



Laurent Pailhès.

avec

## NEO Engineering

Coach en restauration, Laurent Pailhès livre des enseignements issus de l'observation des pratiques et des problématiques de nombreux restaurants en France et à l'étranger. Il est le gérant fondateur du cabinet NEO Engineering ([www.neoeng.com](http://www.neoeng.com)) qui a pour vocation d'aider les restaurants à se créer, à se développer et à faire de meilleures marges. Laurent Pailhès présente dans chaque numéro de B.R.A. Tendances Restauration une réflexion sur les moyens à privilégier pour créer des climats favorables au développement de restaurants. L'objectif est de tenter de montrer que le dénominateur commun au succès est la recherche de simplicité chez les dirigeants, chez les collaborateurs, chez les fournisseurs et chez les clients.

## Fonds de commerce : des **atouts cachés** à ne pas négliger lors d'une **acquisition**

Après avoir abordé, le mois dernier, des problématiques liées à la négociation d'une acquisition de fonds de commerce, Laurent Pailhès poursuit sur ce thème en nous donnant de nouvelles clés. Nous nous interrogeons, ce mois-ci, avec lui, sur les façons, pour un acheteur d'établissement de restauration, de valoriser le prix de sa cible et de disposer d'un avantage dans la négociation. **Propos recueillis par Anthony Thiriet**

### ■ Anthony Thiriet : Peut-on toujours se fier au prix annoncé lors d'une acquisition de fonds de commerce ?

**Laurent Pailhès** : Non, il est bien souvent surévalué par le cédant. Comme pour la vente d'un bien immobilier, un vendeur qui hésite ou qui souhaite optimiser sa plus-value proposera un prix plus élevé, qui se justifie en comptabilité par la notion de **survaleur** (goodwill en comptabilité anglo-saxonne). La différence entre le juste prix et le prix souhaité est sujette à interprétation puisque basée sur une notion abstraite. Or, nous observons que des éléments plus concrets pouvant justifier la valeur d'un fonds de commerce ne sont pas toujours pris en compte, ni par le vendeur, ni par l'acheteur.

### ■ A.T. : Quelle première astuce pouvez-vous donner à un acheteur ?

**L.P.** : Il faut commencer par décomposer le prix annoncé en différentes valeurs, selon qu'il s'agisse d'**éléments incorporels ou corporels**, comme nous l'avons déjà vu dans le dernier numéro de *B.R.A. Tendances Restauration*. La démarche d'évaluation d'un fonds de commerce consiste dans un premier temps à décomposer chacun de ces éléments puis à les **valoriser**. On peut par exemple déterminer la valeur de la licence boisson en fonction des dernières transactions que pourrait vous communiquer un brasseur connu sur la place. On peut aussi valoriser le prix du matériel à partir de sa valeur nette. Si cette information n'est pas disponible, prendre des photos et vérifier la

date d'acquisition et la valeur à neuf à partir de prix catalogue et appliquer un coefficient de réduction selon l'âge ou la valeur d'usure. Une fois ce travail effectué, il s'agit d'additionner toutes les valeurs obtenues. Si le prix annoncé du fonds de commerce est à l'avantage de l'acheteur, qu'il ne dise rien. Sinon, il possède des arguments pour signifier au vendeur que le prix est surévalué.

### ■ A.T. : Que se passe-t-il si le vendeur ne veut pas négocier en dépit d'arguments de poids ?

**L.P.** : Il faut alors gagner du temps et chercher d'autres affaires. Un vendeur qui n'est pas prêt à négocier alors que les arguments montrent qu'il y a lieu de le faire n'est pas vraiment prêt à vendre.

■A.T. : Supposons qu'acheteur et vendeur s'entendent sur un prix, et que la banque suive l'acheteur. Est-ce suffisant pour conclure l'acte d'acquisition ?

L.P. : Certainement pas. Car, au fond, ce qui importe, c'est la capacité de mobilisation de trésorerie que peut réunir l'acheteur de restaurant. Finalement, le prix du fonds de commerce, c'est ce que l'acheteur peut payer. L'étape incontournable consiste donc à réaliser les états financiers du business plan, et en particulier le **plan de financement**. Il s'agit donc de mesurer la capacité de l'acheteur à rémunérer l'exploitation du restaurant, le remboursement de l'emprunt et la rémunération du capital sur les 7 années qui vont suivre (durée d'amortissement d'un emprunt sur le fonds de commerce).

