaliseur. Sauf indication contraire, l'aval est réputé donné pour le tireur, s'il s'agit d'une lettre de change ou pour le souscripteur, pour un billet à ordre.

Quand l'aval est donné sur un effet, il est soumis au droit cambiaire. Son efficacité est plus grande pour le porteur de bonne foi (le banquier). Il lui permet d'obliger au paiement de l'échéance de l'effet tous les signataires de l'effet et en particulier l'avaliseur.

4 - Les garanties réelles

a - Les gages ou nantissements

Ce sont des contrats par lesquels un débiteur affecte un bien meuble en garantie de son engagement, sans dessaisissement au profit du créancier.

L'objet nanti est soit du matériel roulant, soit un matériel fixe nécessaire à l'exploitation ou un fonds de commerce.

Dans notre cas, nous nous intéressons plus particulièrement au nantissement du fonds de commerce.

- Nantissement du fonds de commerce :

C'est un gage sans dépossession. C'est "une hypothèque mobilière" pour schématiser notre exemple. Il

confère au créancier un droit de préférence et un droit de suite sur le fonds exploité par le chef d'entreprise.

Le nantissement du fonds de commerce porte sur les valeurs que constituent ce fonds. Il est composé de la clientèle, des éléments incorporels que sont le nom, l'enseigne, le droit au bail, les brevets, les marques et les éléments corporels comme le mobilier, l'outillage et les marchandises.

Tous ces éléments sont susceptibles d'être compris dans le nantissement à l'exception des marchandises qui sont destinées à être vendues et ne peuvent être figées pour constituer la garantie.

A défaut de désignation précise dans l'acte, le nantissement ne porte que sur l'enseigne, le nom commercial, le droit au bail, la clientèle et l'achalandage.

Le nantissement peut avoir deux origines, l'une conventionnelle et l'autre judiciaire.

- Le nantissement conventionnel :

Le nantissement conventionnel est, comme son nom l'indique, un contrat passé entre le débiteur et le créancier pour affecter en garantie à un crédit le fonds de commerce. Pour cela, le constituant doit être propriétaire de ce fonds et avoir la capacité juridique et les pouvoirs d'aliéner.

Une cessation de paiement, même sans ouverture de procédure collective, enlève au commerçant la possibilité de donner son fonds de commerce en nantissement.

Le nantissement d'un fonds de commerce peut garantir une créance née antérieurement sous réserve des inopposabilités de la période suspecte.

Le contrat de nantissement de fonds de commerce peut être constaté, soit par acte notarié, soit par acte sous seing privé dûment enregistré au greffe du tribunal de commerce dans le ressort duquel le fonds est exploité.

Un certain nombre de formalismes est à respecter. L'enregistrement du nantissement doit être réalisé dans les 15 jours de la signature de l'acte constitutif du nantissement.

Si le nantissement comprend des brevets d'invention ou des licences, des marques de fabrique et de commerce, le nantissement doit être inscrit non seulement au greffe du tribunal de commerce, mais aussi à l'INPI. Cette seconde inscription doit être prise dans la quinzaine qui suit la première inscription.

Le nantissement du fonds confère au créancier nanti un droit de préférence et un droit de suite. Le droit de préférence est indivisible. Il porte sur le prix global des éléments incorporels et du matériel.

Le rang des créanciers gagistes entre eux est déterminé par la date de leur inscription. Le nantissement peut donc être primé par d'autres inscriptions prises antérieurement, mais aussi par :

- le privilège du vendeur du fonds de commerce,
- le privilège des frais de justice,

- le superprivilège des salariés,
- les privilèges fiscaux.

Le droit de suite permet au créancier nanti d'exercer son droit de préférence même si le fonds a été vendu à un tiers.

L'inscription au greffe du tribunal de commerce ne conserve le privilège que pendant 10 ans, et cesse son effet si elle n'est pas renouvelée dans ce délai. La radiation de l'inscription peut être demandée par les parties, consentantes ou par jugement.

- Le nantissement judiciaire :

Le nantissement judiciaire, est quant à lui pris à titre conservatoire. La créance doit être justifiée et il est nécessaire qu'il y ait urgence. L'autorisation de prendre l'inscription doit être demandée par le créancier au Président du Tribunal de Commerce quand il s'agit d'une créance commerciale.

b - Les privilèges

Contrairement au nantissement qui est toujours conventionnel, le privilège est une sûreté légale. C'est un droit de préférence sur certains biens ou sur l'ensemble des biens du débiteur. On a vu précédemment des privilèges généraux sur meubles, des privilèges spéciaux mobiliers et immobiliers. Ce sont ces derniers qui intéressent le banquier.

Le privilège de vendeur d'un fonds de commerce n'a lieu que si la vente a été constatée par un acte

authentique ou sous seing privé, dûment enregistré sur le registre public tenu au greffe du tribunal de commerce dans le ressort duquel le fonds est exploité.

L'inscription doit être prise dans un délai de 15 jours de la date de l'acte de vente. Le banquier qui finance l'acquisition d'un fonds de commerce peut demander à être subrogé, dans le privilège du vendeur et dans l'action résolutoire appartenant à ce dernier.

Pour être valable, la subrogation doit être publiée également dans un délai de 15 jours à compter de l'acte de vente. Elle permet au créancier en cas de non-paiement, soit de faire prononcer judiciairement la résolution de la vente, soit de faire vendre le fonds aux enchères et d'exercer son droit de préférence sur le prix de vente.

Le privilège du vendeur ne confère au créancier que le prix de vente et les intérêts légaux. Le créancier devra aussi inscrire un nantissement pour couvrir les intérêts conventionnels.

c - Les hypothèques

- L'hypothèque conventionnelle :

C'est une sûreté réelle qui confère au créancier le droit de faire saisir et vendre cet immeuble et de se payer sur le prix de vente.

L'hypothèque donne au créancier un droit de suite et de préférence. L'hypothèque est un droit acces-

soire lié à une créance principale. Elle disparaît avec l'extinction de cette créance.

L'hypothèque peut être primée par des privilèges généraux (super privilège des salariés, privilège des frais de justice...), mais aussi les hypothèques légales, judiciaires et conventionnelles inscrites antérieurement.

L'hypothèque ne peut être constituée que par un acte authentique ou notarié. Sa validité se trouve au terme de la dernière échéance de la dette prolongée de deux ans, sans que la durée de l'inscription ne puisse excéder 35 ans.

- L'hypothèque judiciaire conservatoire :

Le prêteur va saisir par voie de requête le juge, qui après appréciation, autorise l'inscription provisoire.

Cette ordonnance doit être signifiée au débiteur pour qu'il puisse éventuellement faire appel. Le créancier va prendre inscription provisoire le plus vite possible, car l'inscription ne prend rang qu'à sa date. L'inscription provisoire est limitée à 3 ans. L'inscription définitive se sub-stitue rétroactivement à l'inscription provisoire.

L'hypothèque judiciaire peut être nulle si elle a été prise pendant la période suspecte (soit dans les 18 mois précédant la date du jugement d'ouverture de la procédure de redressement ou de liquidation judiciaire du débiteur).

- La promesse d'hypothèque :

C'est l'engagement pris par le débiteur de donner une hypothèque déterminée au créancier comme sûreté de sa créance. Pour le créancier, la promesse est fragile car l'engagement pris par le débiteur est inopposable aux tiers faute de pouvoir être l'objet d'une publication à la conservation des hypothèques. Le débiteur peut donc manquer à son obligation et consentir une hypothèque à un autre créancier, contre lequel le premier créancier ne pourra rien.

Il y a en outre, impossibilité pour le créancier d'exiger la réalisation de la promesse si le promettant s'y oppose.

Cet inconvénient peut être atténué si le promettant donne mandat à un tiers par acte authentique de consentir hypothèque en son nom (mais cette inscription peut être précédée par d'autres inscriptions consenties par le débiteur).

5 - La société de caution mutuelle (SCM)

La SCM mutualise le risque. Chaque entreprise qui obtient la garantie d'une SCM verse une participation (1 à 2% du montant du prêt) au fond de garantie collectif de la SCM. Elle récupère à l'échéance du prêt tout ou partie de cette participation, suivant l'importance des contentieux enregistrés par la SCM.

Elle apporte sa garantie en général à hauteur de 50 à 60 % du montant du prêt. Ce pourcentage s'applique sur le capital restant dû en cas de contentieux.

La SCM intervient soit comme une garantie de substitution à une garantie de l'entreprise ou du dirigeant, soit comme garantie complémentaire à la demande du banquier. Cette dernière est souvent contestée comme l'est également celle qui peut être réclamée par la SCM elle-même.

La SCM intervient comme caution in fine. C'est une caution simple. Ce n'est qu'après avoir fait jouer toutes les autres garanties que le créancier actionne la SCM.

En général, le coût supplémentaire du cautionnement de la SCM peut être intégré au prêt et être ainsi étalé sur la durée de celui-ci.

Restez vigilant...

A - La gestion commerciale

1 - La démarche du développement

Schématiquement, elle est la suivante :

- a - Vente ou acquisition de votre produit
- b - Investissements : commercial, productif
- c - Faire des prévisions : chiffre d'affaires, rentabilité
- d - Capitaux de fonctionnement nécessaires
- e - Capitaux nécessaires à l'investissement
- f - Plan de trésorerie
- g - Planification du lancement

a - Vente ou acquisition du produit

- **La vente** : le marché

- votre produit :

- ses caractéristiques,

- les utilisateurs

(particuliers, entreprises, administration...),

- le besoin,

- en expansion, en régression, stagnant,
- en volume, en valeur,
- la concurrence :
 - leurs produits : identiques, différents,
 - points forts des concurrents (produits, prix, emplacements...),
 - vos points forts par rapport aux concurrents (idem),
 - votre prétention en parts de marché,
- les moyens d'exploitation :
 - investissements (locaux, matériels...),
 - le personnel,
 - les stocks de produits finis ou matières premières,
 - votre chiffre d'affaires en fonction des moyens définis ci-dessus et des prix possibles (par rapport à ceux des concurrents).

- **Acquérir** : acheter ou fabriquer. Pourquoi ?

