



MES PREMIERS PAS D'ENTREPRENEUR


FIDUCIAL



 Réseau
Entreprendre



Chez Réseau Entreprendre® nous accompagnons des hommes et des femmes qui incarnent l'énergie d'entreprendre, une forme de feu sacré, la capacité à prendre des initiatives et à anticiper les défis liés à la vie de l'entreprise.

Pour la seule année 2023, nous avons ainsi accompagné plus de **1600 nouveaux entrepreneurs qui créeront en moyenne à 5 ans plus de 70 000 emplois directs et indirects.**

Se lancer dans la création ou la reprise d'entreprise s'apparente à une succession de nouveaux défis à relever qui nécessitent de la part des chefs d'entreprise d'être des hommes orchestre exerçant tous les métiers de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité, en partenariat avec Fiducial, les accompagner pas à pas en réalisant ce guide « **Mes premiers pas d'entrepreneurs** ».

En partageant les bonnes pratiques et les conseils d'experts pour créer ou reprendre une entreprise, notre objectif est d'aider chaque entrepreneur à réduire les risques liés au démarrage ou au suivi de son activité, tout en lui permettant de minimiser les erreurs qui pourraient compromettre la viabilité de son projet.

Les différents chapitres sont issus d'une série d'articles réalisés par les experts de Fiducial dans le cadre de notre partenariat qui dure depuis plus de 7 ans. Nous les avons regroupés car ils offrent aux entrepreneurs des ressources précieuses et pratiques pour avancer sereinement dans le monde complexe de l'entrepreneuriat : conseils pour lancer son activité (choix du statut juridique, protection de son patrimoine), fondamentaux à maîtriser pour bien gérer son entreprise (gestion de la trésorerie, tenir ses comptes...) ou pièges à éviter (contrôle fiscal, Urssaf). Ce guide est l'un de nos outils d'accompagnement.

Entrepreneurs, vous trouverez un ensemble d'outils, des conseils pratiques et des informations essentiels à la conduite de votre activité. Par ailleurs, pour mettre toutes les chances de votre côté, vous faire accompagner par un réseau bénévole augmentera vos chances de réussite. Pour ne prendre que Réseau Entreprendre®, 90% des entreprises que nous accompagnons sont toujours en activité 5 ans après leur création lorsque la moyenne en France est de 50% pour les entrepreneurs non-accompagnés. C'est pourquoi nous avons choisi de partager le témoignage de l'une de nos entrepreneurs. Elle vous explique ce que l'accompagnement lui a apporté et l'expérience qu'elle en a retirée. Nous tenons à la remercier pour ce partage auprès de ses pairs.



SOMMAIRE

6 AVANT DE SE LANCER **SE POSER LES BONNES QUESTIONS !**

- 7 #1 Le choix du statut juridique
- 10 #2 Je crée ma société : comment protéger mon patrimoine
- 13 #3 Comment fixer mes prix de vente

15 BIEN GÉRER SON ENTREPRISE **LES FONDAMENTAUX**

- 16 #1 À quoi sert le bilan ?
- 18 #2 À quoi sert le compte de résultat ?
- 20 #3 L'indispensable prévisionnel de trésorerie !
- 22 #4 Bien tenir ma comptabilité
- 25 #5 De mon résultat à ma trésorerie

28 MON ENTREPRISE **ET L'ADMINISTRATION**

- 29 #1 Bien préparer un contrôle fiscal
- 32 #2 Bien préparer le contrôle URSSAF
- 35 #3 Les délais de conservation et de prescription des documents sociaux et administratifs

38 LA REPRISE **ÉTAPES ET SPÉCIFICITÉS**

- 39 #1 Les clés d'une reprise réussie : anticipation, choix stratégiques et accompagnement
- 43 #2 Les clés d'une reprise réussie : Les grandes étapes de votre projet de reprise

41 [PARCOURS ACCOMPAGNEMENT#3]:
Gaëlle Pignet-Condal, une femme d'acier
à l'entrepreneuriat dans la peau !

45 [INTERVIEW CROISÉE] :
FIDUCIAL – RÉSEAU ENTREPRENDRE®
un engagement au service de la réussite des entrepreneurs !

49 RÉSEAU ENTREPRENDRE®
**ACCOMPAGNE LES CRÉATEURS
ET REPRENEURS D'ENTREPRISES**

AVANT DE SE LANCER SE POSER LES BONNES QUESTIONS !



Choisir le bon statut juridique, fixer correctement ses prix de vente ou protéger son patrimoine sont des étapes essentielles pour la réussite de toute entreprise. Ces démarches, souvent complexes, nécessitent une réflexion approfondie et un accompagnement adapté pour garantir la pérennité et la rentabilité de votre projet entrepreneurial.



1 Le choix du statut juridique

Pour le créateur d'entreprise, choisir son statut juridique ressemble parfois à une formalité administrative complexe et sans intérêt. Quel dommage ! En effet, cette décision est lourde de conséquences sur de nombreux aspects. Vous trouverez les questions à vous poser pour franchir cette première étape de l'entrepreneuriat et les choix qui s'offrent à vous.

Les principales caractéristiques

Si l'on ramène le dilemme du choix de son statut juridique à quelques points essentiels, on se rend compte que deux possibilités majeures dominent : l'entreprise individuelle ou la société.

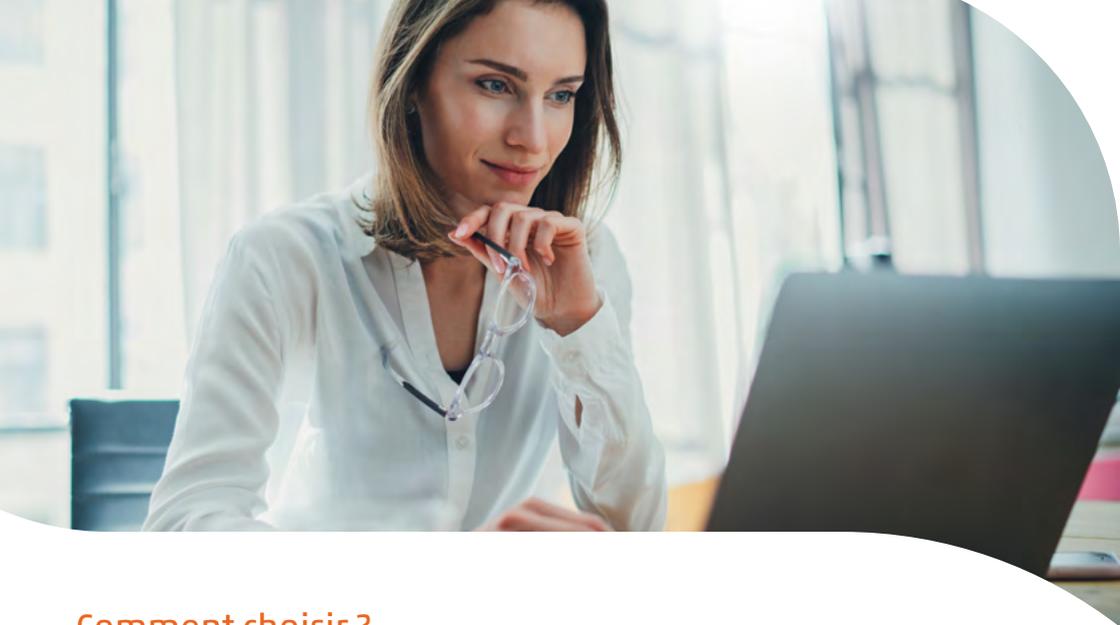
L'entreprise individuelle (micro-entrepreneur ou entrepreneur individuel) se caractérise par :

- des formalités de création administratives simplifiées,
- un statut de travailleur non salarié,
- une séparation du patrimoine professionnel désormais sans formalisme particulier* sauf renonciation expresse de l'entrepreneur.

La société (SARL, SAS, SA) se caractérise par :

- la possibilité d'exercer seul ou à plusieurs associés,
- une responsabilité en principe limitée au montant des apports,
- le choix entre plusieurs options sociales et fiscales.

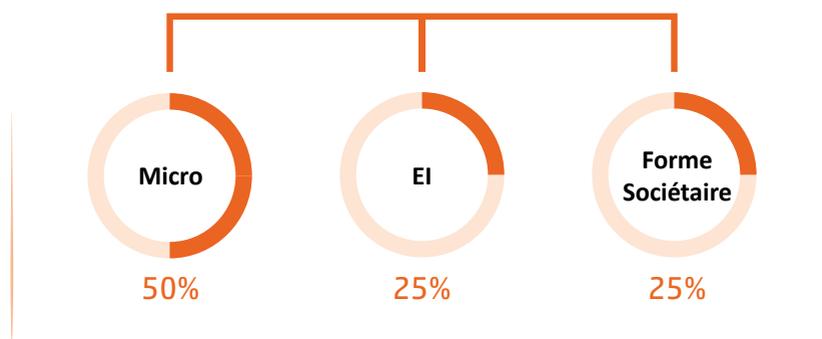
(*) Il s'agit d'une conséquence du *Plan Indépendants* de 2022 qui a également mis fin à la possibilité de créer une EIRL.



Comment choisir ?

En 2021, on a dénombré presque un million de créations d'entreprise, une année record ! Mais la répartition reste sensiblement la même depuis plusieurs années : 50% en microentreprises, 25% en entreprises individuelles et 25% en forme sociétaire. La tendance en nombre ne doit cependant pas masquer une autre réalité, à savoir que, selon l'ambition du porteur de projet et ses perspectives de développement, le choix de la forme sociétaire est souvent un choix à privilégier pour pérenniser l'entreprise. En effet, les sociétés permettent l'entrée à terme de nouveaux associés, contraignent les investisseurs à un apport financier et exigent la tenue d'une comptabilité. Tous ces points se révèlent être un véritable garde-fou pour une entreprise en démarrage.

Création d'entreprise en 2021



Les bonnes questions à se poser

Le créateur devra s'assurer que son statut juridique répond à trois exigences principales :

► Le régime fiscal

Les entreprises relèvent soit de l'impôt sur les sociétés, qui est proportionnel à leur bénéfice, soit du barème de l'impôt sur le revenu, fonction de la situation familiale du dirigeant.

