



# BUT GEA GAP

**Louka ROMAN**

**GCFF**

## RAPPORT DE STAGE

Période : du 07/04/2025 au 06/06/2025

**Entreprise :**

Crédit Agricole Alpes Provence

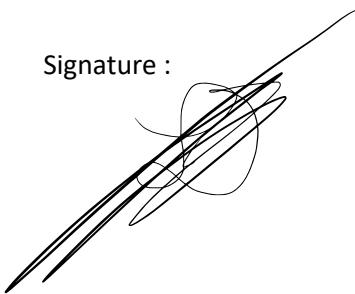
## Attestation anti-plagiat

Je soussigné, Louka ROMAN, étudiant à Aix-Marseille Université, atteste sur l'honneur que le présent rapport de stage a été écrit par moi-même et que toutes les sources d'informations et les citations d'auteurs ont été mentionnées conformément aux règles de présentation bibliographique en vigueur.

Je certifie que je n'ai ni contrefait, ni falsifié, ni copié l'œuvre d'autrui afin de la faire passer pour mienne.

Fait à Gap, le 10/05/2025.

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Louka ROMAN". It is written in a cursive style with some loops and variations in line thickness.

Louka ROMAN

Je tiens à remercier tout particulièrement Monsieur Julien Reynier, responsable du centre d'affaires du Crédit Agricole Alpes Provence à Gap, pour m'avoir accueilli au sein de son service et pour m'avoir confié des missions à la fois formatrices et responsabilisantes. Son encadrement, ses conseils et sa confiance ont largement contribué à la réussite de mon stage.

Je remercie également l'ensemble des chargés d'affaires du centre d'affaires, avec qui j'ai eu la chance de collaborer au quotidien. Leur disponibilité, leur pédagogie et leur bienveillance ont fait de cette expérience un moment d'apprentissage riche, dynamique et motivant.

Grâce à eux, ce stage s'est très bien déroulé et m'a permis de progresser sur de nombreux plans, aussi bien techniques qu'humains. Je leur en suis énormément reconnaissant, et je garderai un très bon souvenir de cette immersion professionnelle.

Enfin, je remercie Monsieur Fluhr, mon tuteur universitaire, pour son accompagnement, sa disponibilité, et les conseils apportés tout au long de cette période.

Introduction .....	4
Présentation de la structure d'accueil.....	4
1. Fiche signalétique .....	4
2. Historique du Crédit Agricole .....	5
3. Environnement .....	6
4. Organisation du centre d'affaires et du service d'accueil .....	7
4.1.    Organisation hiérarchique .....	7
4.2.    Répartition des missions.....	7
4.3.    Système de délégation.....	7
4.4.    Esprit d'équipe et ambiance .....	7
5. Présentation du service d'accueil.....	8
5.1.    Un service au cœur de la relation client pro/agri/entreprise.....	8
5.2.    Mon intégration et mon rôle .....	8
5.3.    Un lien constant avec les autres entités .....	9
Projet du stage.....	9
1. Analyse financière.....	9
2. Étude d'un dossier de création d'entreprise .....	10
Construction de la problématique .....	11
1. Un contexte marqué par le départ massif des dirigeants .....	11
2. Le profil du repreneur : une question plus humaine que financière .....	12
3. Le rôle des banques dans la transmission d'entreprise .....	13
4. Comment se déroule une reprise ou une transmission d'entreprise ?.....	14
4.1.    Le dirigeant face à la cession : un choix personnel et stratégique .....	14
4.2.    Une reprise réussie passe par cinq grandes étapes.....	15
4.3.    Les enjeux fiscaux de la transmission .....	15
4.4.    Focus : donation, apport et pacte Dutreil.....	16
4.5.    Une mécanique qui nécessite anticipation et accompagnement .....	16
4.6.    Ce que j'ai retenu .....	16
5. Mon regard personnel et les enseignements tirés de ce stage .....	16
Analyse critique du stage.....	18
Conclusion générale.....	19
Annexes.....	20
1. Annexe 1 – Exemple de dossier d'analyse financière .....	20

## Introduction

Dans le cadre de ma formation en deuxième année de BUT GEA, parcours Gestion Comptable, Fiscale et Financière (GC2F), j'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage d'une durée de huit semaines au sein du Crédit Agricole Alpes Provence, au centre d'affaires de Gap. Ce stage a constitué une très bonne expérience pour mon parcours universitaire et professionnel, en me permettant de découvrir les métiers qui sont liés à la finance, à la gestion d'entreprise, mais aussi à la relation client (commercial).

Ce stage est totalement dans la logique de mon Projet Personnel et Professionnel (PPP). En effet, souhaitant m'orienter après le BUT GEA vers des métiers mêlant l'analyse financière, la comptabilité et la dimension humaine, j'ai choisi d'intégrer une agence bancaire pour découvrir le métier de chargé d'affaires professionnels. Ce poste à la fois des missions commercial et financière, constituant donc une perspective possible pour ma future carrière, et je souhaitais m'y confronter afin d'évaluer sa réalité sur le terrain.