- fabriquer :
 - en avez-vous la capacité ?
 - faire des plans,
 - choisir les matières,
 - temps de fabrication,
 - l'outillage,
 - plan d'investissement,
 - qualification du personnel et prix horaire.
- faire fabriquer (sous-traiter),

- les fournisseurs : négocier prix et conditions de règlement,
- contrôle du produit.

b - Investissement : commercial ou productif

- L'investissement commercial :

- les moyens de vente : véhicule, échantillons...
- les moyens de gestion du stock de produits finis : locaux ...
- les moyens administratifs : locaux, matériels de bureaux, facturation...

- L'investissement productif :

- les études
- les moyens de fabrication : locaux (à louer, à acheter), aménagement, implantation, machine, équipement...
- gestion de la matière première : stockage, locaux...
- les moyens administratifs : locaux, matériel, gestion des stocks...

- Optimiser l'investissement : votre volume de production maximale à comparer avec votre CA prévisionnel.

c - Faire vos prévisions : chiffre d'affaires et rentabilité

Nous avons vu précédemment comment les faire.

d - Capitaux de fonctionnement nécessaires

- Les éléments qui allègent la trésorerie : le crédit fournisseur.
- Les éléments qui pèsent sur la trésorerie : les stocks et le crédit accordé aux clients (voir les méthodes de calcul dans les chapitres précédents).
- Recherche de fonds propres : économie, associés, famille...

e - Capitaux nécessaires à l'investissement

- Recherche de fonds propres.
- Recherche de prêts moyen ou long terme.
- Limiter vos investissements à l'indispensable pour limiter l'endettement.
- Limiter vos besoins d'exploitation.

f - Plan de trésorerie

Se reporter au chapitre traitant du sujet.

g - Planification du lancement

- **Trouver les capitaux :**
 - recherche des fonds propres, des prêts bancaires, des subventions,
 - dossier de demande de prêt à la banque,

- dossier de demande de subvention,
- accord (délai de mise à disposition des fonds),
- si transformation de la forme juridique de l'entreprise : ouvrir un compte bancaire et faire le dépôt du capital (attestation)
- débloqué des fonds.

- Choisir la forme juridique de l'entreprise :

- recherche de la forme juridique appropriée et du siège social,
- nom de la société,
- rédaction des statuts et adoption par les associés,
- annonces légales,
- dépôt des statuts au greffe du Tribunal de Commerce et au fisc,
- immatriculation au RCS et à l'URSSAF,
- Kbis.

- Trouver les moyens :

- recherche des locaux,
- recherche des fournisseurs d'équipement et de matériels,
- choix de ces 2 points,
- choix des fournisseurs,
- choix du personnel,
- acquisition des locaux et travaux d'agencement,
- assurances des locaux, de l'équipement, perte d'exploitation,

- embauches,
- commande et installation du matériel,
- démarrage production et/ou ventes.

- Planifier les objectifs :

Il y a les objectifs d'activité (CA) en volume, en valeur, en nombre de clients, et les objectifs de rentabilité (marges & résultats), ainsi que les objectifs de trésorerie (réduction ou suppression du découvert).

Ce sont les objectifs quantitatifs.

Il faut :

- donner une priorité à chacun de ces objectifs,
- évaluer les moyens à mettre en œuvre et leurs coûts pour chacun de ces objectifs,
- donner les délais de mise en application (au plus tôt, au plus tard),
- en surveiller la réalisation.

VENDRE

Cahier des charges du produit

Unité de vente	Prix de vente unitaire

Fonction assurée par le produit	Caractéristiques	Observations

Aptitudes à l'emploi	<ul style="list-style-type: none">- conditions et mode d'utilisation- manutention- entretien / réparation- fiabilité (solidité, sûreté, qualité)- durée de vie
----------------------	--

Réglementation éventuelle	<ul style="list-style-type: none">- normes à respecter (sécurité, pollution, etc...)- réglementation spéciale- assurances
---------------------------	---

Présentation	<ul style="list-style-type: none">- conditionnement pour la vente- emballage pour le stockage et le transport
--------------	--

ACQUÉRIR

Caractéristiques principales du produit

Pour l'emploi
Qualités, fiabilité, sécurité
Normes
Prix de vente du marché
Quantité vendue, saisonnalité

Coûts de production

Production annuelle prévue _____

Série prévue _____

Coûts de fabrication

DIRECTS

- Matière
- M.O. : temps taux horaire

INDIRECTS

- Outillage
- Préparation

Coûts de structure

M.O. D'ENCADREMENT
COÛT DES ÉTUDES
COÛT D'ADMINISTRATION

Achats
Planning

Stocks

Matières premières et éléments

$$\begin{aligned} & \text{Nombre de jours de consommation} \\ & \times \text{ 1 jour moyen d'achat H.T.} \\ & \hline & = \text{ Valeur du stock matières premières} \end{aligned}$$

En cours

$$\begin{aligned} & \text{Durée du cycle de fabrication en jours} \\ & \times (\text{ 1 jour d'achat HT + 1 jour de vente}) / 2 \\ & \hline & = \text{ Valeur du stock En cours} \end{aligned}$$

Règlements des fournisseurs

Conditions de règlement des fournisseurs	% d'achat	Comptant
		30 jours
		60 jours
		90 jours

HYPOTHÈSE DE CHIFFRES D'AFFAIRES

(entourer l'hypothèse retenue)

	Volume prévu	Prix unitaire de vente H.T.	Chiffre d'affaires H.T.	Investissements commerciaux
A				
B				
C				

DÉTAIL DES INVESTISSEMENTS COMMERCIAUX POUR L'HYPOTHÈSE RETENUE

Investissements		Montant H.T.
Moyens de vente	<ul style="list-style-type: none"> - Locaux - Véhicules - Prototype - Echantillon - Divers 	
Moyens d'administra- tion	<ul style="list-style-type: none"> - Locaux - Matériel de bureau 	
Moyens de stockage	<ul style="list-style-type: none"> - Locaux - Matériel de manutention - Matériel de stockage 	
	TOTAL	

DÉTAIL DES COÛTS D'EXPLOITATION MENSUELS

Frais d'exploitation	Montant H.T.
Salaire du personnel - Vente, après-vente, dépôt - Administration des ventes	
Voyages et déplacements	
Téléphone, fournitures...	
Publicité, documentation	
Commissions sur ventes	
Transport sur ventes	
TOTAL	

CONDITIONS DES RÈGLEMENTS

DES CLIENTS

Comptant	à 30 jours	à 60 jours	à 90 jours

(en pourcentage du chiffre d'affaires)

STOCKS DES PRODUITS FINIS

*Evaluation du stock
de roulement nécessaire à la vente*

(éventuellement stock des pièces détachées)

TOTAL

--	--

CALCULER LES BESOINS D'EXPLOITATION

(Unité le kF : millier de francs)

CRÉDITS ACCORDÉS AUX CLIENTS

Conditions	Délai en jours	% C.A.	Délai en jours
fin de mois	15		
30 j. fin de mois	45		
30 j. fin de mois le 10	55		
30 j. fin de mois le ...			
60 j. fin de mois	75		
60 j. fin de mois le 10	85		
60 j. fin de mois le ...			
90 j. fin de mois	105		
90 j. fin de mois le 10	115		
90 j. fin de mois le ...			
Total durée moyenne crédit en jours J =			

Chiffre d'affaires T.T.C. / 360 = CA par jour kF

CA par jour kF = / 360 x J

1 - TOTAL CRÉDIT CLIENT =

STOCKS DE MATIÈRES PREMIÈRES

Nombre de jours de consommation J

Achats H.T. / 360 = (..... / 360) x J

2 - VALEUR DU STOCK =

STOCKS D'EN-COURS

Durée du cycle en jours J

CA par jour kF

Achats par jour kF

Total = (..... / 2) x J.....

3 - VALEUR DES EN-COURS =

STOCKS DE PRODUITS FINIS

Nombre de jours de stocks J

Valeur du CA / jour en kF x

4 - VALEUR DU STOCK =

TOTAL A = 1 + 2 + 3 + 4 =kF

CRÉDITS ACCORDÉS PAR LES FOURNISSEURS

Conditions	Délai en jours	% C.A.	Délai en jours
fin de mois	15		
30 j. fin de mois	45		
30 j. fin de mois le 10	55		
30 j. fin de mois le ...			
60 j. fin de mois	75		
60 j. fin de mois le 10	85		
60 j. fin de mois le ...			
90 j. fin de mois	105		
90 j. fin de mois le 10	115		
90 j. fin de mois le ...			
Total durée moyenne crédit en jours J =			

Achats annuels T.T.C / 360 = Achats par jour kF

Achats par jour kF = / 360 x J

1 - TOTAL CRÉDIT FOURNISSEURS =

TOTAL B = 5 =kF

Le montant des besoins d'exploitation est égal à la différence entre A et B.

$$A - B = \dots\dots\dots - \dots\dots\dots$$

=

$$+ \dots\dots\dots \text{kF}$$

(besoin positif)

ou

$$B - A = \dots\dots\dots - \dots\dots\dots$$

=

$$- \dots\dots\dots \text{kF}$$

(besoin négatif)

Observations

CAPITAUX NÉCESSAIRES

Besoins
d'investisse-
ments

Besoin global (voir plan d'investisse-
ment)

Principaux produits financiers
- Prêts bancaires
- B.D.P.M.E.
- Crédit bail

Besoins de
fonctionne-
ment

Besoin global (voir calcul)

Principaux produits financiers
Crédits :
- Escompte
- B.D.P.M.E.
- Exportations
- Crédit de campagne
- Obligations cautionnées

Apports
en fonds
propres

Principales sources d'apports
- Personnel
- Associés
- Famille
- Prêt personnel
- Autres
- Collectivités locales
- Primes diverses

Vérifier
la cohérence
entre
besoins
et financement

Limiter vos investissements
Limiter vos besoins d'exploitation
- Stocks
- Clientèle
- Fournisseurs
Revoir vos fournisseurs de capitaux

2 - Le temps

Le progrès modifie considérablement notre vie. On se déplace, on produit, on communique de plus en plus vite. C'est la vitesse de réaction qui fait la différence entre les entreprises.

Mais il ne suffit pas d'aller vite, il faut maîtriser le temps pour avoir un avantage sur la concurrence.

Désormais, il faut produire vite, mais aussi concevoir et vendre vite.