- Cette situation peut être optionnelle ou rendue obligatoire par la forme juridique choisie.

► Le régime social

- S'il est mandataire social ou gérant minoritaire de SARL, le dirigeant bénéficie de la même couverture que le régime général de la Sécurité sociale, à l'exception de l'assurance chômage.
- S'il est non salarié, comme dans le cas d'entrepreneur individuel ou de gérant majoritaire, il est soumis à la Sécurité sociale des indépendants (SSI).

► La protection patrimoniale

Certains statuts ne prévoient qu'une protection partielle du patrimoine de l'entrepreneur, alors que d'autres permettent de limiter la responsabilité de celui-ci à ses seuls apports, sous réserve qu'il ne se porte pas caution personnelle vis-à-vis du banquier par exemple.

En conclusion

Il n'existe pas une règle universelle en matière de choix de structure juridique pour un futur entrepreneur.

Chaque situation devra être examinée au cas par cas avec l'aide d'un conseil extérieur, expert-comptable ou avocat, car ce choix est non seulement complexe mais également soumis aux aléas des changements de loi.

2 Je crée ma société : comment protéger mon patrimoine

Quand il crée ou reprend une entreprise, le dirigeant ne pense pas forcément à l'impact que cette démarche peut avoir sur son patrimoine. Or **la création d'entreprise est une aventure où de nombreux imprévus peuvent survenir.**

Il est donc naturel que le dirigeant cherche à protéger son patrimoine personnel des risques induits par son activité. En d'autres termes, quel statut juridique choisir ? Un contrat de mariage est-il nécessaire ? Et enfin, quelles garanties dois-je donner à mes créanciers ?

Voici les principaux aspects à prendre en compte pour la protection de votre patrimoine.



Le choix de son statut juridique

Dans le cadre de la protection de votre patrimoine, le choix du statut juridique est essentiel et deux possibilités majeures dominent : l'entreprise individuelle ou la société.

- **L'entreprise individuelle** est plus facile à créer, plus souple à gérer, et désormais elle bénéficie d'une séparation du patrimoine professionnel sans formalisme particulier, sauf renonciation expresse de l'entrepreneur.
- **La société** permet de séparer strictement sur un plan juridique l'activité professionnelle et le patrimoine personnel du chef d'entreprise. Dans le cas des sociétés à responsabilité limitée (SARL, SAS, SA), la responsabilité des associés est limitée à leurs seuls apports, ce qui en pratique signifie qu'ils ne sont tenus au remboursement des dettes qu'à due concurrence du montant de leurs apports au capital de la société.

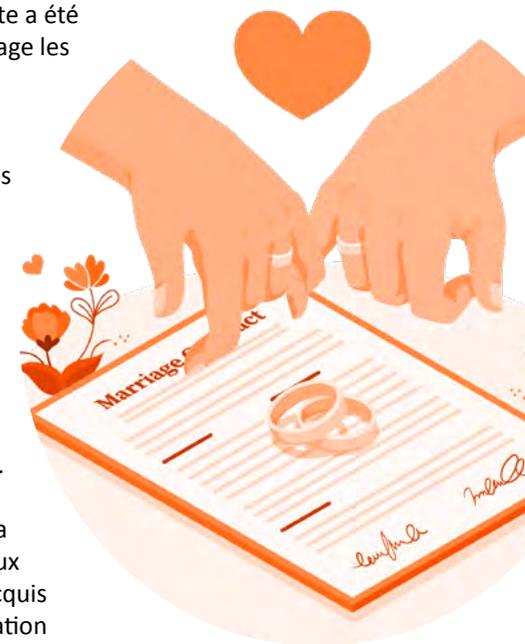
Un régime matrimonial approprié

Aucun chef d'entreprise ne souhaite voir son conjoint poursuivi par ses propres créanciers. Néanmoins, ce risque existe dans tous les régimes communautaires et en particulier le plus répandu d'entre eux : **le régime de la communauté réduite aux acquêts.**

Dans ce régime dit « légal », par opposition aux autres régimes dits « conventionnels », c'est-à-dire adoptés par contrat de mariage devant notaire, les biens acquis pendant le mariage par les époux, conjointement ou séparément, sont communs aux deux époux. Ainsi, lorsqu'une dette a été contractée par un seul des deux époux, elle engage les biens de la communauté.

Pour éviter cette situation, **le régime de la séparation de biens** pure et simple peut être plus adapté (sous réserve que le conjoint du chef d'entreprise ne se porte pas caution de ce dernier). Cependant, en cas de divorce, un époux ne possédant pas de patrimoine et n'exerçant pas de profession séparée peut se retrouver totalement démuné.

Enfin, un troisième type de régime tend à se développer, celui de **la participation aux acquêts**. Ce régime tente de concilier les avantages de la séparation de biens (pendant le mariage) et de la communauté (à la fin du mariage). Ainsi, les époux sont personnellement propriétaires des biens acquis avant et pendant le mariage et, en cas de séparation ultérieure, c'est l'enrichissement de chacun durant le temps du mariage qui sera mesuré et partagé.





Donner des garanties limitées

Lorsque l'entreprise est exploitée sous forme de société, la garantie la plus fréquemment utilisée est celle du cautionnement personnel et solidaire du dirigeant, qui est rapide à mettre en place mais présente l'inconvénient d'exposer potentiellement tout son patrimoine. Les garanties réelles sont limitées au bien sur lequel elles s'exercent. Le créancier se trouve alors placé en possession du bien ou bénéficie d'un droit de suite. Parmi les garanties réelles, citons notamment l'**hypothèque** qui peut être donnée comme garantie en cas de financement d'un immeuble ; ou le recours au **nantissement** sur un bien non immobilier du patrimoine pour garantir le remboursement d'une dette. Enfin, il est parfois possible de bénéficier de garanties délivrées par des **sociétés de cautionnement mutuel (SMC)**. Il s'agit d'organismes financiers qui facilitent l'accès au crédit des petites entreprises en apportant leur garantie aux banques. En cas de défaillance de l'emprunteur, c'est la SCM qui règle directement la banque.

En conclusion

Parce qu'ils engagent la pérennité de l'entreprise et l'avenir de son dirigeant, ces choix doivent être adaptés à la situation de chaque entrepreneur. L'accompagnement par des professionnels (notaire, avocat, expert-comptable) est incontournable sur ces sujets.

3 | Comment fixer mes prix de vente

Vous avez choisi le statut juridique de votre entreprise et mis en place une protection de votre patrimoine. Maintenant vous vous apprêtez à vendre vos produits ou services mais à quel prix ? Comment fixer votre prix de vente en prenant en compte le prix de revient ?

La détermination du prix de vente, par comparaison aux prix de la concurrence et à la nature de la clientèle, est de toute évidence une démarche nécessaire mais insuffisante. En pratiquant un prix similaire à la concurrence, le chef d'entreprise augmente ses chances de vendre des produits, mais est-il sûr de gagner de l'argent ? Seule l'approche par la détermination du coût de revient permet de répondre à cette question.

Le principe du coût de revient

Le coût de revient, ou prix de revient, représente la somme des coûts supportés pour la production et la distribution d'un bien ou d'un service. Pour le déterminer, il faut tout d'abord procéder à une analyse précise des différents postes de charges et établir une ventilation entre :

- **les charges variables** d'une part, c'est-à-dire celles **qui évoluent en fonction du niveau d'activité** (matières premières, électricité consommée, carburant...),
- et **les charges fixes** d'autre part, c'est-à-dire celles qui seront **présentes quel que soit le niveau d'activité** (loyer, assurance, salaires non productifs...).

Ces deux éléments sont ensuite rapportés à l'unité d'œuvre de l'activité (ex. heure de main d'œuvre pour une entreprise de service, quantité produite pour une activité industrielle, nombre de pièces vendues pour un commerce, etc.).

Une fois le coût de revient déterminé, nous connaissons alors le prix minimum à pratiquer pour ne pas perdre d'argent. L'évolution de ces prix de revient étant également à suivre dans le temps, la mise en place d'un **tableau de détermination des prix de revient** permet de formaliser la démarche et de pouvoir reproduire régulièrement le calcul.





Déterminer mes prix de vente

Pour obtenir le **prix de vente**, il convient d'**ajouter la marge** que l'on souhaite réaliser. Cette marge permettra de **générer le bénéfice nécessaire à l'entreprise** pour assurer ses investissements ultérieurs et appuyer son développement.

Les prix ainsi fixés devront également intégrer, au-delà de la marge attendue, les impacts liés à la connaissance des clients et de la concurrence afin de procéder à d'éventuels ajustements pour rester compétitifs. Cela peut, par exemple, se traduire par des produits d'appel clairement identifiés pour lesquels l'entreprise propose des prix de vente à marge nulle afin de capter des clients au profit de ventes additionnelles plus rentables.

La connaissance de ses prix de revient est nécessaire pour tout chef d'entreprise afin d'éviter les pièges qui conduisent à :

- établir ses prix au « pifomètre »,
- s'aligner sur la concurrence,
- utiliser des séries de prix tous faits,
- ne pas facturer la totalité des prestations,
- ne pas tenir compte de toutes les heures de travail.

Cet investissement limité en termes de temps peut vous permettre d'éviter des difficultés dues à une activité non rentable, faute d'avoir correctement défini le prix de vente.

BIEN GÉRER SON ENTREPRISE LES FONDAMENTAUX

Pour un entrepreneur, plusieurs documents comptables sont indispensables à maîtriser afin d'assurer une gestion financière efficace et prendre des décisions avisées. Le bilan, le compte de résultats, la trésorerie font partie de ces incontournables.

Les maîtriser permettront au chef d'entreprise de prendre des décisions éclairées, de faciliter la communication avec les parties prenantes, d'anticiper d'éventuels problèmes mais aussi de fournir des informations fiables et précises sur la situation financière de l'entreprise tout en répondant à ses obligations légales et fiscales.