Avant le début du stage, je ne connaissais pas vraiment le monde bancaire. Je connaissais en partit ce que faisais un banquier mais sans en connaître la complexité ni la diversité de leurs missions. Mon objectif était donc de connaître le quotidien d'un conseiller professionnel, puis d'observer son rôle dans l'accompagnement de leur clients et de découvrir l'organisation interne d'une structure bancaire.

La mission principale qui m'a été confiée portait sur l'analyse de dossiers de financement d'entreprises, en lien avec les projets d'investissement ou les besoins de trésorerie. J'ai ainsi pu participer à différentes tâches : saisie de bilans, analyse de liasses fiscales, simulations de prêts, élaboration de KYC, constitution de dossiers de crédit, échanges avec des notaires et participation à des rendez-vous clients. Cette immersion m'a également amené à réfléchir à une problématique centrale : Le renouvellement des chefs d'entreprise : un défi stratégique pour les banques face à la difficulté de trouver des repreneurs véritablement aptes à diriger ?

Dans une première partie, je présenterai donc le Crédit Agricole Alpes Provence et le centre d'affaires dans lequel s'est déroulé mon stage, puis son environnement et son fonctionnement. Puis, dans une seconde partie, j'exposerai en détail les missions réalisées, la problématique rencontrée et l'analyse menée, en lien avec les compétences mobilisées et les enseignements tirés de cette expérience.

## Présentation de la structure d'accueil

### 1. Fiche signalétique

Nom de l'entreprise	Crédit Agricole Alpes Provence
Adresse du centre d'affaires	84 Avenue d'Embrun, 05000 GAP
Statut juridique	Caisse de crédit agricole mutuel
Siège social	25, Chemin des trois Cyprès, 13097 Aix-en-Provence Cedex 2
Nombre de collaborateur	Environ 2200 collaborateurs répartis sur l'ensemble du territoire de la caisse régionale
Nombre de caisses local	70 caisse local
Territoire couvert	Bouches-du-Rône, Haute-Alpes, Vaucluse
Activité principale	Banque universelle de proximité, proposant des services aux particuliers, professionnels, agriculteurs, entreprises et collectivités. Activités incluant les opérations bancaires, les assurances, la gestion de patrimoine, le financement de projets et l'accompagnement
Activité du centre d'affaire de Gap	Le centre d'affaires de Gap regroupe environ 26 chargés d'affaires spécialisés dans divers domaines tels que l'agriculture, les

	professionnels, les entreprises, les particuliers, les assurances et la gestion de patrimoine. La majorité de ces chargés d'affaires sont présents au centre les lundis et vendredis, et interviennent en agence le reste de la semaine.
--	--

## 2. Historique du Crédit Agricole

L'histoire du Crédit Agricole s'inscrit dans une volonté originelle forte : celle de rendre accessible le crédit aux populations rurales, longtemps négligées par les banques traditionnelles. À la fin du XIXe siècle, les agriculteurs français faisaient face à des difficultés importantes pour financer leur activité : leurs revenus étaient irréguliers, les garanties souvent limitées, et les investissements lourds, notamment pour le matériel ou les semences. Le système bancaire classique refusait de leur accorder des crédits. C'est dans ce contexte que naît l'idée d'une structure coopérative tournée vers le monde agricole.

C'est en 1894, sous l'impulsion de la République et de la loi Meline, que sont créées les premières caisses locales de Crédit Agricole mutuel, avec le soutien de l'État. Ces caisses sont organisées sur le modèle coopératif : chaque membre peut détenir une part du capital et peut donc participer à la gouvernance (en possédant un droit de vote). Ce modèle permet une prise de décision locale, au plus proche des besoins du territoire. Les caisses locales se regroupent ensuite en caisses régionales, puis, plus tard, en une fédération nationale.

Très rapidement, le Crédit Agricole devient une institution centrale pour le financement de l'agriculture française. En 1920, une Caisse nationale est créée pour mutualiser les moyens des caisses locales et régionales. Ce développement est accompagné d'un encadrement par l'État, qui oriente les financements vers les priorités agricoles du moment (production, modernisation, développement rural). Jusqu'à la fin des années 1970, le Crédit Agricole reste un établissement spécialisé, concentré presque exclusivement sur le monde agricole, avec un rôle quasi-public.

Mais à partir des années 1980, le Crédit Agricole entame un tournant stratégique majeur. D'une banque de secteur, il devient progressivement une banque universelle, c'est-à-dire ouverte à tous types de clientèles. Il commence à proposer ses services aux particuliers, puis aux entreprises, aux collectivités, et à divers profils de professionnels (artisans, commerçants, professions libérales...). Il élargit aussi ses activités vers l'assurance, l'épargne, la gestion de patrimoine, les produits financiers, etc.