Pour produire vite, il faut de plus en plus se servir des moyens technologiques permettant aux entreprises non seulement de rationaliser leur production, mais de pratiquer aussi la politique du flux tendu.

C'est aussi produire ce qui se vend (traitement rapide de l'information), et non vendre ce qui se produit.

Les japonais ont parfaitement compris cette évolution nécessaire en inventant le "juste temps".

Pour concevoir vite, tous les services de l'entreprise doivent se compléter, se rapprocher pour réduire tous les délais, pour satisfaire le client.

Il faut chercher, innover pour survivre. Il faut donc réduire le temps de réponse vis-à-vis des clients, mais aussi dans ses décisions, car on doit analyser et anticiper les changements. Cependant, il faut rester souple, ne pas changer brutalement d'orientation pour faire face à la concurrence (en privilégiant les cycles courts).

Il est donc nécessaire de réorganiser au sein de l'entreprise pour éliminer le temps mort. Mais ceci ne doit

pas vous empêcher de reprendre du recul et de ne pas avoir la tête “sur le guidon”. Cela est vital pour vous, comme pour la pérennité de votre entreprise.

Nous y reviendrons.

3 - Le client

Entre le consommateur (votre client particulier) et le client entreprise, il n’y a guère de différence. On peut les assimiler, car si la façon d’acheter du consommateur a évolué avec la décélération du pouvoir d’achat, celle des entreprises a elle aussi évolué avec les effets de la crise économique.

En outre, le chef d’entreprise qui est lui même un consommateur, a certainement une vision identique de l’achat que le consommateur final.

Compte tenu des problèmes du chômage et de la retraite (on sait que son financement d’ici 15 ans, posera problème), le consommateur réserve une partie de son épargne pour le long terme. Cette fraction d’épargne pèse sur la consommation. De plus, les dernières crises économiques ont beaucoup sensibilisé le client à la notion du prix. Il compare, marchande, a de plus en plus un réflexe d’achat ciblé sur les promotions ou les soldes. Il sait attendre le bon moment pour acheter. Il est de plus en plus attentif aux informations divulguées par les associations de consommateurs. Il est critique et devient moins fidèle à la marque qu’auparavant.

1 - CONDITIONS :

Volonté d'action :

- Etat d'esprit
- Attitude face au futur
- Nécessité de préparation

Volonté de participation :

- Participation de l'ensemble des acteurs concernés

Analyse des moyens :

- Existant
- A trouver
- Vérification de cohérence.

2 - CONTRAINTES :

Environnement externe :

- Le passé & son évolution
- La situation actuelle

Environnement interne :

- Le passé & son évolution
- La situation actuelle
- Le mode de fonctionnement.

3 - ÉTAPES :

Prospective :

- Collecte de l'information
- Etude de cette information
- Classification :
 - Faits porteurs d'avenir
 - Tendances lourdes
 - Variables internes et externes
- Prise en compte d'un ensemble de variables et leur interaction.

Politique générale :

- Choix d'une destination
- Exprimer son éthique
- Définir sa finalité
- Fixer ses objectifs

Stratégie :

- Organisation des voies et des moyens

Tactique :

- Définition des méthodes de réalisation
- Prévoir les adaptations

Contrôle :

- Méthodologie
- Le vouloir
- Prévoir les réajustements.

Et celui qui possède un pouvoir d'achat élevé, n'achète pas forcément plus cher !

Il veut des preuves de la valeur du produit avant d'en acquérir. Il est moins perméable à la publicité. Il est à l'affût du produit ayant le rapport qualité-prix le plus performant. Il gaspille moins et recherche des produits durables.

Il vous faut satisfaire le client, et pour lui, être le meilleur.

Etre le meilleur, c'est proposer de la qualité :

- qualité du produit,
- qualité du service,
- qualité de la relation.

La satisfaction du client engendre souvent sa fidélisation. Mais celle-ci n'est jamais acquise définitivement. En effet, le client considère qu'un bon produit assorti d'une qualité de service est normal... mais qu'un petit défaut, un retard,...ne le sont pas.

Il faut donc créer un lien affectif avec son client. Ce lien est le résultat du dialogue, de la personnalisation de la relation, de la considération que vous lui portez. Le client doit se sentir reconnu, et en confiance.

Selon Tom Peters (l'entreprise libérée), la qualité du service comporte 5 critères :

- le sérieux : c'est le savoir faire technique de l'entreprise ;
- la disponibilité : c'est le service rapide ;
- la confiance : dégagée par le personnel ;

- la sympathie : c'est l'accueil, les attentions envers le client ;

- l'aspect des lieux.

En effet, à produits et prix sensiblement identiques, c'est le service qui va vous démarquer de vos concurrents.

N'oubliez pas que vos vendeurs, et vous-même devez être compétents et motivés pour vendre et fidéliser le client... par la formation et l'information. Il sera plus aisé d'expliquer le prix au client.

Désormais, le client veut payer le "prix juste".

Une différence avec un concurrent doit s'expliquer (meilleurs services...).

Le prix est important, mais le prix bas... à tout prix ? Baisser les prix n'est pas casser les prix. Une baisse des prix doit provenir, soit d'un gain de productivité, soit de meilleurs achats. Mais il faudra l'expliquer pour ne pas voir votre image de marque se dégrader et perdre des parts de marché. Soyez attentif au prix que votre client est prêt à payer.

Il y a 3 sortes de prix pour votre client :

- le prix admissible,
- le prix acceptable,
- le prix psychologique.

Tout en surveillant vos marges, ne pouvez-vous pas proposer des prix de vente acceptables ?

Il y a 3 stratégies possibles sur le prix :

1 - Faire la guerre des prix avec la concurrence :

Il faut être solide et puissant car cette guerre des prix n'est supportable que si vous baissez votre prix de revient. Ne pas le baisser, ou ne pas pouvoir, vous conduit à la cessation de paiement très rapidement.

Il faut donc produire moins cher. Traditionnellement la méthode de calcul du prix de vente était la suivante :

- coût d'achat + coût intermédiaire = prix de revient
- coût d'achat + coût intermédiaire + marge = prix de vente

Le prix de vente était fixé en fonction du prix de revient.

Dans l'optique qui nous intéresse, il faut faire l'inverse, c'est-à-dire partir du prix de vente, déduire la marge pour obtenir le prix de revient :

Prix de vente – marge = prix de revient

C'est la méthode japonaise. Pour réduire le prix de revient, il faut donc analyser tout le processus de fabrication, et de production afin de réduire les coûts intermédiaires. Le bénéfice se fait donc à l'achat, il faut mieux acheter. Après avoir réduit tous les coûts (à commencer par les frais de personnel, le coût le mieux connu, et le mieux cerné), les entreprises se sont aperçues que la fonction achat était importante car le gain pouvait se gagner à ce niveau. Pour obtenir de bons résultats, il faut revoir sa politique d'achat (du besoin de négociation), c'est à dire :

- mettre les fournisseurs en concurrence. Pour un même fournisseur, les prix peuvent être différents d'une usine à l'autre ou d'un point de vente à l'autre,
- augmenter les volumes d'achat pour avoir des prix,
- gérer ces volumes par la tenue de tableaux de bord qui mesurent les quantités consommées (par produit et par unité de travail).

Ne pas omettre dans cette perspective que les achats ne sont plus une tâche administrative (comme elle l'était perçue dans le passé), et qu'elle doit être réalisée par une personne compétente dont l'objectif est de gagner de l'argent en achetant. C'est le principe adopté par toutes les centrales des grands groupes de la distribution.

2 - Moduler ses prix en fonction du produit, du marché :

Vous pouvez :

- baisser vos marges sur les produits très concurrentés, et les augmenter sur les produits exclusifs ou pouvant être vendus plus chers. Là encore le modèle japonais est à prendre en considération : affecter aux produits pouvant être vendus chers le maximum de frais fixes, et aux produits concurrentés, le reste ;
- faire varier vos prix en fonction du moment de la demande (par exemple, sur le marché, le commerçant solde ses légumes restants avant la fin du marché).

3 - Maintenir ses prix :

Il faut expliquer, prouver au client, justifier la valeur du produit. Vous pouvez aussi maintenir le prix en augmentant la valeur du produit (options supplémentaires, unité complémentaire...) mais il faudra baisser le prix de revient pour garder la marge (voir stratégie 1).

Nous ouvrons une parenthèse sur la ristourne. Il faut la manier avec prudence, et ne pas laisser dans toutes les mains. Combien de vendeurs maîtrisent bien la négociation et savent jusqu'où ils peuvent descendre le prix ?

Enfin, rappelez-vous que le client a deux motivations essentielles pour acheter :

- l'une rationnelle : l'utilité réelle du produit, son efficacité technique,
- l'autre affective : c'est la représentation personnelle qu'il s'en fait, le bénéfice psychologique lié à la possession ou l'utilisation du produit.

Voyons maintenant le fichier client.

Il sert :

- de mémoire (il est transmissible entre employés),
- au ciblage (caractéristique des clients),
- à fidéliser la clientèle en l'informant régulièrement, c'est une nécessité,
- à suivre les clients individuellement.

Pour vous constituer un fichier, il faut :

- une fiche pour chaque nouveau client,

- définir la structure de la fiche (lecture facile et efficace),
- remplir les fiches lors des rendez-vous,
- les mettre à jour (indispensable pour un fichier opérationnel),
- les classer (choisir un classement simple).

Le fichier doit être facilement accessible à tous. L'apport de l'informatique est évident, c'est le stylo d'aujourd'hui.

4 - L'information

L'information, c'est savoir. Elle vous est nécessaire pour suivre l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Surveillez vos fournisseurs et vos clients :

- le produit vendu par votre fournisseur et les nouveautés....,
- les attentes de vos clients sont-elles satisfaites par mon entreprise et par les produits vendus ?

L'information sur la concurrence est bien souvent déjà chez eux.

Analysez la concurrence : leurs produits (achetez-les), leurs techniques, leurs tactiques, leurs documents.

Observez ce qui se passe dans d'autres régions, d'autres pays au cours de vos voyages.

L'information, c'est aussi la documentation : sélectionnez, abonnez-vous, lisez, trie, classez, mais aussi diffusez l'information à vos collaborateurs. Vos employés pourront l'utiliser. Ne pensez pas avoir du

pouvoir en faisant de la rétention d'information. Vous pénalisez vos employés et votre entreprise.