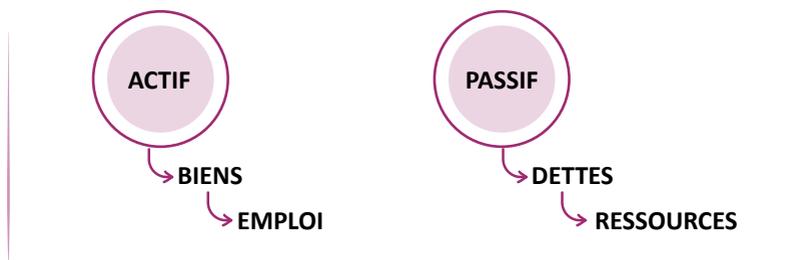
Nous vous dévoilons les étapes à suivre.



1 | À quoi sert le bilan ?

Véritable “photographie” de l’entreprise, le bilan présente à une date donnée l’état du patrimoine de l’entreprise qui se procure des **ressources** qu’elle emploie pour **financer les biens** nécessaires à son activité.

BILAN SCHÉMATIQUE



Que trouve-t-on à l'Actif ?

- **Les biens acquis pour servir de façon durable** (constructions, agencements, outillages, matériels, fonds de commerce, pas de porte...).
À noter que les biens utilisés en crédit-bail ne figurent pas dans ce poste car ils sont en quelque sorte loués et l’entreprise n’en est pas propriétaire.
- **Les emplois liés au cycle d’exploitation de l’entreprise**, tels que les stocks, les créances, la trésorerie.

Que trouve-t-on au Passif ?

- **Les capitaux propres** qui correspondent aux fonds que l’entrepreneur (ou les associés) laisse à disposition de l’entreprise, c’est-à-dire notamment le capital de la société augmenté des résultats non prélevés par le ou les associés.
- **Les dettes financières** que sont les sommes dues aux organismes de crédit qui participent au financement des biens de l’entreprise, mais également les comptes courants d’associés.
- **Les dettes d’exploitation**, à savoir celles contractées vis-à-vis des fournisseurs, mais également de l’État, du personnel et des organismes sociaux.

Sur quels critères voit-on si le bilan est bon ?

L’entreprise doit s’assurer en permanence que l’ensemble des ressources dont elle dispose soit employé le mieux possible en respectant les équations suivantes :

- un bien dont la **possession est durable** et sécurisée (ex : immobilisations) soit financé par des **ressources stables** (ex : emprunts),
- un bien **lié au cycle d’exploitation** (ex : stock) soit financé par des **ressources nées de ce même cycle** d’exploitation (ex : crédit fournisseur).

Dans la pratique, on trouve très rarement ce parfait équilibre et on observe donc les situations suivantes :

- 😊 **Les ressources stables excèdent les biens stables**
↳ L’outil de travail est correctement financé. La situation est saine et confortable.
- 😞 **Les ressources stables sont inférieures aux biens stables à financer**
↳ Le financement de l’outil de travail n’a pas été correctement appréhendé en montant ou en durée, ce qui laisse planer une fragilité sur l’entreprise.
- 😊 **Les ressources nées de l’exploitation sont supérieures aux emplois**
↳ Cet excédent de financement d’exploitation est fréquent dans les activités où les ventes font l’objet d’un encaissement immédiat alors que les coûts sont payés avec un décalage de plusieurs semaines.
- 😞 **Les emplois liés au cycle d’exploitation excèdent les ressources**
↳ Ce besoin de financement, appelé besoin en fonds de roulement, peut venir par exemple, d’un stock anormalement élevé par rapport au dû fournisseur. Ceci implique la nécessité de renégocier les conditions de règlement.



LE CONSEIL DE L'EXPERT

En complément du bilan, un tableau de financement mettant en évidence ces agrégats financiers peut être établi par votre expert-comptable afin de faciliter votre analyse.



2 | À quoi sert le compte de résultat ?

L'arrêté des comptes annuels avec votre expert-comptable est une excellente occasion d'engager une réflexion sur la santé de votre entreprise et son avenir.

Afin de vous donner quelques clés sur les bonnes questions à vous poser, nous vous proposons une série d'articles dédiés à ce sujet. Dans cette deuxième partie, nous allons évoquer la présentation des performances de l'entreprise au travers de son compte de résultat.

À quoi sert le compte de résultat ?

Alors que le bilan est la photographie de l'entreprise à un moment précis, **le compte de résultat** représente **le film de l'activité pendant l'exercice**, c'est-à-dire entre deux photographies annuelles.

Sous quelle forme peut-on lire le résultat ?

La formation du résultat est souvent présentée en la décomposant **en soldes intermédiaires de gestion**.

▶ **Marge commerciale**

▶ **Production de l'exercice**

▶ **Valeur ajoutée**

▶ **Excédent brut d'exploitation**

▶ **Résultat d'exploitation**

▶ **Résultat net**

Selon les secteurs d'activité, des particularités peuvent être identifiées par rapport à cette présentation générique.

Que signifie chaque indicateur ?

▶ **Marge commerciale**

Elle correspond à la **différence entre le prix de vente** des marchandises vendues **et leur coût d'achat** en incluant le cas échéant les frais d'approche (transport, emballages...).

▶ **Production de l'exercice**

Elle correspond au **chiffre d'affaires des prestations de services vendues**. La marge sur heures vendues n'apparaît pas à ce stade. Il faudra l'établir manuellement en déduisant la masse salariale productive.

▶ **Valeur ajoutée**

Elle est obtenue en **déduisant de l'ensemble des deux composantes précédentes, tous les biens et prestations facturés par des acteurs externes à l'entreprise** (loyers, assurances, honoraires, entretien, publicité...). À noter que le petit matériel, qui ne fait pas l'objet d'une immobilisation en fonction de sa faible valeur individuelle ou de son obsolescence rapide, figure en charges d'entretien.

▶ **Excédent brut d'exploitation**

Il est calculé en **déduisant de la valeur ajoutée la rémunération des acteurs internes** (salariés, dirigeant, charges sociales). Il s'agit de **la véritable richesse créée par l'entreprise**. Cet indicateur est utilisé en particulier par les banquiers pour déterminer la capacité de remboursement d'une entreprise, mais également par les évaluateurs pour déterminer un prix de vente de fonds de commerce.

▶ **Résultat d'exploitation**

Il est **déterminé après l'impact de tous les autres produits et charges d'exploitation**, notamment les redevances d'enseigne, les amortissements et les provisions.

▶ **Résultat net**

Il est **calculé après l'impact des produits et charges financières** (intérêts d'emprunt, pertes ou gains de change...), le résultat exceptionnel en lien avec des produits ou charges extraordinaires (abandon de compte courant, pénalités, produit de cession d'actifs et l'impôt sur les sociétés).



LE CONSEIL DE L'EXPERT

Pour vous aider à situer vos performances par rapport à la concurrence, il est primordial d'établir un comparatif sectoriel des indicateurs issus de votre compte de résultat. Ce document complémentaire peut être établi par votre expert-comptable.

3 | L'indispensable prévisionnel de trésorerie !

Pourquoi mon résultat n'est pas égal à ma trésorerie ?



Si toutes les opérations traduites dans le compte de résultat de l'entreprise étaient réalisées « au comptant », le résultat net aurait une incidence directe et immédiate en trésorerie comme dans une comptabilité de caisse. Mais dans la plupart des entreprises, la réalité est toute autre. En effet, la comptabilité est **tenue en engagement**, c'est-à-dire que la charge (ou le produit) est enregistrée comptablement dès qu'il y a connaissance d'un fait générateur comme une livraison de marchandises, la réalisation d'une prestation de services ou encore un courrier faisant état d'un litige.

Le dénouement en trésorerie est donc, dans la plupart des cas, décalé avec sa réalisation.

Des opérations sans flux financier

Certaines opérations traduites dans le compte de résultat **n'ont pas d'impact en termes de flux financier**. Ainsi, les amortissements qui correspondent à la comptabilisation de l'usure de certains biens de l'entreprise n'entraînent pas de décaissement.

Des événements non concomitants à leurs flux financiers

Certains événements ayant une incidence dans le compte de résultat **n'ont pas pour autant leur traduction immédiate en trésorerie**. Par exemple, si une entreprise n'encaisse aucune vente réalisée, elle aura un bénéfice comptable mais aucune trésorerie puisque l'argent dormira chez ses clients !

Sans tomber dans ce cas extrême, il faut néanmoins intégrer que la plupart des achats et ventes se faisant avec des délais de règlement, c'est l'agrégation de ces décalages qui au final pèsera sur la trésorerie de manière cohérente, ou non, à un instant donné, avec le niveau de bénéfice de l'entreprise.

L'indispensable prévisionnel de trésorerie !

Alors que le bilan et le compte de résultat présentent une vision historique des flux financiers, **la trésorerie doit être gérée avec une vision anticipative**. Aussi, n'hésitez pas à demander à votre expert-comptable de déterminer votre prévisionnel de trésorerie à court terme (3-6 mois). Celui-ci doit correspondre à la création de trésorerie de votre activité retraitée, le cas échéant, de vos engagements financiers connus (remboursement d'emprunts, échéances de charges sociales, impôts...).

Ce document vous permettra de mieux anticiper les éventuelles difficultés et leur caractère ponctuel ou structurel afin de prendre au plus vite les bonnes décisions pour ne pas mettre en péril votre structure en fin d'année.



LE CONSEIL DE L'EXPERT

La trésorerie est une composante dynamique de la gestion de l'entreprise. Contrairement aux états financiers annuels, il est donc conseillé d'actualiser cette information de manière plus fréquente avec un suivi mensuel ou trimestriel.