■A.T. : Avez-vous d'autres conseils à donner pour concrétiser la valeur du fonds de commerce ?

L.P. : Comme dans bien des cas, le fonds de commerce en restauration traditionnelle est sommairement évalué par le montant du chiffre d'affaires sur un an (un peu moins en restauration rapide), je conseille d'analyser la **qualité de ce chiffre d'affaires**. Soit dit en passant, un acheteur disposerait d'un avantage si le vendeur avait involontairement omis d'enregistrer du chiffre d'affaires. Mais c'est une autre histoire. Il convient donc de vérifier que le chiffre d'affaires réalisé l'a été avec une clientèle que l'acheteur veut revoir ! À quoi bon payer une clientèle avec laquelle on ne veut pas travailler ? Et comme d'expérience, une partie de la clientèle s'échappe à chaque changement de direction, il faut s'assurer que ce taux d'évasion soit le plus bas possible.

■A.T. : Comment faire pour analyser la qualité du chiffre d'affaires ?

L.P. : En observant la fréquentation, en dialoguant avec le cédant, on peut distinguer **au moins trois segments de clientèle** (affaires, particuliers, touristes...). La démarche consiste à répartir le chiffre d'affaires à l'intérieur de ces trois segments, l'idéal étant de détailler le nombre

## À éviter

### Le piège de « l'emplacement d'exception »

*Selon Laurent Pailhès, l'acheteur doit redouter les arguments du type « C'est un emplacement d'exception qui justifie le prix/loyer ! ». C'est en effet ce que l'on peut souvent entendre de la part des vendeurs et propriétaires des murs. « C'est clair qu'il est préférable d'être dans un lieu vivant qu'au fin fond du désert, mais cela ne fait pas tout. Surtout qu'aujourd'hui la restauration peut fonctionner partout, même dans des lieux inédits, grâce aux food trucks par exemple. »*

de couverts annuel et le ticket moyen HT. Vous convenez ensuite d'un taux de fidélisation après que vous ayez acquis l'affaire pour chaque segment de clientèle et vous obtenez le montant du chiffre d'affaires que vous voulez conserver.

■A.T. : Quid du volet social ?

L.P. : En achetant un fonds de commerce, on récupère les contrats de travail. Cela peut être un handicap, mais il est possible de le transformer en opportunité en établissant un bilan social du restaurant. Voici une liste non exhaustive des points à observer :

- climat au sein de l'entreprise ;
- audit des contrats de travail ;
- dossiers litigieux en cours ;
- vérifications techniques de la paie par l'expert-comptable ;
- inventaire des situations de conflit en cours.

Convenez qu'il serait dommage de payer des dommages et intérêts, suite à un rendu du tribunal des Prud'hommes, pour des affaires antérieures à la prise de possession du restaurant !



Il faut vérifier que le chiffre d'affaires réalisé l'a été avec une clientèle que l'acheteur veut revoir.

Laurent Pailhès

La reprise des contrats de travail peut représenter une véritable aubaine pour l'acheteur. En effet, un vendeur ne sait pas bien mesurer la valeur de la **relation forte** qui peut s'instaurer entre un membre de son personnel et un client. Or, la valeur d'un restaurant est aussi le résultat d'un lien qui s'est tissé entre le client et l'équipe de l'établissement. N'entend-on pas dire partout qu'un client aime être reconnu ? Alors, l'évaluation du fonds de commerce, puisqu'elle évalue la clientèle, doit aussi évaluer la valeur des ressources humaines impliquées dans la transaction (voir l'encadré ci-dessous). En s'y penchant d'un peu plus près, cette valeur doit même être quantifiable. ●

➔ Pour en savoir plus sur comment acquérir un restaurant, contacter Laurent Pailhès  
laurent@neoeng.com  
Tél : 04 91 71 35 82

## 4 points pour évaluer la valeur des ressources humaines impliquées

- Accorder un **entretien personnalisé** d'une heure avec chacun des membres de l'équipe, avec la même posture qu'un entretien d'embauche ;
- Présenter son **projet de concept** pour l'établissement ;
- Identifier les **projets et qualités** des employés, ainsi que les **plans de formation** à mettre en œuvre ;
- Demander à chacun d'eux le nombre de **couverts annuels**, conséquence de la relation privilégiée qu'ils ont avec certains clients.