Structurez l'information pour permettre à chacun de prendre la bonne décision au bon moment. Faites adhérer le personnel à cette recherche de renseignements (ce qu'il voit, ce qu'il entend).

Participez enfin aux salons, aux congrès. Là aussi, vous y verrez et entendrez beaucoup de choses.

Même pour une petite entreprise, l'information est vitale !

5 - La communication

La communication c'est faire savoir.

La communication de la petite entreprise est très souvent mal adaptée...quand elle existe.

Le travail ou le produit de qualité est un atout. Le bouche à oreille est la meilleure publicité dit-on ; c'est exact, mais c'est aussi la plus longue à faire effet, et, lorsqu'on sait à quelle vitesse il faut agir ou réagir pour conserver ou améliorer ses parts de marché, on se doute qu'une action complémentaire est nécessaire.

Se faire connaître doit toujours avoir comme objectif de vendre plus. Informer vos clients (et les non clients) sur votre spécificité et non sur les produits de grande consommation (à petits prix), sur lesquels la concurrence est vive. Ne le faites que sur les produits de qualités. Informez-les sur les nouveaux produits (le besoin d'information est important). Vous

montrerez votre compétence. Appliquez-vous lors de vos communications. Soyez exigeant, ayez le souci du détail.

Faites une approche personnalisée de votre client (voir fichier). Celui qui connaît le mieux son client, peut lui offrir le meilleur service, lui proposer le produit qui lui convient, pour le fidéliser. Conquérir un prospect coûte plus cher que de fidéliser un ancien client. L'effet de la publicité sur les ventes est toujours difficile à évaluer. Mettre en place le budget publicitaire est un art difficile. Comme disait un chef d'entreprise avec un certain humour "la moitié de mon budget publicitaire ne sert à rien, mais je ne sais pas laquelle".

Suivant les objectifs de l'entreprise, la publicité est faite pour :

- faire vendre à court terme,
- garder les clients acquis,
- faire venir les autres.

C'est faire connaître et se faire connaître.

Car le consommateur a tendance à rejeter la publicité (il est publiphobe), tout en la recherchant par habitude ou pour s'informer.

N'oubliez pas que la publicité doit intéresser le consommateur, le convaincre, l'influencer pour qu'il achète. Mettre les produits d'appel ou de marques au fond du magasin. Cette stratégie oblige le client à traverser le magasin plutôt que s'arrêter à la porte.

Pensez aussi aux opérations portes ouvertes, aux expositions sur les foires, les marchés. Montrez-vous originaux pour vous démarquer de vos concurrents :

- journées ou prix pour les jeunes,
- pour les demandeurs d'emplois (pourquoi pas !),

l'authentique, le naturel ...

utilisez des symboles.

Elargissez les heures d'ouverture, soyez spécialiste d'un produit exclusif, de produits de qualité.

Alliez-vous avec vos concurrents pour attirer un flux de clients nouveaux (animation, conseils...).

Regardez, imaginez et surtout écoutez ce qui se dit autour de vous. Vous trouvez à coups sûrs de bonnes idées à adapter.

Aménager les vitrines, jouez sur les couleurs, sur la lumière. Pensez à l'animation par des animatrices professionnelles sur deux à trois jours.

D'application souple, d'un coût modéré (même s'il n'est pas toujours couvert par les ventes promotionnelles), d'un bon ciblage, elle peut vous valoir la conquête d'une nouvelle clientèle. C'est une bonne technique de vente à réitérer plusieurs fois dans l'année.

Tout cela fait partie d'un plan marketing. En bref, la démarche marketing, c'est :

- faire un diagnostic : points forts, points faibles (diagnostic économique : clientèle, concurrence, marché... et diagnostic financier : chiffre d'affaires, rentabilité et productivité) ;

- faire un pronostic : prévision de développement en fonction des orientations générales ;
- choisir les produits à vendre (leur part respective dans la réalisation de l'objectif) ;
- choisir les plans d'action : information, communication, organisation, formation, merchandising (aménagement, décoration, animation) ;
- planifier, contrôler et suivre.

Ces cinq points forment un plan d'action commercial ou PAC.

En résumé, il faut soigner l'attractivité du magasin, c'est à dire donner au consommateur l'idée et surtout l'envie d'acheter en adaptant l'offre à l'environnement, en la structurant selon les besoins du client (et non les vôtres).

Cet objectif doit s'accompagner d'une présentation cohérente des produits sous forme d'univers commun (regrouper les produits d'un même univers) tout en jouant sur la complémentarité de l'offre. Il faut aussi introduire l'ambiance de convivialité pour détresser le client, développer le conseil comme valeur ajoutée, simplifier l'acte d'achat grâce à une offre claire et lisible, donner de la vie au magasin avec des services pratiques et agréables et une mise en scène des produits.

Cependant, il ne faut pas perdre de vue qu'il faut être commerçant avant tout !

6 - L'animation

Elle est le complément de la communication car il n'y a pas d'animation sans communication.

L'union fait la force. Des commerçants qui s'entendent bien peuvent décider ensemble une action commerciale commune pour animer un quartier, auront plus de chances de réussite bien supérieure à une action individuelle... mais il faut mener une action qui permet de se démarquer des autres. Participez donc à toutes les semaines ou quinzaines commerciales.

Cependant, que l'animation soit collective ou individuelle, ajoutez-y votre touche personnelle. Sortez des sentiers battus. Votre créativité sera mise à rude épreuve car vous devez sans cesse vous renouveler.

Ne faites pas deux fois de suite la même animation, même si la première a superbement réussi. Gardez-en la philosophie, mais préférez un autre thème. Le client aime le changement.

Votre participation aux salons professionnels locaux, régionaux voire nationaux, comme exposant, comme visiteur, vous fera découvrir les dernières nouveautés. C'est aussi l'occasion de rencontrer des fournisseurs, des clients et nouer des contacts. Ces contacts peuvent trouver leur prolongement dans votre adhésion à des associations locales, sportives, caritatives ou festives.

Tous les événements du calendrier sont à exploiter : Noël bien sûr, mais aussi Pâques, la chandeleur, le

mardi gras, les sports d'hiver, le printemps, les salons, les vacances, la mer, la fête des mères, les vendanges...mais aussi les événements sportifs et historiques.

Ajoutez-y votre touche : le catalogue, la carte private, l'échantillon gratuit, la livraison à domicile, les nocturnes, les opérations portes ouvertes, mais aussi le sur-mesure, le fait main, l'offre sélective, les ventes privées et...le cadeau personnalisé ou l'invitation personnelle écrite à la main.

Songez encore aux stages, aux séminaires, expo-vente sur un thème, aux défilés de mode, expositions, tombolas,...à un rythme promotionnel rapide...à l'odeur particulière de votre boutique.

Changez la décoration, faites vivre votre vitrine, chouchoutez l'ambiance...

Le boulanger pâtissier s'installera sur le trottoir devant sa boutique pour faire déguster ses pains spéciaux, ses gâteaux, ses chocolats.

Le libraire quant à lui, fera venir un auteur qui dédicacera son ou ses ouvrages. Le barman ressortira ses jeux de comptoir : le 421, jeux de cartes, solitaire, jeu de dames, d'échecs...mais aussi le concours de belote pour retrouver l'ambiance d'antan. Il ne ratera pas la bière de Noël, celle de Mars, le beaujolais nouveau... Nous nous souvenons d'un barman qui faisait un malheur avec son "petit gewurtz" en septembre, et qui faisait découvrir à ses clients un vin par mois (et ce n'était pas un bar à vins).

Et le personnel ? N'a-t-il pas besoin d'animation ? Apprenez à le connaître vite.

Impliquer les salariés permet de provoquer un succès rapide : choisissez un objectif réalisable, motivant et visible, et en cas de succès, récompensez.

Formez-les ou faites-les former, et formez-vous aussi. La formation permet d'adapter l'offre à la demande, de donner un souffle nouveau au commerce. Elle est toujours profitable, rend curieux, apprend à découvrir et faire exprimer le client.

Nous connaissons par expérience la méfiance des dirigeants pour la formation (selon le modèle scolaire), leur incertitude sur son utilité, sur ce qu'elle leur coûte (coût de la formation, plus coût de l'absence).

Rappelez-vous enfin que si c'est vous qui donnez la formation, vous devenez le modèle et que le modèle doit être bon.

7 - La qualité

Aujourd'hui, la qualité est un enjeu essentiel. Améliorer la qualité est une nécessité commerciale (pour se démarquer de la concurrence par le service rendu) et une nécessité économique (la non qualité est une perte de temps pour l'entreprise).

La non qualité gêne le fonctionnement de l'entreprise sans pour autant l'arrêter. Le temps passé à réparer les défaillances lui en fait perdre beaucoup... plus que vous ne pensez. Analysez les plaintes, occupez-vous des clients mécontents.

La qualité, c'est éviter que ces erreurs se renouvellent. La qualité c'est souvent simplement bien faire les petites choses. La qualité c'est aussi vendre de bons produits (produits durables, produits justes aux prix justes).

La marque est une bonne référence, bien que la guerre des prix l'affaiblisse. Vendre de la marque peut vous donner une image, car la marque est une garantie, une valeur. C'est un signe d'identification (motivation affective du client). Elle donne de la légitimité à votre entreprise.

Pour le commerçant, la qualité c'est :

- celle de l'accueil (nous y reviendrons),
- la mise en valeur des produits,
- la motivation des salariés (suppression des problèmes internes),
- le service : compétence technique, relationnelle, livraison à domicile, respect des délais et service après vente.

Mais, c'est aussi :

- le contrôle systématique du produit à la sortie de l'atelier,
- le "juste à temps" qui implique une organisation et une livraison parfaites entre les services approvisionnement, production et commercialisation,
- le zéro défaut obtenu soit par une organisation intégrée, soit par la sous-traitance ou les deux.

Pour l'artisan, la qualité réside dans la réalisation de son travail. Mais elle la précède lors de l'établis-

sement des devis. Un devis doit être précis et clair. Il doit tenir compte de la demande du client (ses besoins exacts), détailler les travaux à effectuer et fixer le prix.

Faites des suggestions à votre client (vous êtes un professionnel). Tenez compte des modifications éventuelles, évaluez-les pour le client.