4 | Bien tenir ma comptabilité

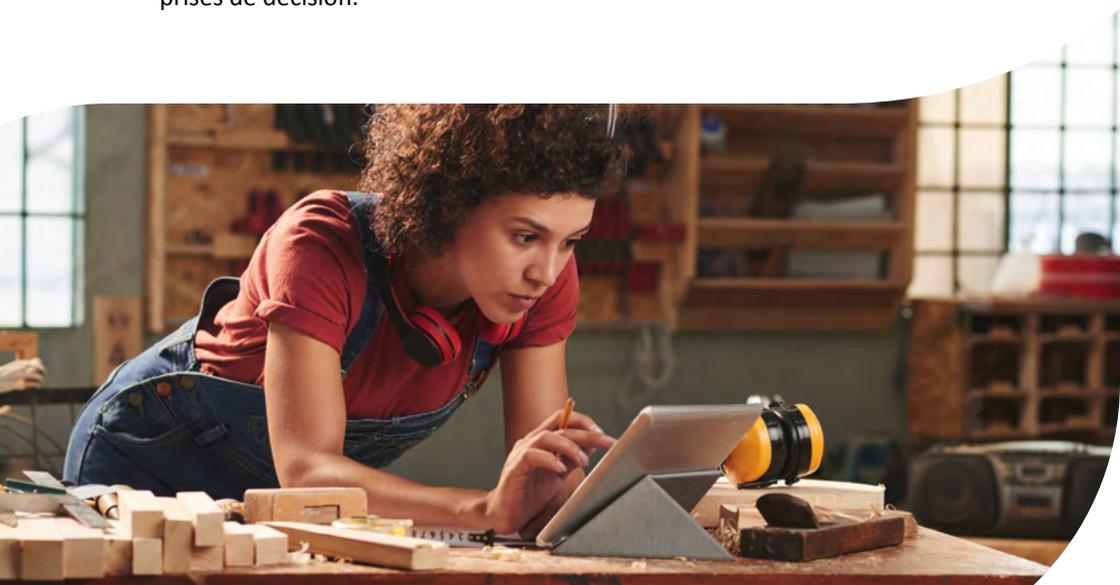
Outil de gestion incontournable pour une entreprise, la comptabilité demande organisation, rigueur et précision. Comment aborder ce sujet avec quelques règles simples ?

Bien tenir ma comptabilité

Bien tenir sa comptabilité c'est avant tout **bien gérer son projet** ! Si l'activité fait battre le cœur de l'entreprise, la comptabilité assure la transmission des informations jusqu'à la tête, permettant au chef d'entreprise de compter, analyser et communiquer les résultats produits ! Mais attention cette fonction demande que les indicateurs soient établis avec précision et justesse, et donc avec une certaine organisation comptable.

Je fais ma comptabilité moi-même ou je délègue ?

- o La tenue de la comptabilité peut être effectuée par l'entrepreneur lui-même, ou un de ses salariés compétents, afin de contrôler régulièrement les comptes et organiser les documents justificatifs comptables.
- o Cette mission peut également être confiée à un cabinet d'expertise-comptable. Dans ce cas, celui-ci se charge de mettre à jour régulièrement la comptabilité, d'effectuer les déclarations fiscales et d'établir les comptes annuels.
- o D'une manière générale, ce spécialiste des chiffres sera l'un des partenaires clés pour accompagner le dirigeant dans la gestion de sa société et l'éclairer dans ses prises de décision.



J'enregistre et je classe

Une bonne comptabilité est **une comptabilité bien organisée**. Ainsi, il est vivement recommandé de classer ces documents comptables par nature de transaction afin de gagner du temps dans l'enregistrement et être sûr de n'oublier aucun élément. Par exemple, on peut organiser ses informations en distinguant :

- ▶ Ventes
- ▶ Achats
- ▶ Frais généraux
- ▶ Banque

Si vous travaillez avec un cabinet comptable, assurez-vous au préalable de son organisation pour la collecte mensuelle des pièces justificatives et des modalités de transmission. Si les documents sont encore parfois traditionnellement remis en mains propres, la communication par voie dématérialisée, plus rapide et sécurisée, est de plus en plus fréquente *via* des plateformes en ligne ou bien des scanners reliés directement à votre cabinet. Dans tous les cas, n'oubliez pas qu'il vous faudra récupérer vos factures et les envoyer à votre comptable au début du mois suivant !

Je pense à mes salariés !

Tout comme la comptabilité, **la gestion sociale de votre entreprise doit être menée avec rigueur et clarté**.

Quelques jours avant la fin du mois les modifications de planning sont à communiquer à votre gestionnaire de paie afin de lui préciser les heures effectuées, les absences, les congés payés, les primes, etc. Il se chargera par la suite d'effectuer l'ensemble des déclarations

obligatoires du personnel : bulletins de paie, déclarations aux organismes sociaux...





Je compte et j'analyse

Une fois la comptabilité produite, on procède à la **déclaration du résultat** qui sera transmise à l'administration fiscale pour le calcul de l'impôt. Ces documents obligatoires remis par l'expert-comptable comprennent notamment :

- ▶ le bilan,
- ▶ le compte de résultat,
- ▶ l'annexe.

Grâce au suivi comptable de votre activité, vous pouvez **évaluer la santé financière de votre entreprise** et les impacts des décisions et des actions menées tout au long de l'année. Demandez également conseil à votre expert-comptable pour commenter ces éléments et envisager avec lui la mise en place d'outils de pilotage complémentaires, comme une situation intermédiaire ou des tableaux de bord réguliers.

Conclusion

Au-delà de la prise de connaissance de la gestion comptable de votre entreprise, il peut être aussi intéressant de se former lors d'une session de découverte de la comptabilité, afin de maîtriser l'ensemble des outils à votre disposition pour orienter les prises de décisions de votre entreprise.

5| De mon résultat à ma trésorerie

Sans être un spécialiste, il est important pour l'entrepreneur d'**assurer un suivi régulier et précis de sa trésorerie** en prenant en compte les décalages entre le résultat et la trésorerie. Il pourra **mieux assurer le développement et la rentabilité de son activité** voire anticiper des difficultés à venir. On pourrait penser que la variation de trésorerie, entre le début et la fin de l'exercice, est égale au résultat dégagé au cours de l'exercice. Or il n'en est rien ! Quelques éclaircissements sont nécessaires pour comprendre ce phénomène tout à fait naturel sur un plan comptable. Suivez le guide !

La comptabilité d'engagement

Si toutes les opérations traduites dans le compte de résultat de l'entreprise étaient réalisées « au comptant », le résultat net aurait une incidence directe et immédiate en trésorerie comme dans une **comptabilité de caisse**.

Mais dans la plupart des entreprises, **la comptabilité est tenue en engagement** c'est-à-dire que la charge (ou le produit) est enregistrée comptablement dès qu'il y a connaissance d'un fait générateur comme une livraison de marchandises, la réalisation d'une prestation de services ou encore un courrier faisant état d'un litige.

Le dénouement en trésorerie est donc dans la plupart des cas décalé avec sa réalisation.





Le décalage des événements

Une grande partie des opérations constatées au compte de résultat, comme les achats effectués ou les ventes réalisées, ne déclenche pas des mouvements de trésorerie immédiats.

Supposons par exemple que votre entreprise arrête ses comptes au 31 décembre et que vous réalisiez une vente ou une prestation le 15 décembre. Si votre client vous paie le 10 janvier, **la vente augmente le résultat de votre exercice alors que votre trésorerie n'augmentera qu'au cours de l'exercice suivant.**

Il en est de même pour les achats que vous avez effectués ou les charges que vous avez engagées sur l'exercice. Si vous effectuez un achat le 20 décembre, il diminue le résultat de l'exercice. Mais si vous ne payez le fournisseur que le 5 janvier, la sortie de trésorerie correspondante ne sera constatée que sur l'exercice suivant.

Des opérations avec des traitements spécifiques

Les investissements réalisés et les financements obtenus, font l'objet de traitements spécifiques et participent à la différence entre la variation de trésorerie et le résultat.

- **Si vous réalisez un investissement**, celui-ci est inscrit à l'**actif de votre bilan**. **Le paiement du bien au fournisseur réduit immédiatement la trésorerie** mais le compte de résultat sera impacté de manière échelonnée sur la durée d'utilisation de ce bien, par la **dotation aux amortissements** qui correspondent à l'usure annuelle du bien.
- **Si vous financez cet investissement par un emprunt**, les échéances auxquelles vous faites face diminuent votre trésorerie ainsi que votre dette, au fur et à mesure de leur paiement sur la durée de l'emprunt. Par contre, **seuls les intérêts payés au cours d'un exercice viennent diminuer le résultat.**



Des écritures comptables sans impact de trésorerie

Certaines opérations sont constatées en diminution du résultat alors qu'elles ne génèrent pas une sortie de trésorerie immédiate, voire ne généreront aucune sortie de trésorerie. Il s'agit notamment des dépréciations qui correspondent à des **pertes de valeur imprévues d'un actif de l'entreprise, mais sans sortie de trésorerie** puisqu'il s'agit d'un manque à gagner ultérieur.

Dans le même esprit, les provisions permettent de **prendre en compte un risque en constatant immédiatement une charge** au compte de résultat, mais celles-ci n'engendreront d'éventuelles sorties de **trésorerie que lors d'un exercice ultérieur** avec le dénouement effectif du risque.

En conclusion

Tous ces décalages font que **la variation de votre trésorerie ne correspond pas à votre résultat.**

À l'extrême, il est possible d'avoir un résultat bénéficiaire alors que la variation de trésorerie est négative. À l'inverse, il est possible d'avoir un résultat déficitaire et une variation de trésorerie positive.

La trésorerie est une composante dynamique de la gestion de l'entreprise. Il est donc conseillé d'actualiser cette information de manière fréquente avec un suivi mensuel ou trimestriel.



MON ENTREPRISE ET L'ADMINISTRATION

Dans ce chapitre, nous vous proposons des conseils pratiques pour vous repérer dans les obligations administratives et fiscales. Découvrez comment bien gérer les contrôles fiscaux et Urssaf, ainsi que les règles de conservation des documents sociaux et administratifs. Ces ressources vous guideront pour une gestion optimale de vos relations avec l'administration.



1 | Bien préparer un contrôle fiscal

L'annonce d'un contrôle fiscal est toujours une situation anxiogène pour un chef d'entreprise. Contrôle sur place ou à distance ? Comment vont se dérouler les opérations de vérifications de mon entreprise ? Comment réagir avant et après le contrôle ?

Comment se déroule un contrôle fiscal ? Peut-il avoir lieu à distance ?

Depuis le 1er janvier 2017, un contrôle fiscal peut être réalisé de deux manières :

- **sur place dans l'entreprise.** Dans ce cas, le chef d'entreprise en est informé par la réception d'un avis de vérification de comptabilité.
- **à distance depuis les bureaux de l'administration.** Le chef d'entreprise reçoit un avis d'examen de comptabilité, procédure réservée aux comptabilités informatisées.