Envoyez le devis rapidement. Vous n'êtes peut-être pas seul sur cette opération ! Pour la programmation du travail, le calcul du temps est important.

Prévoyez les délais d'approvisionnement, d'intervention d'autres corps de métier, vos jours de présence sur le chantier.

Planifiez encore et encore. Ne prenez pas plusieurs chantiers en même temps, car les délais de réalisation vont s'allonger. Vous allez mécontenter vos clients en travaillant un peu chez l'un, un peu chez l'autre. Vous serez médiocre sur tous ces chantiers !

Laissez toujours un chantier propre, réparez ce qui a été cassé accidentellement (nul n'est à l'abri d'un accident). Etablissez des situations afin de réduire les délais de paiement.

Les travaux terminés, examinez le chantier avec votre client. Traitez les dernières finitions. Puis envoyez votre facture définitive et faites-vous payer !

Enfin, la qualité est une nécessité humaine. Corriger les erreurs n'est pas motivant pour une personne, ni pour celui qui les a faites (culpabilisation, réprimandes), ni pour l'entreprise qui perd en productivité et en image de marque.

D'autre part, la qualité n'est qu'affaire de bon sens, de qualité de l'individu (rien à voir avec la compétence technique). C'est tout simplement le respect du prochain, du client ou du collaborateur. C'est le sourire, la politesse, la tenue (se tenir droit et non avachi) de l'employé comme du chef d'entreprise. C'est s'occuper du client dès son arrivée. C'est l'accueil.

Pour le manager, la qualité sera la motivation qu'il saura faire naître ou renaître, pour le travail bien fait, par le compliment (Monsieur Dupont, notre client, a été très satisfait de votre travail). Nous retrouvons toutes ces notions de qualité dans les sous-chapitres précédents ou suivants.

Revenons à l'accueil : pour le client la première impression est toujours décisive.

Accueillez vos clients comme vous souhaiteriez vous-même être accueilli.

Le premier contact avec le client est toujours physique. Si vous êtes occupé, faites voir au client que vous l'avez remarqué (sourire, signe qui montre votre intérêt pour lui).

Laissez votre sourire "commercial" au vestiaire, le sourire doit être naturel.

L'attente ne doit pas être trop longue. Le faire patienter avec des journaux ou magazines, avec un café... Ne le laisser pas dans un coin de bureau, à proximité des secrétaires.

Conseillez à ces dernières la discrétion en présence d'un client. On entend trop souvent des critiques de l'organisation de l'entreprise ou des collègues... ce qui dénote une ambiance peu saine et inquiète ou fait fuir le client.

Jouez la transparence. Le client doit pouvoir voir ce qui se passe dans l'atelier. Une visite est souvent utile. Dans un magasin, laissez-le regarder. Proposez-lui courtoisement votre aide (sans insistance inutile) et retirez-vous suivant sa réponse. Il doit se sentir à l'aise.

Faites preuve de professionnalisme sans être trop technique (sauf s'il est connaisseur). Mettez-vous à sa portée. Il faut raccompagner le client.

Mais l'accueil ne s'arrête pas à la porte du magasin, de l'atelier, de l'usine. Le client se suit pour connaître sa satisfaction ou son mécontentement.

Passons donc à l'accueil téléphonique. Il y a beaucoup de choses à faire pour améliorer la qualité :

- la rapidité de réponse : trois sonneries au grand maximum,
- la réponse doit comporter l'identité de l'entreprise, doit être faite aimablement,
- bien écouter le client (sans lui couper la parole) et transmettre au destinataire,
- la transmission doit être rapide. Evitez de "balader" votre client d'un poste à un autre,
- récapitulez au destinataire le problème ou le besoin du client afin d'éviter à celui-ci de répéter,

- en cas d'absence du destinataire, il faut diriger le client vers une autre personne ou s'excuser auprès du client, et prendre ses coordonnées.

Le standardiste doit bien connaître l'entreprise (N° d'appel interne, les différents services pour orienter efficacement, les heures d'ouverture, de fermeture de ces services...). La formation est indispensable pour le standard mais aussi pour tout le personnel susceptible de répondre au téléphone.

En outre, la technique permet maintenant d'améliorer très nettement l'organisation téléphonique de l'entreprise.

Concluons ce chapitre par cette simple affirmation : "Pas de relation commerciale suivie sans rigueur professionnelle".

8 - Le manager

Avant toute chose, posez-vous la question suivante, difficile, sorte d'introspection :

"Accepterais-je d'être dirigé par quelqu'un qui me ressemble ?"

Plus l'entreprise grandit, plus le chef d'entreprise est un chef d'orchestre. Il doit évoluer dans sa fonction de manager en même temps qu'avance son entreprise.

On ne gère pas cinq personnes comme cinquante.

Le chef d'entreprise doit prévoir les évolutions de comportement, de besoins, de motivations du client, de la concurrence et de la technologie.

On sait que les prévisions sont difficiles à faire, mais plus c'est difficile, plus il est nécessaire d'en faire. Elles consistent à fixer un objectif à atteindre dans un délai fixé, et les ressources nécessaires pour y parvenir.

Il doit surveiller son marché pour réagir rapidement à toute modification, pour améliorer ses services, ses produits. Le rôle du personnel est de participer à cette surveillance en collectant l'information, en analysant les réclamations.

Comme on vient de le voir, il doit penser à une organisation souple, capable de s'adapter très vite.

Il doit faire adhérer son équipe aux priorités, développer la compétence et l'autonomie de chacun. Il doit animer (faire comprendre les problèmes journaliers, faire remonter les informations, contribuer à un bon état d'esprit), améliorer sa communication, montrer l'exemple, féliciter, donner le droit à l'erreur, critiquer constructivement mais aussi accepter la critique, être sincère pour le bon et le moins bon, ne pas faire l'inverse de ce qui est dit, parler avec ses collaborateurs, les écouter, les questionner, améliorer les réunions, s'organiser, suivre les projets...

Il doit aussi définir les règles du jeu en termes de délégations (participation aux décisions, initiatives) de définition de fonctions (travaux quotidiens, hebdomadaires ... mais aussi exceptionnels), de formation, de la mission de chacun dans le plan d'action de l'entreprise.

Mission difficile que celle de manager qui doit savoir aussi se comporter en équipier.

La croissance de l'entreprise dépend de l'état d'esprit du chef d'entreprise.

Ses caractéristiques sont :

- le dynamisme dans les projets, la décision d'investissement,
- l'attention aux évolutions du marché,
- l'intuition,
- la rapidité de réaction,
- la curiosité : aller voir ailleurs, à l'étranger s'il le faut, les concepts pratiqués,
- la qualité de l'accueil, la relation humaine,
- la volonté d'évoluer, d'apprendre,
- le sens du commerce, même pour l'artisan.

9 - L'organisation

Si votre entreprise évolue favorablement, son organisation doit aller dans le même sens. Il est cependant difficile de tout transformer du jour au lendemain (modification de l'emplacement des bureaux, changement de bureau du personnel, et son information). Il est en effet nécessaire de faire passer le message auprès des salariés. Il faut expliquer le changement, les objectifs, les écrire et les planifier.

Le salarié doit accepter la nouvelle organisation en y trouvant sa place, une place qui lui permette de s'améliorer en suivant la ligne directrice.

Quand on connaît la rapidité d'évolution de certains marchés, on comprend que la souplesse d'adaptation de l'entreprise est un enjeu primordial.

L'idéal (s'il existe) est que l'entreprise évolue à la même vitesse que son marché.

Une organisation n'est donc jamais statique, jamais définitive.

Elle doit se mouvoir en permanence pour répondre aux exigences du marché (ce qui ne signifie pas qu'il faut tout "chambouler" à chaque fois, mais simplement en modifier, si nécessaire, certains aspects).

Il est souhaitable que le chef d'entreprise en fasse le point au moins une fois l'an, en prenant le recul nécessaire à cette analyse (sauf cas d'urgence).

Vous devez avoir le courage de modifier les structures périmées de l'entreprise, et les habitudes des collaborateurs, lorsque c'est vital pour l'entreprise.

B - La gestion financière

1 - La trésorerie

Seules les prévisions peuvent réduire le risque de rupture de trésorerie (cf paragraphe suivant "Les tableaux de bord").

Les problèmes de trésorerie proviennent :

- d'un cycle d'exploitation mal compris ou mal maîtrisé,
- d'une rentabilité insuffisante (problème de prix et/ou d'achat ou charges d'exploitation trop lourdes),

- de prélèvements ou salaires de l'exploitant trop importants.

Ces problèmes sont traités dans le livre "financer et gérer une petite entreprise" - *Editions La Villeguérin*.

Revenons cependant sur le troisième point. Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance de maîtriser ses dépenses personnelles.

Résultat courant
+ Dotations aux amortissements
+ Frais financiers
<hr/>
= E.B.E. ou Excédent Brut d'Exploitation

EMPLOIS	RESSOURCES
-Prélèvements privés	+ Apport de capitaux
-Remboursement prêt MT en capital et intérêts	
-Investissements	+ Prêts nouveaux
-Charges exceptionnelles	+ Produits exceptionnels
<hr/>	
=	Evolution de trésorerie (positive ou négative)

Dans le cadre d'un achat de fonds de commerce, tous les financements ont été prévus, nous pouvons réduire ce tableau à :

Relatif à l'entreprise	Résultat courant (il dépend de l'exploitation)
	+ Dotations aux amortissements (fixes et connues)
	+ Frais financiers (connus)

	= E.B.E.
	- Remboursement du prêt privé (fixe et connu)
- Prélèvements privés (dépend de votre train de vie)	

= Evolution de la trésorerie	

Si tous les éléments relatifs à l'entreprise sont maîtrisés, ce sont vos prélèvements privés (ou votre salaire) qui vont déterminer l'évolution de votre trésorerie.

Exemple :	1 ^{er} cas	2 ^{ème} cas
Résultat courant	100	100
+ Dotation amort.	150	150
+ Frais financiers	70	70
= E.B.E.	320	320
- Remboursement prêt	180	180
- Prélèvements privés	200	100
= Evolution de trésorerie	- 60	+ 40

1^{er} cas : Découvert bancaire (théorique) de 60
= Rupture de trésorerie
= Problème avec le banquier

2^{ème} cas : Solde bancaire créditeur (théorique) de 40
= Tranquillité d'esprit
= Sacrifice sur votre train de vie personnel.