Dans les deux situations, le document est envoyé par courrier en recommandé avec accusé de réception et doit comporter un certain nombre d'informations pour être valable. Une « *Charte des droits et obligations du contribuable vérifié* » est disponible sur le site Internet de l'administration pour connaître les règles en la matière.

Comment se déroule un contrôle fiscal sur place ?

Le dirigeant doit disposer **d'au moins deux jours pleins** entre la date de réception de l'avis et le début de la vérification qui s'effectue dans les locaux de l'entreprise ou, sur demande, chez son conseil.

La vérification de comptabilité concerne en premier lieu **les pièces comptables de l'entreprise** (livre-journal, inventaire, pièces justificatives...) mais également toutes les pièces de nature à éclairer l'agent vérificateur sur l'activité professionnelle du contribuable : statuts de la société, organigramme du personnel, titres de participation...





Le vérificateur se livre à une appréciation critique de la valeur probante de la comptabilité et de l'application des règles fiscales faites par l'entreprise contrôlée. Il peut ainsi **rectifier si nécessaire les irrégularités constatées** et peut même rejeter la comptabilité si celle-ci est entachée d'erreurs graves et répétées. La vérification se termine généralement par un **entretien de synthèse** avec le vérificateur au cours duquel il fait part des rectifications qu'il envisage d'apporter aux résultats déclarés et prend note des objections techniques qui peuvent déjà lui être opposées.

Comment se déroule un contrôle fiscal à distance ?

Dans les 15 jours de la réception de l'avis d'examen de comptabilité, le chef d'entreprise doit communiquer un **fichier des écritures comptables (FEC)** à l'Administration. Celle-ci va réaliser des tris, des calculs et des classements afin de repérer d'éventuelles d'anomalies et demander ensuite au contribuable des explications, voire des justifications.

Le contribuable dispose, pour l'essentiel, des **mêmes garanties que dans une vérification sur place**. Notamment, il doit pouvoir bénéficier d'un débat oral et contradictoire avec le vérificateur.

Cette procédure de contrôle, réalisée à distance, a une durée maximum de 6 mois. Au terme de cette procédure, l'administration doit faire connaître sa position.

Quelles sont les suites d'un contrôle fiscal ?

- ▶ Qu'il s'agisse d'un contrôle sur place ou à distance, après sa fin, l'entrepreneur recevra un **proposition de rectification ou un avis d'absence de redressement**. Dans le premier cas, il disposera d'un **délai de 30 jours** pour contester par écrit. En général, ce délai peut être porté à 60 jours sur demande expresse de sa part. Ensuite, après examen des arguments, l'inspecteur va établir une « *Réponse aux observations du contribuable* » où il fait part des points qu'il abandonne ou qu'il maintient.
- ▶ L'Administration dispose seulement d'un **délai de deux mois** pour répondre, mais ce délai ne concerne que les PME.
- ▶ L'entrepreneur disposera encore de **voies de recours** (hiérarchique ou contentieuse) et pourra notamment saisir la Commission des impôts directs et des taxes sur le chiffre d'affaires, dans la mesure où le litige est de sa compétence.
- ▶ L'Administration, sauf exception, **ne peut plus opérer de contrôle sur les périodes et les impôts** qui ont donné lieu à une proposition de rectification ou à un avis d'absence de redressement.

Quels conseils à un chef d'entreprise face à cette situation ?

Avant le contrôle, il est essentiel de faire preuve d'organisation et de **respecter les règles de classement et de conservation** des divers documents.

En cas de contrôle sur place, mieux vaut être courtois avec le vérificateur et répondre à ses questions.

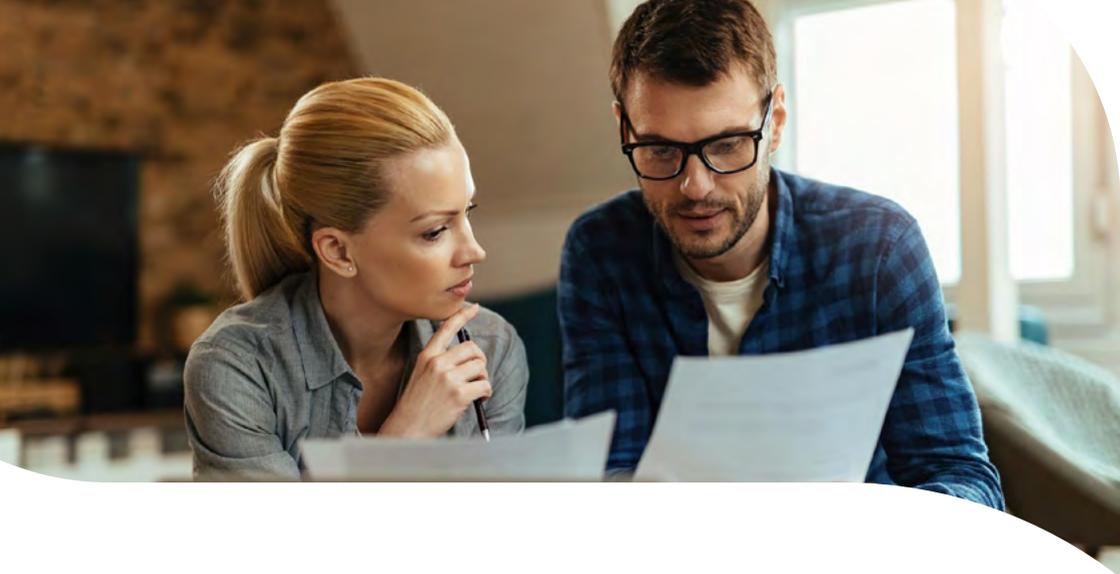
Donnez-lui également **les moyens d'exercer sa mission dans des conditions convenables** avec un espace dédié pour qu'il puisse prendre des notes ou faire des calculs.

En tant que dirigeant, vous pouvez **accueillir et accompagner** vous-même l'inspecteur ou déléguer cette tâche à une personne désignée à agir en votre nom, *via* un mandat écrit et signé de votre main.

L'inspecteur a **accès à tous les documents** concernant l'entreprise et la détermination de son résultat, mais s'il souhaite emporter des documents, il doit respecter des procédures précises. Il est également en droit de demander des photocopies de certains documents.

Si votre conseiller, expert-comptable ou avocat n'est pas présent, rien ne vous oblige à répondre immédiatement aux questions de l'inspecteur. Mieux **vaut lister les demandes d'informations**, puis préparer les réponses avec vos conseillers.





2| Bien préparer le contrôle Urssaf

Un contrôle Urssaf est un événement classique dans la vie d'une entreprise, même si cette situation peut générer un certain stress auprès de son dirigeant. Quels documents présenter au contrôleur ? Comment vont se dérouler les opérations de vérifications de mon entreprise ? Comment réagir avant et après le contrôle ? Voici les indispensables à connaître !

Quel est l'objet du contrôle Urssaf ?

Le contrôle Urssaf permet de vérifier l'assiette des cotisations. Il portera donc sur quatre grandes catégories :

- les erreurs d'application des mesures d'exonération en faveur de l'emploi,
- les cotisations elles-mêmes,
- les erreurs sur les rémunérations soumises à cotisations,
- les frais professionnels.



Les contrôles vont porter sur les cotisations dont la date d'exigibilité est comprise dans les 3 dernières années civiles, sauf en cas d'infraction de travail illégal pour laquelle la prescription est de 5 ans.

Comment est-on informé du déclenchement d'un contrôle Urssaf ?

Le chef d'entreprise reçoit un avis de contrôle par lettre recommandée avec accusé de réception. Cet avis va informer l'employeur sur plusieurs points :

- la date de vérification,
- la liste des documents et supports qu'il conviendra de tenir à la disposition du contrôleur,
- la période sur laquelle va porter la vérification.



Si la date ne convient pas au dirigeant, il peut en solliciter une nouvelle auprès de l'Urssaf. À noter qu'en cas de contrôle lié à la recherche de faits de travail dissimulé, l'Urssaf peut procéder à un contrôle « inopiné », sans information préalable de l'employeur.

Combien de temps et où se déroule la procédure de vérification ?

Les contrôles visant les entreprises de moins de dix salariés, ou les travailleurs indépendants, sont limités à 3 mois (pour les entreprises de moins de 20 salariés jusqu'au 12 août 2021). Cette durée peut être prolongée une fois à la demande du contrôleur ou de l'employeur.

La vérification s'effectue soit dans les locaux de l'entreprise, soit sur les lieux de l'activité professionnelle (siège social, chantier...) ou encore dans les locaux de l'Urssaf pour les entreprises de moins de onze salariés. Le contrôle peut également s'effectuer chez l'expert-comptable, en accord avec l'Urssaf.

Quelles actions de contrôle sont concrètement menées ?

Le contrôleur peut être amené à vérifier et consulter les documents suivants :

- registre d'entrées et de sorties du personnel,
- bulletins de paie,
- contrats de travail,
- justificatifs de remboursement de frais,
- évaluation des avantages en nature (logement, voiture...),
- documents comptables.

Enfin, le contrôleur a le pouvoir d'entendre toute personne salariée de l'entreprise ou toute personne rémunérée par elle.

Peut-on s'opposer aux demandes du contrôleur ?

- ▶ Le contrôleur peut exiger de l'employeur la production de tous documents qu'il juge nécessaire à son contrôle et l'employeur doit « *permettre l'accès à tout support d'information* ».
- ▶ Lorsque les données nécessaires à l'inspecteur sont dématérialisées, l'agent peut utiliser, après information du cotisant, le matériel informatique de l'entreprise pour accéder à ces données.
- ▶ La personne contrôlée dispose de quinze jours pour s'opposer par écrit à la mise en œuvre de traitements automatisés sur son matériel et informer le contrôleur des autres modalités choisies pour communiquer les éléments traités recherchés par l'agent.
- ▶ **Les sanctions de l'obstacle à contrôle (refuser de communiquer une information, ne pas répondre ou apporter une réponse fausse, incomplète ou abusivement tardive...) ont été renforcées depuis 2017. Il est donc vivement conseillé de préparer en amont les documents qui peuvent être réclamés.**

Quelles sont les suites d'un contrôle Urssaf ?

- ▶ Dans un premier temps, le contrôleur présente ses conclusions et envoie une « lettre d'observations » contenant les redressements envisagés ou signalant qu'aucune observation n'est formulée.
- ▶ Le dirigeant dispose alors d'un délai de 30 jours pour faire part de ses remarques. Il peut demander de prolonger de 30 jours le délai de réponse.
- ▶ À l'expiration du délai de réponse, et après examen des remarques du dirigeant le cas échéant, et s'il maintient sa décision de redressement, le contrôleur transmet à l'Urssaf le procès-verbal de contrôle faisant état de ses conclusions. L'Urssaf notifie le montant des sommes dues par une mise en demeure.
- ▶ En cas de contestation de l'employeur, celui-ci dispose d'un délai de deux mois après la mise en demeure pour saisir la commission de recours amiable.

Quels conseils donner à un chef d'entreprise face à cette situation ?

En matière de recouvrement, l'anticipation est certainement la meilleure alliée.

En effet, une entreprise est contrôlée en moyenne tous les trois ans. Par conséquent, **on sait que le contrôle Urssaf est inéluctable** avec une législation sociale de plus en plus complexe.

Aussi, si votre expert-comptable établit les paies pour votre entreprise, il est le garant de vos obligations en la matière et peut vous accompagner tout au long des opérations de contrôle.

Sachez aussi que l'employeur peut désormais transiger avec l'Urssaf, suite à contrôle ou à retard de paiement sur une période limitée à 4 ans, concernant : les majorations de retard et pénalités, l'évaluation d'éléments d'assiette des cotisations liées aux avantages en nature, en argent et aux frais professionnels, le montant des redressements.

3 | Les délais de conservation et de prescription des documents sociaux et administratifs

Vous vous interrogez peut-être sur les opérations réalisées par votre entreprise et pour lesquelles votre service comptable doit être en possession d'une pièce justificative.

La réponse est simple : toutes !

Qu'il s'agisse de la constatation d'un produit ou d'une charge, d'un encaissement ou d'un décaissement, toute opération retracée dans la comptabilité doit être appuyée par une pièce justificative. Cette obligation est issue du *Plan comptable général*, dont l'article 922-2 énonce que **Chaque écriture s'appuie sur une pièce justificative datée, établie sur papier ou sur un support assurant la fiabilité, la conservation et la restitution en clair de son contenu pendant les délais requis.**

On retrouve le pendant de ce texte dans le *Code général des impôts* et dans le *Code de commerce*.

La question complémentaire à se poser est donc : pendant combien de temps et sous quelle forme doivent être conservées ces pièces justificatives ? Et les obligations en la matière ne sont pas si simples qu'il n'y paraît !





Les durées de conservation des pièces justificatives

- ▶ Les durées pendant lesquelles les entités doivent conserver leurs pièces justificatives sont issues du **télescopage de plusieurs législations**. Tout d'abord, les actes d'acquisition ou de cession de biens immobiliers et fonciers doivent être conservés **pendant 30 ans conformément à l'article 2227 du Code civil**.
- ▶ D'autre part, les entreprises industrielles et commerciales, dont l'activité relève du *Code de commerce*, et quelle que soit leur forme (**entreprises individuelles, sociétés**), doivent conserver leurs pièces justificatives **pendant 10 ans selon l'article L123-22**.
- ▶ Enfin, en application de la **législation fiscale**, les pièces justificatives doivent être conservées **pendant 6 ans** à compter de la date à laquelle elles ont été établies, afin de permettre à l'administration d'exercer ses droits de communication, d'enquête et de contrôle. Mais attention, dans diverses situations, **ces durées peuvent être allongées**. Ainsi, lorsqu'un déficit fiscal antérieur est imputé sur un résultat bénéficiaire non prescrit, l'entreprise doit alors être en capacité de justifier les opérations et par conséquent de produire les pièces justificatives de l'exercice déficitaire, même si celui-ci remonte à plus de 6 ans.

De même, le délai de conservation des factures afférentes aux immobilisations amortissables dépend de leur durée d'amortissement car, en cas de contrôle, l'entreprise peut être amenée à fournir la facture d'acquisition d'une immobilisation durant les 3 années suivant le dernier amortissement constaté au titre de celle-ci. Par exemple, la facture d'une immobilisation amortie sur 10 ans doit être conservée pendant au moins 13 années.



En résumé, nous vous conseillons de conserver l'ensemble de vos pièces justificatives au moins 10 ans, et plus dans les cas particuliers comme ceux énoncés ci-dessus.

Les modes de conservation des pièces justificatives

- ▶ **Lorsque les pièces justificatives sont établies ou reçues sur support informatique, elles doivent être conservées sous leur format informatique original** jusqu'à la fin de la troisième année qui suit celle à laquelle elles se rapportent. À l'issue de cette période, et jusqu'à l'expiration du délai de conservation obligatoire, vous pouvez changer de support et les conserver sur tout support de votre choix. Cette faculté est théorique car en pratique, dans la mesure où le support est dématérialisé initial ne tient pas de place, vous n'avez aucun intérêt à changer de mode de conservation au bout de 3 ou 4 ans.
- ▶ **Lorsque les pièces justificatives sont établies ou reçues sur support papier, elles peuvent bien sûr être conservées sous cette forme pendant toute la durée requise.** Depuis le 31 mars 2017, **elles peuvent également être numérisées**, en respectant des contraintes techniques imposées par la législation fiscale, et conservées sous une forme dématérialisée. Ces fichiers issus de la numérisation doivent être aux formats PDF ou PDF A/3 assortis soit d'une signature électronique, soit d'une empreinte numérique, soit d'un certificat, conformes à diverses normes. **En clair, de simples scans avec génération de fichiers PDF ou images ne sont pas admis.**

L'administration fiscale a néanmoins prévu des **mesures d'assouplissement pendant l'état d'urgence sanitaire** au sujet de l'émission et de la conservation des factures « papier ». Durant cette période, celles-ci pouvaient être simplement numérisées sous format pdf mais elles devront faire l'objet d'une impression ou d'une numérisation conforme à l'article A.102.B-2 du LPF à l'issue de cette période exceptionnelle.



LA REPRISE ÉTAPES ET SPÉCIFICITÉS

La reprise d'entreprise présente de nombreux avantages mais ne s'improvise pas. Afin de mieux vous accompagner dans vos réflexions ou vos démarches nous vous proposons une série de clés et de conseils pour franchir sereinement les étapes de cette autre forme de l'entrepreneuriat.



1 | Les clés d'une reprise réussie : anticipation, choix stratégiques et accompagnement

La reprise d'une entreprise est un défi passionnant, mais son succès réside dans une planification minutieuse et des choix stratégiques judicieux. Toute personne intéressée par l'aventure entrepreneuriale doit appréhender une importante quantité d'informations, bien souvent particulièrement techniques. Il est ici question de tenter d'apporter un début d'explications afin de rassurer les futurs entrepreneurs.

Acquérir un fonds de commerce ou des titres de société ?

La différence entre l'acquisition d'un fonds de commerce et de titres de société réside dans la nature des actifs transmis lors de la reprise d'une entreprise :

- Opter pour l'**achat d'un fonds de commerce** signifie **acquérir les éléments constitutifs de l'exploitation commerciale** tels que la clientèle, le droit au bail, et le matériel.
- En revanche, l'**acquisition de titres de société** implique l'**achat de parts ou d'actions de la société** elle-même. Cela confère à l'acheteur un contrôle direct sur l'ensemble de la structure, y compris ses actifs, passifs et engagements. Cette approche simplifie la continuité opérationnelle (moins de changements structurels), mais entraîne également la reprise des responsabilités et des éventuels passifs de la société, connus et inconnus !

Dans tous les cas, les contrats de travail existants sont transférés au nouvel acquéreur. Les employés conservent leurs droits et conditions d'emploi, et le nouvel employeur doit respecter les termes des contrats existants.

Comment anticiper, s'organiser et choisir le bon chemin ?

Nous soulignons ici l'**importance de l'anticipation**. Avant de reprendre une entreprise, il faut minutieusement analyser le marché et **identifier les opportunités de croissance** afin de planifier chaque étape de la reprise, minimisant ainsi les risques.

L'observation attentive du marché et sa dynamique permet de **choisir le bon moment pour saisir une opportunité**. Ensuite, avec l'aide de son expert-comptable, il faut évaluer le fonds ou la société de manière approfondie.

Afin de reprendre une entreprise de manière fructueuse des éléments clés sont à considérer attentivement et un ensemble d'étapes est à respecter :

- ▶ élaborer des prévisions financières réalistes qui intègrent la capacité de remboursement de la société et du repreneur,
- ▶ construire un business plan détaillé,
- ▶ évaluer le capital humain existant,
- ▶ négocier minutieusement les termes de la transaction,
- ▶ élaborer un plan de transition clair pour assurer une intégration en douceur.

La reprise d'une entreprise doit faire l'objet de **la plus grande attention de la part de l'acquéreur**. Nous conseillons de faire appel à des experts tels qu'un expert-comptable et un avocat spécialisé en droit des affaires, pour vous guider à travers les aspects financiers et juridiques compte tenu du nombre de points de vigilance qu'il convient d'analyser :

- bail commercial,
- bonne tenue de la comptabilité antérieure,
- bon suivi du juridique,
- respect des obligations fiscales et sociales,
- respect des normes d'hygiène,
- respect des normes de sécurité et environnementales,
- analyse des contrats de travail, etc.

En résumé

Une approche méthodique incluant la prévision, le business plan et une gestion attentive des points de vigilance, est essentielle pour assurer une reprise d'entreprise réussie.

Afin de garantir le succès de la reprise, il est également recommandé de se faire accompagner par des professionnels qui sauront conseiller les futurs acquéreurs et sécuriser leur démarche.



[PARCOURS ACCOMPAGNEMENT]

**Gaëlle Pignet-Condal,
une femme d'acier à
l'entrepreneuriat
dans la peau !**

Au même titre que les créateurs d'entreprise, les repreneurs peuvent bénéficier des conseils des réseaux d'accompagnement et franchir plus sereinement les étapes et les obstacles rencontrés. C'est le choix fait par Gaëlle Pignet-Condal qui a été accompagnée par Réseau Entreprendre® Normandie Ouest.