Les autres impacts à surveiller si vous êtes en entreprise individuelle, sont le double effet de ciseaux de :

- l'impôt sur le revenu,
- des cotisations sociales de l'exploitant.

Ces deux éléments vont suivre l'évolution de votre bénéfice et augmenter avec lui. Les charges sociales des trois premiers exercices ne sont pas proportionnelles à votre activité.

Si la première année est favorable en général, il y a rattrapage et régularisation en années deux et trois. Il vous faut donc provisionner en année 1 les rattrapages futurs en :

- limitant vos prélèvements personnels,
- plaçant la provision sur un compte d'épargne.

Les frais d'établissement (ceux générés par l'achat du fonds) sont lourds et amortissables sur une durée de 1 à 5 ans. Lorsqu'ils sont amortis totalement, la dotation aux amortissements diminue et entraîne donc une augmentation du bénéfice, laquelle engendre l'année suivante une augmentation de l'impôt sur le revenu.

Celle-ci conjuguée avec l'augmentation des cotisations sociales est souvent fatale aux imprudents.

Le moyen d'observation essentiel de votre bonne gestion est le solde moyen de votre compte professionnel qui doit augmenter progressivement.

Ceci signifie que vous ne prélevez pas la totalité de votre bénéfice. Si vous êtes en société et salarié, alors le problème ne se pose pas (cotisations sociales sur salaire, connues, impôt sur le revenu connu), mais si votre salaire est trop élevé par rapport à la rentabilité de l'affaire, le découvert bancaire doit s'installer et augmenter !

Troisième effet de ciseaux à surveiller : celui de la TVA, si votre entreprise est soumise au régime fiscal simplifié. Vous paierez en année 1 des acomptes, faibles, mais la TVA sera régularisée en année 2, et cette charge peut se révéler lourde et "assommer" votre trésorerie. Vous devez donc encore prévoir un matelas de sécurité en attendant cette régularisation ou demander votre assujettissement au réel normal (le montant de la taxe peut se faire mois par mois pour son montant réel, et donnera une trésorerie réaliste).

2 - Les tableaux de bord

Piloter son entreprise sans visibilité n'est pas recommandé. Le chef d'entreprise ne peut plus se contenter du bilan et du compte de résultat pour gérer.

Il doit créer (ou acheter) et consacrer du temps et de l'attention à la qualité et à la fiabilité de ses systèmes (informatisés ou non), d'aide à la décision, pour améliorer leur productivité et leur réactivité.

Les tableaux de bord sont vitaux pour le dirigeant. Ils doivent couvrir toutes les fonctions de l'entreprise, tous les domaines stratégiques (CA, rentabilité, trésorerie, achats... jusqu'à l'environnement).

a - Définition et caractéristiques du tableau de bord

“Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est à ce titre un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système : c'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitudes.”

- Un outil : n'a de valeur que par l'utilisation qui en est faite.

- Un outil d'agrégation : condenser un complexe variable en une grandeur globale afin de représenter cette réalité complexe par un schéma simplifié.

- Un outil d'agrégation synoptique : pouvoir être lu d'un seul coup d'œil.
- Un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs : différence entre une situation réalisée et une situation prévue.
- Un outil d'aide à la décision : pas un outil de décision. Met en évidence l'état du fonctionnement d'un système afin que le système de décision joue son rôle.
- Un outil d'aide à la prévision : il prolonge la tendance.
- Un outil destiné à appréhender le futur avec moins d'incertitudes (pas un outil de prévision, mais d'aide à la prévision).

b - Les tableaux de bord financiers

Pour qu'ils soient efficaces, il est préférable de privilégier la rapidité à la précision des chiffres.

1 - Suivi mensuel des stocks :

Le calcul se fait en nombre de jours, suivant la formule :

$$\frac{\text{Stocks} \times 360}{\text{C.A. H.T.}} = \text{C.A. minimum}$$

Le CA HT annuel est celui budgétisé au prévisionnel.
 Vous connaissez votre stock mensuel hors taxe.

	Mois 1	Mois 2	Mois 3		Mois 12
Stocks H.T.					
C.A. H.T. mensuel					
Stocks en nombre de jours de C.A. H.T.					

Ceci vous permet de réagir très vite pour adapter le niveau des stocks à l'activité.

2 - Suivi des fournisseurs :

Vous connaissez le montant des achats TTC annuel, l'en-cours fournisseurs TTC mensuel.

Faites le calcul en nombre de jours, suivant la formule :

$$\frac{\text{Fournisseurs T.T.C.} \times 360}{\text{Achats T.T.C.}} = \dots\dots \text{jours de C.A. T.T.C.}$$

- Suivez l'évolution du ratio.
- Tenez les échéanciers des fournisseurs.
- Suivez le pourcentage de chaque fournisseur par rapport à l'encours (les cinq plus gros fournisseurs).

	Mois 1	Mois 2	Mois 3		Mois 12
En cours client T.T.C.					
C.A. T.T.C					
Clients en nombre de jours de C.A. T.T.C.					

3 - Suivi des clients :

Vous connaissez : - le CA annuel T.T.C.,
- l'encours mensuel T.T.C.

Faites le calcul en nombre de jours, suivant la formule :

$$\frac{\text{Clients T.T.C.} \times 360}{\text{C.A. T.T.C.}} = \text{..... jours de C.A. T.T.C.}$$

- Suivez ce ratio, au mois le mois.
- Tenez un échéancier des clients.
- Suivez le pourcentage de chaque client par rapport à l'encours (les cinq plus gros clients).
- Contrôlez aussi l'encours des mauvais payeurs.

4 - Trésorerie et placements :

Vous avez fait des prévisions de trésorerie à court terme.

Vous connaissez les périodes de trésorerie excédentaire, alors surveiller ces périodes pour placer la trésorerie.

Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
Excédent	Excédent	Déficit	Excédent	Déficit	Déficit



5 - Suivi des prêts et crédits bail :

Prêt	Montant initial	Année de début	Taux	Echéance mensuelle	Année de fin	Capital restant dû	Garanties données

Crédit bail	Montant initial	Année de début	Taux	Loyer TTC ou HT	Année de fin

6 - Calcul du point mort mensuel pour l'exercice en cours :

Il vous suffit d'additionner les charges fixes et certaines charges variables mais connues pour

connaître le point mort ou seuil de rentabilité, c'est-à-dire le chiffre d'affaires minimum à réaliser pour payer les charges fixes.

$$\begin{array}{l} \text{Achats} \\ + \text{ Charges (fixes et variables)} \\ + \text{ Remboursement des prêts (en capital et inté-} \\ \text{rêts)} \\ + \text{ Prélèvements de l'exploitant (pour une entre-} \\ \text{prise individuelle)} \\ \hline = \text{ Total des charges} \end{array}$$

Si votre marge est de 30%, le point mort mensuel sera de :

$$\frac{\text{Total charges} \times 100}{30} = \text{C.A. minimum}$$

N'oubliez pas que le point mort ou seuil de rentabilité ne sera pas le même chaque mois, certaines charges étant réglées tous les deux mois ou trois mois.

7 - Points morts mensuels cumulés pour l'exercice en cours :

C'est une autre possibilité qui peut vous permettre de connaître et de suivre votre résultat.

$$\begin{array}{r}
 \text{Réalizations (CA)} \\
 - \text{ Points morts cumulés} \\
 \hline
 = \text{ Résultat}
 \end{array}$$

8 - Suivi de votre marge commerciale :

Sachez ce que vous perdez en faisant des remises :

Achat	Prix de vente prévu	Remise	Marge	Prix de vente réel	Gain
100	135	0%	35%	135	35
100	135	10%	25%	125	25
100	135	15%	20%	120	20
200	Marge moyenne		26%		80

—————> Perte de marge de 9%, soit 27 F.

9 - Connaître votre résultat mensuel :

Vous connaissez :

Votre CA mensuel

- votre marge commerciale : 35% (c'est la marge commerciale moyenne des 3 ou 4 derniers exercices ou votre marge prévisionnelle)

- vos charges externes
- vos impôts et taxes
- vos frais de personnel
- vos intérêts bancaires (moyenne d'agios de l'exercice précédent + intérêts d'emprunts que vous trouverez sur les tableaux d'amortissements des prêts en cours),
- vos amortissements (1/12ème de l'exercice + 1/12ème des amortissements des nouveaux investissements).

= Votre résultat net mensuel

10 - Préparer votre budget annuel :

A partir de l'exercice de N-1, vous ajoutez ou déduisez un pourcentage suivant les postes pour déterminer le budget de N.

Chiffre d'affaires	+ 12%*
Marge commerciale	35%*
Charges externes	- 2%*
Impôts et taxes	0%*
Frais de personnel	+ 7%*
Frais financiers	- 8%*
Amortissements	0%*
Résultat net	

* *exemples*

11 - Connaître votre résultat annuel :

C'est simple si vous suivez votre résultat mensuel, il vous suffit de faire le cumul mois par mois du résultat mensuel.

Ce cumul est à rapprocher du budget annuel pour suivre l'évolution et faire les rattrapages ou les redressements nécessaires pour atteindre ou dépasser vos objectifs.

12 - Autres tableaux de bord :

Nous vous en proposons d'autres relatifs à votre activité et rentabilité mensuelle ainsi qu'à l'analyse de l'écart entre réalisation et prévisionnel.

Autre exemple de tableau de trésorerie qui permet d'analyser les écarts entre les réalisations et prévisions.

	Janvier			Février			Mars
	Réalisations	Prévisions	Ecart	Réalisations	Prévisions	Ecart	Réalisation
Solde trésorerie début de mois	solde fin 12 n-1			solde fin 01n			solde fin 02n
Recettes							
Dépenses							
Solde trésorerie fin de mois							

Le solde de trésorerie est la somme des postes caisse et banque.

L'analyse des écarts doit provoquer la réaction nécessaire à leur correction.

*Pensez trésorerie,
toujours trésorerie,
la trésorerie,
c'est le nerf de la guerre.*

LA GESTION

La comptabilité est le constat du passé.

Votre entreprise se conduit comme une voiture, et ne regarder que dans le rétroviseur est dangereux. Un simple coup d'œil de temps à autre vous rappelle les performances passées (bonnes ou mauvaises).

Les tableaux de bord vous indiquent les performances en cours : c'est le présent. Ils vous évitent de naviguer à vue, dans l'à peu près ou dans la brume. Les délais d'obtention des bonnes informations sont préférables à la rigueur absolue.

Les budgets et prévisionnels vous projettent dans le futur. Vos objectifs doivent être précis. Faites vos prévisions annuelles, traduisez-les en prévisions mensuelles. S'il y a des écarts entre prévisions et réalisations, analysez-les et prenez les décisions correctives.

***MÉTHODE D'ACHAT
DE FONDS DE COMMERCE***

S.M.E.C.A.

Sacrifice

Motivation

Emplacement

Compétence

Apport

**MÉTHODE DE DÉVELOPPEMENT
D'UN COMMERCE**

A.S.I.A.G.

A ccueil

S ervice

I nformation

A nimation

G estion

Fidélisation
et
vente

Rentabilité
et
trésorerie

CONCLUSION

Nous vous avons donné une ligne de conduite à tenir, les questions à vous poser, et quelques “trucs” pour éviter les erreurs courantes.

Mais il n'existe pas de recettes miracles pour réussir.

Un achat bien préparé, bien réalisé, vous permet de commencer l'exploitation de votre commerce dans de meilleures conditions. Mais quel que soit l'objectif, il vous faut durer. Réaliser une bonne affaire de temps en temps n'est pas suffisante, c'est simplement “un peu de beurre dans les épinards”.

Pour durer, il vous faut réussir plus souvent que vous échouez. Pour cela, il faut savoir ce que vous voulez (votre projet), être extrêmement rigoureux (suivre le tableau de trésorerie, les commandes, etc...), innover, s'adapter (établir votre stratégie), et être commerçant.

Ceci implique qu'il vous faut réfléchir, décider... et pour cela, conserver votre indépendance financière.

Sans cette liberté, vous êtes pieds et points liés devant les tiers et votre développement.

Rappelez-vous ! Le profit est une fiction, la trésorerie est réelle.

DERNIERS CONSEILS

Votre temps est précieux,

ne le gâchez pas

et équilibrez votre activité :

-
- un tiers de gestion
 - un tiers de production
 - un tiers de commercial

Donnez-vous des priorités...
et respectez-les.

N'oubliez pas votre famille, vos enfants.
L'union fait la force.

Pour tout : il faut vouloir prendre le temps.

A - La location gérance

Nous allons analyser rapidement cette possibilité car elle est une façon d'acquérir un fonds de commerce.

Les règles de la location gérance sont très strictes.

C'est un contrat par lequel le propriétaire d'un fonds donne à un locataire gérant le droit d'exploiter ce fonds contre paiement d'un loyer ou redevance. C'est la séparation de la propriété d'un fonds et de l'exploitation de ce fonds.

1 - Le loueur

Le loueur doit avoir été commerçant ou artisan ou dirigeant d'entreprise pendant une durée de 7 ans minimum (afin d'écartier tout spéculateur qui n'aurait jamais été commerçant ou artisan), soit 7 ans d'immatriculation au RCS ou au RM, et avoir exploité le fonds pendant 2 ans (il doit exister un lien d'exploitation passée entre le loueur et le fonds).

Le mineur émancipé peut donner un fonds qu'il a reçu à titre gratuit (acte civil pour lequel il a la pleine capacité) en location gérance.

Marié sous un régime de communauté légale, chacun des époux peut consentir la location gérance

d'un fonds qui lui est propre. Si le fonds est commun, chacun peut agir séparément pour accomplir les actes d'administration et de dispositions car la location gérance n'est pas un acte d'aliénation ni d'inscription d'un droit réel sur le fonds. Si le conjoint travaille dans l'entreprise, son consentement exprès est nécessaire.

Les dirigeants de SARL, SA peuvent passer l'acte car ils ont les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société. Pour la SNC, il faut l'approbation des associés pour en donner l'autorisation au gérant.

2 - Le locataire gérant

Le locataire gérant doit avoir la capacité à être commerçant. Il doit remplir toutes les formalités d'inscription (RCS, annonces légales...)

3 - Le contrat

Le contrat est conclu *intuitus personae*. Sa durée peut être déterminée ou illimitée. Certaines précautions doivent être prises et sa rédaction doit être adaptée à chaque cas.

La location gérance peut être accompagnée d'une promesse unilatérale de vente où le loueur promet de vendre le fonds au locataire à la fin du bail. Celui-ci, après avoir accepté la promesse, pourra lever l'option s'il le veut dans le délai prévu. Ceci permet au locataire de connaître le fonds avant de l'acheter.

Le bail peut être accompagné d'une promesse synallagmatique de vente. Cette promesse avec accord sur la chose et le prix vaut vente. Bailleur et locataire sont liés par cette convention même s'il y a une échéance de prévue. Le locataire s'est donc déjà porté acquéreur du fonds même si le transfert de propriété est décalé dans le temps. Il y a alors volonté de fraude fiscale pour retarder le règlement des droits de mutation. Il y a nullité de ce qui est appelé une gérance vente.

En outre, la redevance est supérieure à ce qu'elle devrait être, ce qui permet au locataire gérant de commencer à payer le fonds immédiatement. Le prix du fonds s'en trouvera réduit d'autant.

Le contrat prévoira le versement d'un dépôt de garantie de 20 % du prix convenu, la possibilité pour le loueur de consulter la comptabilité du gérant, mais aussi une clause de non concurrence au cas où le gérant se déciderait à s'installer ailleurs à son compte dans la même activité.

Le locataire fera figurer au contrat la reprise des stocks par le propriétaire en fin de contrat, une clause de non concurrence du loueur pendant la durée du contrat.

4 - Les avantages de la location gérance

a - Pour le loueur :

- le loueur prépare la vente de son fonds à quelqu'un qui n'a pas l'apport suffisant ;
- la location gérance lui offre des possibilités en matière de transmission pour ses enfants par une acquisition progressive, et au bilan un crédit vendeur en compte courant associé du montant du fonds, ce qui lui procurera une retraite ;
- la vente s'effectue en franchise de plus-value mais le contrat doit être de 5 ans minimum ;
- la taxe professionnelle à payer est minimale ;
- le loueur ne paie que la CSG comme charges sociales soit 7,5% de la redevance (pour 1998) contre les 35 à 40% de cotisations sociales demandées au commerçant.

b - Pour le locataire gérant :

- ses besoins financiers seront plus faibles que pour un achat ;
- il a le temps de juger l'affaire, de juger ses qualités de gestionnaire
- La location gérance devrait lui permettre de se constituer une trésorerie pour acheter le fonds ;
- la location gérance lui évite (avec la promesse de vente) la clause de révision de prix, celui-ci étant fixé au contrat de départ ;

- elle évite aussi la garantie de passif car le loueur aura alors réglé tous ses créanciers antérieurs.

5 - Les inconvénients

a - Pour le loueur :

- sa redevance est taxée au titre des BIC et soumise à l'IR ;

- le loueur reste responsable des dettes contractées antérieurement à la location gérance ;

- il y a solidarité totale entre lui et le locataire pendant 6 mois (à partir de la date de publication légale du contrat) sur les dettes de commerce ;

- au delà de 6 mois la responsabilité du loueur subsiste sur les impôts au titre du BIC et IS (pour le principal et les pénalités) ;

- le fonds, s'il est mal géré, peut périlcliter.

b - Pour le locataire gérant :

- le locataire ne possède pas la propriété commerciale et rencontre de ce fait des difficultés pour trouver des financements bancaires pendant la durée de la location gérance ;

- la redevance alourdit ses charges et ampute la rentabilité de l'affaire. Certes la baisse du BIC provoque une baisse des cotisations sociales (le BIC est la base de la taxation) mais il n'est pas facile de dégager un revenu suffisant pour vivre et se constituer en même temps l'apport nécessaire à la

reprise du fonds... sauf avoir une entreprise très rentable ;

- il est responsable vis-à-vis des salariés et doit poursuivre les con-trats de travail.

6 - La fin du contrat

La location gérance s'achève à l'échéance du contrat. La liquidation du locataire entraîne aussi sa rupture. La fin du contrat doit être publiée dans un journal d'annonces légales. Les dettes du locataire sont immédiatement exigibles. Il ne lui revient rien des améliorations qu'il a pu apporter durant le contrat.

Enfin les comptes entre le loueur et le locataire gérant sont soldés.

B - Achat des murs commerciaux par une SCI

Vous pouvez être amené lors de l'achat d'un fonds de commerce à acheter aussi les murs qui l'abritent, soit parce que le vendeur tient absolument à prendre son capital et sa plus value, soit parce que vous l'avez négocié sachant que la charge d'un loyer est souvent très proche d'une échéance de prêt pour l'acquisition de ce bien. La valeur d'un immeuble peut être évaluée à 10 fois les loyers annuels.

Exemple :

- Loyer mensuel de 5 000 F.
- La valeur approximative de l'immeuble est de :
 $5\,000 \times 12 \times 10 = 600\,000$ F.

→ Remboursement d'un prêt de 600 000 F sur 15 ans à 6% = 5 063 F par mois.

L'achat de l'immeuble par l'entreprise commerciale augmente sa surface financière. Elle rassure les prêteurs. Mais ce montage présente des inconvénients lors de la vente ou la transmission de l'entreprise.

Créer une structure indépendante qui va acquérir les murs, les sépare de l'exploitation et va faciliter la transmission par la suite. Cette structure, la SCI, propriétaire des locaux, les loue à l'entreprise commerciale.

1 - Généralités

Nous limiterons l'emploi du terme SCI, à la SCI propriétaire d'immeubles destinés à la location.

Cette SCI classique a pour objet l'administration ou la gestion d'immeubles reçus en apport ou achetés par la SCI.

Nous étudions la SCI créée dans un cadre familial, en vue de la transmission. Cette structure facilite la répartition des biens immobiliers entre les membres de la famille, et dans le cadre professionnel, elle permet de scinder le patrimoine immobilier de l'activité commerciale.

La SCI gère des biens et répartit les revenus entre les associés. Si son activité courante était l'achat ou la revente d'immeubles, elle deviendrait une société commerciale. Elle perdrait aussi son caractère civil en cas de location de meublés.

L'acquisition de l'immeuble se fait le plus souvent au moyen d'un prêt bancaire et/ou d'apports en comptes courants associés.