Issue d'une famille d'entrepreneurs, Gaëlle Pignet-Condal a repris en janvier 2019 l'entreprise Taillefer, spécialisée dans la chaudronnerie industrielle et la transformation d'acier et d'inox. L'accompagnement lui a apporté un engagement et un partage d'expérience avec ses pairs pour faire progresser son entreprise mais aussi rompre l'isolement du dirigeant.

Gaëlle Pignet-Condal incarne l'entrepreneuriat féminin ! Lauréate 2018 et aujourd'hui membre d'avenir de Réseau Entreprendre® Normandie Ouest, elle accompagne à son tour un lauréat, redonnant ce qu'elle a reçu. En mars 2023, le Cédants et Repreneurs d'Affaires (C.R.A) salue cette initiative en lui décernant le prix Industrie du repreneuriat. Très investie dans son territoire, **elle a créé crée 40 emplois en 4 ans, faisant passer son entreprise de 40 à 80 collaborateurs.**

▶ Le pitch de votre entreprise

Fleuron industriel du Calvados, Taillefer est spécialisée dans la fabrication de silos, trémies, charpentes, centrales à béton et autres solutions en chaudronnerie industrielle, avec plus de 60 ans d'expertise dans la transformation de l'acier.

La reprise de la société a nécessité plus d'investissement que prévu : nous avons initialement programmé 100K d'euros par an pour maintenir en l'état l'outil de production. Le manque d'entretien du parc machines et le développement de l'activité nous ont contraint à investir massivement dans la modernisation de notre outil de production dès 2019, soit 1M d'euros par an sur les 3 premières années.

► Quel a été votre déclic pour entreprendre ?

Le départ du groupe familial avec l'envie de vivre une aventure humaine à son image, la participation très inspirante en 2017 au Forum Femmes & Challenges et un bilan de compétence avec l'APEC en 2018.

► Quelle est votre vision pour l'entreprise à 5 ans ?

Initialement, à la reprise en 2019, nous souhaitions opérer un développement à l'international qui n'a pas été possible en raison du COVID et du besoin de structurer nos process et fédérer nos équipes. **En octobre 2022, nous avons embauché un responsable Qualité pour préparer une certification dans la construction métallique qui nous permettra de nous exporter à l'international dès 2024. Ces 4 années passées nous ont appris à nous adapter en continu.** En parallèle, nous regardons des cibles pour faire de la croissance externe sur des métiers connexes.

► Quelle est votre philosophie en tant qu'employeur ?

Le cédant de Taillefer a osé me faire confiance alors que je n'étais pas du métier. Aujourd'hui, dans la construction de nos équipes, nous donnons leur chance à des personnes qui ne sont pas du métier. Ce qui compte avant tout c'est le savoir-être et se retrouver dans des valeurs communes.

► Pourquoi avoir rejoint Réseau Entreprendre® Normandie Ouest ?

Nous souhaitons bénéficier de la méthodologie développée par des experts au sein du réseau et d'entretiens réguliers avec des chefs d'entreprises pour nous challenger dans la durée. C'était aussi une belle opportunité de rompre l'isolement du dirigeant et de partager nos retours d'expériences.

► Vous êtes maintenant membre d'avenir de Réseau Entreprendre® et avez commencé l'accompagnement de lauréat. Comment vivez-vous cette réciprocité ? Que vous apporte cette expérience ?

C'est une belle expérience que l'accompagnement d'un chef d'entreprise. On apprend énormément sur soi en cheminant avec le lauréat et l'on découvre de l'intérieur d'autres métiers. Un partage et un échange très riches qui se mesurent par les progrès et les remises en question de l'accompagné.



2 | Les clés d'une reprise réussie : les grandes étapes de votre projet de reprise

Chaque année, des milliers d'entreprises changent de mains en France et aujourd'hui la reprise d'entreprise reprend son rythme d'avant-crise. Ces transitions représentent un nouveau chapitre pour les entrepreneurs, souvent marquées par des motivations personnelles ou professionnelles profondes. Parmi les principaux acteurs de ce marché, on trouve notamment les petites et moyennes entreprises (PME), avec une majorité de transactions concernant des entreprises de moins de 10 salariés.

La décision de reprendre une entreprise peut découler de diverses aspirations. Certains entrepreneurs envisagent la reprise d'un commerce familial, souhaitant ainsi perpétuer une tradition ou une histoire familiale. D'autres sont motivés par le désir de devenir leur propre patron et de diriger leur propre entreprise, parfois après avoir accumulé une expérience significative dans le monde professionnel.

Préparez votre projet de reprise d'entreprise

Quelle que soit la motivation sous-jacente, la reprise d'une entreprise exige une préparation minutieuse et une planification rigoureuse. Avant de se lancer dans ce projet d'envergure, il est essentiel de prendre le temps de définir clairement ses objectifs et ses aspirations en tant que futur dirigeant. Cette phase initiale de réflexion permet également d'évaluer ses propres compétences, son expérience, ses ressources financières et ses contraintes personnelles.

Identifiez une ou plusieurs cibles

Une fois les objectifs personnels et professionnels clairement définis, il est temps de passer à l'étape suivante : la recherche et l'identification de l'entreprise à reprendre. Cette phase peut s'avérer complexe mais elle est cruciale pour trouver la bonne opportunité. Les entrepreneurs peuvent s'appuyer sur un réseau d'experts économiques tels que des avocats, des experts-comptables, des notaires et des agents immobiliers, pour les guider dans leur recherche. De plus, de nombreuses plateformes en ligne spécialisées offrent des annonces d'entreprises à reprendre, facilitant ainsi le processus de sélection.

Diagnostiquez et évaluez l'entreprise ciblée

Une fois que des entreprises potentielles ont été identifiées vient l'étape cruciale du diagnostic et de l'évaluation. Rencontrer les vendeurs, étudier en profondeur les aspects financiers, juridiques et opérationnels de l'entreprise cible est essentiel pour prendre une décision éclairée. Cette phase implique souvent l'examen attentif des états financiers, des contrats, des baux commerciaux ainsi que la compréhension de la culture d'entreprise et de la dynamique de l'équipe.

Négociez votre reprise d'entreprise

Lorsque vient le moment de négocier la reprise il est crucial d'être bien préparé. Les négociations portent souvent sur le prix de vente, les modalités de paiement ainsi que sur d'autres aspects juridiques et opérationnels. Dans cette étape délicate, faire appel à des experts tels que des avocats et des experts-comptables peut s'avérer précieux pour garantir des conditions favorables et sécuriser la transaction.

Devenez dirigeant

Enfin, une fois la reprise conclue, il est temps pour l'entrepreneur de devenir le nouveau dirigeant de l'entreprise. Cette phase de transition requiert souvent des compétences en leadership, en gestion du changement et en communication. Il est essentiel de rassurer les employés, de mettre en place une nouvelle vision et une nouvelle stratégie, tout en veillant à maintenir la continuité des opérations. Vous pouvez aussi vous rapprocher d'un réseau d'accompagnement comme Réseau Entreprendre® qui pourra vous apporter de précieux conseils dans la conduite de votre entreprise et ainsi contribuer à son succès.

En conclusion

La reprise d'une entreprise est un processus complexe qui demande de respecter des étapes, une préparation minutieuse, une analyse approfondie et des compétences variées. Cependant, avec la bonne stratégie et les bons conseils, elle peut aboutir à une transition réussie et à la création de valeur pour toutes les parties impliquées.

INTERVIEW CROISÉE



Fiducial, notre partenaire, accompagne nos entrepreneurs, sur des thématiques liées à la gestion d'entreprise, depuis plus de 7 ans. Olga Romulus, directrice des Relations extérieures Fiducial, et Olivier Lamarque, directeur général Réseau Entreprendre®, croisent leurs regards aux bénéfices des chefs d'entreprises dans les territoires.

► **Olga Romulus, pouvez-vous nous présenter les raisons de votre engagement auprès de Réseau Entreprendre® ?**

Chez Fiducial nous sommes engagés depuis plus de **50 ans au service des PME**, en les accompagnant au travers d'une offre globale de services particulièrement complète : métiers du droit, de l'audit et du commissariat aux comptes, de l'expertise comptable, de la banque, du conseil financier, de l'informatique, du cloud, de la sécurité et de l'équipement de bureau.

Comme Réseau Entreprendre®, Fiducial bénéficie également d'un maillage territorial particulièrement dense **avec plus de 800 agences en Europe** nous permettant ainsi d'agir au plus proche de l'écosystème des entrepreneurs.

Ensuite, très rapidement, les valeurs communes qui animent les collaborateurs de Fiducial ont fait écho à celles portées par les membres adhérents de Réseau Entreprendre® et nous avons donc par la suite bâti un certain nombre d'actions nationales et locales pour **faire bénéficier aux entrepreneurs de nos compétences et expertises, notamment afin de les aider à optimiser leur gestion.**

► **Olivier Lamarque, en tant que directeur général de Réseau Entreprendre®, quels sont pour vous les avantages de ce partenariat avec Fiducial pour les entrepreneurs dans les territoires ?**

Avec Fiducial nous nous retrouvons sur notre maillage territorial et le partage des valeurs. **Notre réseau compte 15 000 chefs d'entreprise** et accompagne chaque année **1 700 nouveaux entrepreneurs** à fort potentiel de création d'emplois, dont **1373 en France**.

Nous souhaitons les faire grandir et leur apporter de l'expertise dans tous les domaines liés à la gestion de leur entreprise. Fiducial est un partenaire fidèle avec qui nous avons noué au fil des années des liens solides au niveau national mais aussi dans nos territoires. Dans ce cadre, certains experts-comptables Fiducial sont membres de nos associations locales.

À ce titre ils interviennent dans les comités d'engagement qui sélectionnent nos futurs lauréats mais aussi tout au long du parcours d'accompagnement.

Nos lauréats peuvent ainsi bénéficier de leur expérience et de leurs conseils ainsi que d'une écoute bienveillante. **Cette expertise est un atout précieux** et concret pour notre communauté d'entrepreneurs.

► **Olga Romulus, votre engagement se manifeste également concrètement en faveur des associations Réseau Entreprendre®. Pouvez-vous nous en dire davantage ?**

Dans le cadre de notre partenariat, une vingtaine de directeurs d'agence Fiducial Expertise sont engagés au sein d'associations Réseau Entreprendre®. Ils y apportent leur expertise auprès des porteurs de projets et lauréats de Réseau Entreprendre® afin de les soutenir et pérenniser leurs projets.