Distinction entre indivision et SCI

Les droits des indivisaires portent sur le bien dans son ensemble. Alors que la SCI est juridiquement considérée comme une personne morale, et à ce titre, elle est propriétaire du bien.

Les droits des associés de la SCI ne portent que sur les parts de la société et non sur le bien en direct.

Dans une SCI, un seul associé ne peut demander la dissolution de la société, alors qu'un seul indivisaire peut demander la fin de l'indivision. La dissolution de l'indivision entraîne l'éclatement du bien.

En outre les décisions sont prises en général à la majorité au sein d'une SCI (souplesse), mais à l'unanimité en indivision (lourdeur et blocage courant).

2 - Constitution

Elle nécessite deux associés au minimum.

Elle implique une réflexion sur les situations actuelles, personnelles, professionnelles et futures des associés.

Les statuts peuvent être rédigés avec une grande souplesse et quasiment sur mesure (à étudier de près pour la gérance et les associés). Ils sont faits sous seing privé ou chez le notaire.

Le montant du capital est libre. Il peut être élevé pour limiter à terme l'importance des plus values. Les apports peuvent être faits en numéraire ou en immeuble. Il n'y a pas de délai pour libérer les apports en numéraires car l'intuitus personae reste très important.

La SCI est une personne morale inscrite au registre du commerce et des sociétés (RCS).

Le gérant peut être désigné statutairement (dans les statuts dès le départ) ou par une assemblée (sa majorité est fixée par les statuts : souplesse du choix). La gérance peut aussi être collégiale ou

encore dynastique, c'est-à-dire qu'il est déjà prévu dans les statuts, la nomination de son successeur si le gérant venait à décéder ou être démissionnaire ou être en incapacité. Ainsi le père de famille peut faire donation de la quasi totalité de ses parts dans la SCI, en conservant néanmoins le pouvoir.

En contre partie de la non existence d'un capital exigé par le législateur pour constituer la SCI, les associés sont indéfiniment responsables des dettes sociales de la SCI, au prorata de leur pourcentage de détention dans le capital social de la société.

Il ne faut pas créer une SCI pour le plaisir de détenir comme les autres une SCI. En effet les associés dans ce montage doivent faire face aux remboursements des emprunts liés à l'acquisition des murs, si l'entreprise qui exploite les murs donnés en location a des problèmes financiers pour régler ses loyers.

L'analyse de la possibilité d'endettement des associés de la SCI est primordiale.

La souplesse est encore totale en ce qui concerne l'aménagement de leurs pouvoirs de décisions, celles-ci pouvant être prises en nombre de parts, en nombre d'associés ou en nombre de parts et d'associés.

3 - Evaluation des parts

Elle est fonction de la valeur de l'immeuble détenu par la SCI et de l'endettement éventuel. Elle se calcule de la manière suivante :

$$\begin{array}{r}
 \text{Valeur de l'immeuble} \\
 + \text{ Eléments d'actif social (immeubles)} \\
 - \text{ Dettes (y compris emprunt et compte cou-} \\
 \text{rant associés)} \\
 \hline
 = \text{ Valeur de la SCI} \\
 \\
 / \text{ Nombre de parts sociales de la SCI} \\
 \hline
 = \text{ Valeur d'une part}
 \end{array}$$

4 - Cession des parts

Elle est possible à un associé ou un tiers, avec l'agrément de tous les associés.

Les statuts peuvent aménager cette clause : à une certaine majorité..., par le gérant seul... La cession à des ascendants ou descendants du cédant est dispensée d'agrément... sauf clause contraire dans les statuts.

La cession de parts évite les frais d'enregistrement sur les immeubles, celle-ci n'étant taxée qu'à 4,80%.

5 - La fiscalité

La SCI est transparente fiscalement. C'est-à-dire que les revenus imposables suivent le régime des associés. Si l'associé est une personne physique, les revenus de la SCI entrent dans la catégorie du revenu foncier et sont taxables à l'IR. A l'inverse, si

l'associé est une société commerciale, ces revenus seront taxés à l'IS. Cependant les associés (personnes physiques) peuvent opter pour l'IS (cette option est irrévocable, et délicate à choisir compte tenu de l'évolution permanente et de la mouvance de la fiscalité française. Elle limite la pression fiscale si le taux marginal d'imposition à titre privé est supérieur à l'IS). La SCI n'empêche pas les problèmes d'imposition des revenus, d'ISF, de droit de succession...

Son résultat est déterminé au niveau de la société mais imposé entre les mains des associés par imputation sur leurs revenus globaux. Ce sont des revenus fonciers. Le déficit de la SCI peut être recherché pour compenser des bénéfices fonciers existants.

Les associés peuvent déduire les intérêts d'emprunt versés pour souscrire au capital de la SCI.

Si l'associé est une personne morale soumise à l'IS, les bénéfices de la SCI sont déterminés selon les règles du BIC et imposés au nom de la société au prorata de sa part en capital.

Les plus values sont taxées de façon dégressive entre l'achat et la 22^{ème} année et sont exonérées ensuite.

La cession de parts supporte le régime des plus values immobilières du particulier, comme la cession d'immeuble si les associés sont des personnes physiques.

6 - La dissolution

Elle entraîne le transfert de l'actif de la SCI entre les mains des associés. La plus value imposable pour chacun au prorata de sa part en capital, est calculée par différence entre le prix d'acquisition par la SCI et sa valeur au moment de la dissolution.

7 - Intérêts de la SCI

Elle permet de séparer patrimoine immobilier et patrimoine commercial. Elle tente de protéger le patrimoine immobilier d'un dépôt de bilan de la société d'exploitation, mais la liquidation de l'entreprise commerciale peut être étendue à la SCI par le jeu de la confusion des patrimoines... ou si la SCI est appelée à se porter caution d'engagements pris par la société commerciale (si cela est prévu dans l'objet social de la SCI et qu'il y ait un intérêt économique pour cette dernière).

Elle crée des charges déductibles pour la société commerciale via les loyers payés à la SCI (loyers imposables au nom des associés de la SCI).

Elle permet au chef d'entreprise de se constituer un patrimoine payé par la société commerciale (prêt à la SCI, remboursé grâce aux loyers payés par la société commerciale).

Elle favorise par ce schéma, la vente de l'entreprise : la cession du fonds de commerce est indépendante de la cession des murs et allège sa valeur.

Elle favorise aussi la revente de l'immeuble, car si la SCI a emprunté, le prix des parts est diminué du montant du capital restant à rembourser.

Le loyer payé par le commerce vendu est un revenu complémentaire pour la retraite du chef de l'entreprise.

La transmission des murs de l'entreprise aux enfants est facilitée dans le cadre d'une donation partage (simplifiée avec la SCI). Le commerçant se réserve l'usufruit des parts données (usage du bien et ses revenus). Le coût fiscal est réduit car les droits sont calculés uniquement sur la nue propriété.

Exemple :

- Valeur de l'immeuble : 800 000 F.
- Prêt : 500 000 F.

Les droits sont calculés sur 300 000 F.

Dans ce montage, le commerçant reçoit les revenus provenant de la SCI jusqu'à son décès.

Il peut transmettre les immeubles aux enfants non intéressés par l'exploitation et transmettre l'exploitation à celui qu'il a choisi pour lui succéder.

Il peut faire jouer l'effet de levier de la dette pour chercher une défiscalisation maximale par la mise en place d'un crédit In Fine (le capital n'est pas remboursé immédiatement, seuls les intérêts sont payés). Dans ce schéma, vous devez en revanche posséder une épargne conséquente et la donner en

garantie du prêt In Fine (assurance vie capitalisée ou contrat de capitalisation).

8 - Conclusion

Le choix ou non de la SCI doit résulter d'une analyse patrimoniale, mais aussi des coûts fiscaux prévisionnels, de la capacité de remboursement des associés et donc de leurs revenus. Cette décision nécessite l'aide d'un professionnel.

Dernier conseil : si vous reprenez des murs artisanaux ou industriels, négocier les murs à leur valeur économique et non à leur valeur financière (prix d'achat ou de construction).

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorise d'une part que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à l'utilisation collective », d'autre part, sous réserve du nom de l'auteur et de la source, que les « analyses et courtes citations justifiées par le caractère polémique, pédagogique, scientifique ou d'information » (Article L. 122.-5). Toute autre copie ou reproduction intégrale ou partielle de ce texte, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon, passible des sanctions prévues par le Code de la propriété intellectuelle. Il est donc en particulier interdit de copier ce fichier pour le céder à une autre personne que son acquéreur, à titre onéreux ou à titre gratuit.

© Éditions du Puits Fleuri - 1999
ISBN : 2-86739-151-2

Version numérique réalisée par
numilog.com
Septembre 2000

Pour retrouver tous les titres
de notre catalogue :
<http://www.numilog.com>

Environ 80 000 fonds de commerce changent de mains chaque année en France, avec plus ou moins de bonheur selon la préparation des repreneurs. Car si la reprise d'un fonds de commerce semble être une solution facile pour créer son propre emploi - elle ne requiert, en effet, pas de diplôme particulier -, elle réclame quand même une réflexion équilibrée et une préparation sans faille.

Bâtir un achat de fonds sur des bases solides est indispensable et permettra au futur commerçant de comprendre que son commerce est un véritable métier nécessitant des aptitudes et des compétences.

Et c'est souvent l'absence de formation du chef d'entreprise face à une concurrence commerciale acerbe qui est une des causes essentielles de mortalité des entreprises. Le terme formation englobe bien sûr le savoir-faire dans le métier, mais aussi la gestion financière et l'adaptation aux évolutions technologiques et de marketing.

Le présent ouvrage propose donc de fournir au candidat repreneur d'un fonds de commerce - ou à celui qui vient d'acheter -, tous les éléments juridiques, pratiques et économiques pour réussir dans son entreprise : les sujets de réflexion avant d'acheter, les outils d'analyse en vue d'acheter le « bon » fonds au bon prix, les étapes et formalités de départ de son activité, les différents statuts juridiques qui s'offrent au commerçant et à son conjoint, les moyens de financement disponibles, les outils de gestion de l'entreprise, les notions de marketing et de vente indispensables, ...

Le tout illustré de nombreux exemples.



EDITIONS

DU PUIFS FLEURI