Notre collaboration s'inscrit dans la durée et les directeurs d'agence Fiducial Expertise multiplient les participations aux différents événements de Réseau Entreprendre® (comités d'engagement, accompagnements, coaching, temps de convivialité...) afin de mieux les connaître et de nouer de vraies relations entre les membres.

Réseau Entreprendre® c'est avant tout un partage de valeurs et de bienveillance, et nous avons la satisfaction de contribuer à ce bel ensemble au service des entrepreneurs.



► **Olivier Lamarque, quels projets avez-vous ensemble pour les mois à venir ?**

Nous développons chaque année avec Fiducial un programme d'actions à destination de notre réseau. Nous avons par exemple lancé cette année **une nouvelle série intitulée « Mes premiers pas d'entrepreneur »**. Chaque épisode apporte les conseils pratiques d'un expert-comptable Fiducial sur les problématiques que rencontrent les chefs d'entreprise dans la gestion quotidienne de leur activité. *Via* ces paroles d'expert, nous avons abordé les questions relatives à la protection du patrimoine de l'entrepreneur ou à la tenue de sa comptabilité. Elles sont toujours disponibles sur notre site. Le prochain épisode aura pour thème *« De votre résultat à votre trésorerie »*.

Nous allons aussi poursuivre les mises en relations entre nos associations et Fiducial pour rapprocher les équipes dans les territoires qui le souhaitent. Des relations de proximité peuvent ainsi se nouer entre les chefs d'entreprise et Fiducial, et développer des actions répondant spécifiquement aux besoins de leur territoire. Par ailleurs, nous organisons régulièrement, à destination des associations locales Réseau Entreprendre®, des formations sur la gestion d'une association. Il s'agit de webinaire auquel participe un expert Fiducial et ces présentations sont suivies d'un échange direct avec les collaborateurs Réseau Entreprendre® et lui. Leur format est très apprécié des salariés de notre réseau souvent pris par le temps.

Fiducial a enfin développé pour nos associations deux offres privilèges. La première concerne une offre « fournitures » avec des tarifs réservés sur une sélection de références du catalogue de Fiducial Office Solutions. La seconde propose une offre en lien avec les besoins des associations dans leur gestion courante qu'il s'agisse de comptabilité, de pilotage de l'entreprise, de paie, de gestion des salariés... Comme vous le voyez, les projets sont nombreux pour les mois et les années à venir.

RÉSEAU ENTREPRENDRE® ACCOMPAGNE LES CRÉATEURS ET REPRENEURS D'ENTREPRISES

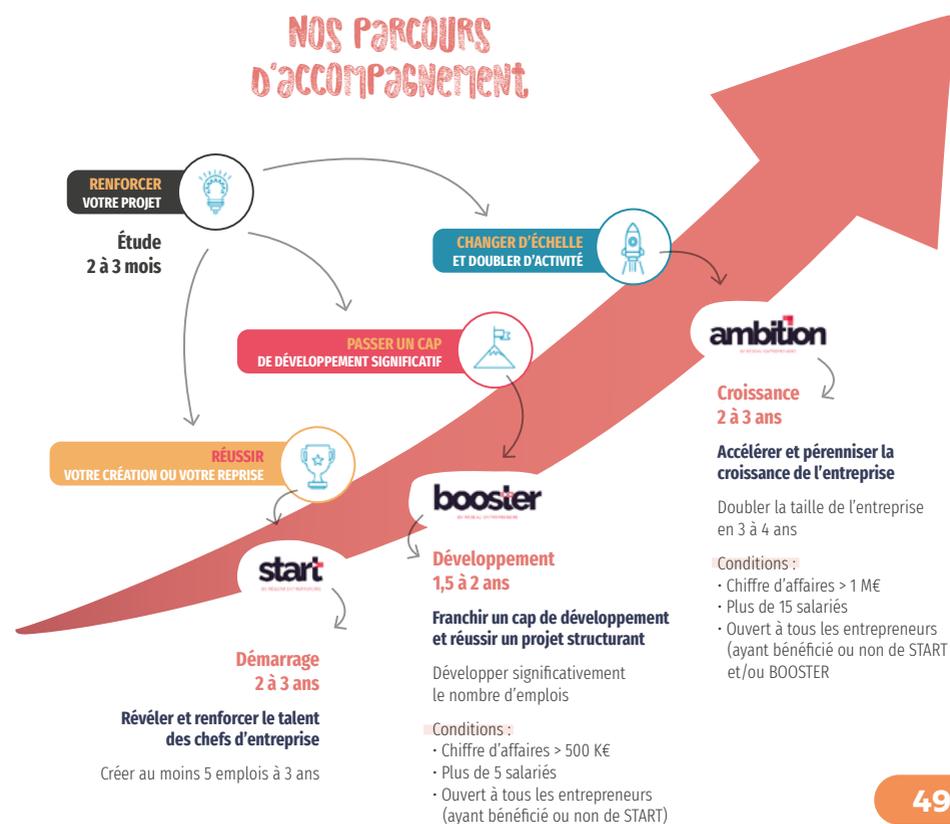
Que ce soit pour la création d'une entreprise, la reprise d'une activité existante ou le développement d'une entreprise déjà en place, Réseau Entreprendre® accompagne, à travers différents parcours d'accompagnement gratuits, les entrepreneurs ayant comme objectif de créer au moins 5 emplois à 3 ans.



Grâce à un réseau d'entrepreneurs expérimentés et bénévoles, Réseau Entreprendre® accompagne les entrepreneurs à chaque étape de leur parcours, de la création ou la reprise d'une entreprise au changement d'échelle de leur activité.

Présent dans 55 associations en France et dans 10 pays, Réseau Entreprendre® propose un accompagnement personnalisé et adapté aux besoins spécifiques des entrepreneurs. Chaque lauréat peut accéder en fonction du stade de développement de son entreprise à :

- ▶ **Un accompagnement individuel** par un chef d'entreprise, de pair à pair chaque mois pendant 24 à 36 mois.
- ▶ **Un accompagnement collectif** : club de lauréats, lieu de partage et de renforcement.
- ▶ **Un prêt d'honneur** : de 15 à 50 K€, sans intérêt et sans garantie avec un effet de levier de 13 K€ levés grâce à 1 K€
- ▶ **Une mise en réseau locale**, nationale et internationale grâce à sa communauté de 15 000 chefs d'entreprise.



RÉSEAU ENTREPRENDRE® EN CHIFFRES



65
associations



140
implantations



10
pays



1636

nouveaux entrepreneurs
lauréats accompagnés
en 2023



10 000

entrepreneurs
membres bénévoles



5500

lauréats en cours
d'accompagnement

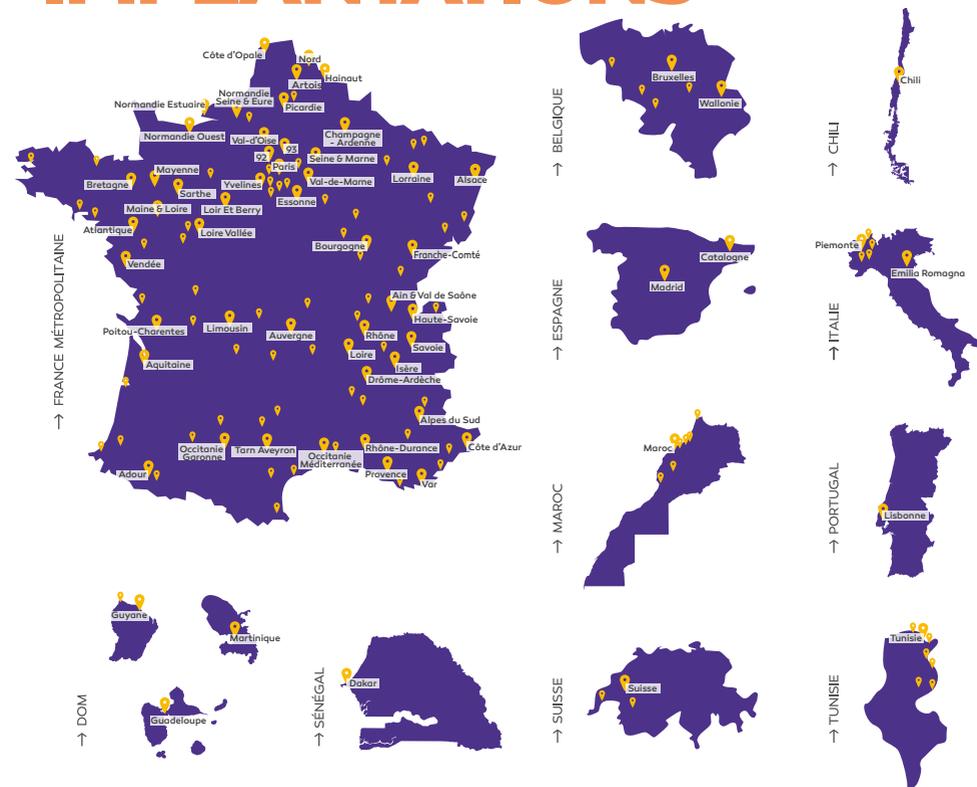


90% de taux de pérennité des
entreprises à 5 ans

Près de **72 000 emplois créés** en 2021

dont près de **22 000 emplois directs**

NOS IMPLANTATIONS



ILS ONT ÉTÉ
ACCOMPAGNÉS
Kignon

M ManoMano

le pa vé

HOCOIA

sportiw

unbottled

Merci Maman
LONDON • PARIS

POPEE

KROKOIA

h.me exchange

la minut'rit
conciergerie d'entreprise

REMERCIEMENTS

Nous remercions Olga Romulus, expert-comptable directrice des Relations extérieures et Bertrand Cadillon, expert-comptable pour leur expertise et les conseils dont ils nous ont fait part pour la réalisation de ce guide.

CONTACTS



FIDUCIAL

✉ contact.relations.exterieures@fiducial.fr

☎ 04 72 20 77 53



✉ <https://www.reseau-entreprendre.org/fr/contact/>