Ce processus de diversification aboutit en 1988 à la création de Crédit Agricole S.A., une structure centralisée destinée à gérer les activités financières du groupe à plus grande échelle. En 2001, Crédit Agricole S.A. entre en bourse, tout en conservant un lien fort avec les caisses régionales : en effet, ces dernières détiennent toujours la majorité du capital à travers une structure commune appelée SAS Rue La Boétie, ce qui fait du Crédit Agricole une banque cotée, mais toujours pilotée par ses sociétaires.

Aujourd'hui, le groupe repose sur 39 caisses régionales juridiquement indépendantes, autonomes dans leur gestion et leur stratégie commerciale, mais fédérées autour d'un socle commun de valeurs coopératives et mutualistes. Ce modèle hybride, unique en France, permet d'allier proximité et puissance financière, ce qui constitue une force considérable face à la concurrence bancaire.

Le Crédit Agricole est désormais l'un des premiers groupes bancaires européens, avec des positions de leader dans de nombreux domaines : premier financeur de l'économie française, premier assureur en France, un des principaux gestionnaires d'actifs européens à travers Amundi, et un acteur reconnu dans la banque d'investissement via Crédit Agricole CIB.

Malgré son envergure, le groupe conserve une organisation profondément décentralisée et territorialisée. Chaque caisse régionale, comme celle des Alpes Provence, développe sa propre politique en fonction des besoins locaux. Ce lien fort au territoire, hérité de son origine agricole, reste une spécificité fondamentale de l'identité du Crédit Agricole.

À travers plus de 130 ans d'histoire, cette banque a su évoluer, se diversifier, se moderniser, tout en maintenant ses valeurs fondatrices de solidarité, d'ancrage local et de gouvernance partagée. Elle incarne aujourd'hui un modèle bancaire coopératif à part entière, qui combine efficacité économique et responsabilité sociale.

### 3. Environnement

Le Crédit Agricole Alpes Provence (CAAP) exerce son activité sur un territoire aux réalités économiques variées. Il couvre trois départements : les Bouches-du-Rhône (13), le Vaucluse (84) et les Hautes-Alpes (05). Ce territoire mêle zones urbaines denses (comme Marseille ou Avignon), zones rurales, bassins agricoles, stations touristiques (notamment dans les Alpes du Sud), et un tissu de petites et moyennes entreprises réparties sur l'ensemble du territoire.

Dans ce contexte, le CAAP développe une approche polyvalente : il accompagne les particuliers dans leur vie quotidienne (épargne, crédit immobilier, assurances) mais aussi les professionnels, les exploitants agricoles, les entreprises, et les collectivités territoriales. Cette diversité de clientèle nécessite donc une offre bancaire adaptée, mais aussi une grande flexibilité organisationnelle. Les équipes doivent donc être capables de traiter des projets simples (ouverture de compte, prêt à la consommation) mais aussi des opérations plus complexes (reprise d'entreprise, financement structuré, crédit-bail, etc.).

Dans les Hautes-Alpes, où se trouve le centre d'affaires de Gap, le tissu économique est marqué par des activités de montagne (tourisme, élevage, agriculture), des petites industries locales, et un certain isolement géographique qui rend la proximité des banques encore plus essentielle. Le Crédit Agricole, historiquement très implanté dans les zones rurales, bénéficie d'une image de confiance auprès de la population locale.

Sur ce territoire, le Crédit Agricole n'est pas seul. Il fait face à une concurrence importante de la part d'autres grandes banques françaises : Caisse d'Épargne, Banque Populaire, BNP Paribas, Société Générale, Crédit Mutuel, LCL, et quelques banques privées ou mutualistes. Toutefois, le Crédit Agricole conserve une position dominante, en partie grâce à son réseau dense d'agences, sa stratégie coopérative, son offre diversifiée, et sa capacité à financer tous types de projets en s'appuyant sur une bonne connaissance du terrain.

Le centre d'affaires de Gap joue un rôle central dans cette dynamique territoriale. Il regroupe des chargés d'affaires spécialisés (pro, entreprises, agri-pro), qui assurent un suivi sur mesure de leur portefeuille clients, avec des dossiers parfois complexes et un accompagnement à long terme. Certains chargé d'affaire travaillent en avec les agences réparties sur plusieurs départements, ce qui permet de concilier proximité et expertise.

Le modèle coopératif du Crédit Agricole avec ses caisses régionales autonomes permet d'adapter les décisions à l'échelle locale. Contrairement à une banque centralisée, le CAAP peut prendre des décisions rapides sur place, ce qui renforce sa réactivité.

#### 4. Organisation du centre d'affaires et du service d'accueil

Mon stage s'est déroulé au sein du centre d'affaires de Gap, qui fais partit du Crédit Agricole Alpes Provence spécialisée dans le suivi et l'accompagnement des clients professionnels, agricoles et entreprises du département des Hautes-Alpes. Le centre d'affaires est une structure intermédiaire entre les agences classiques et le siège régional d'Aix-en-Provence. Il joue un rôle stratégique, car il regroupe une expertise spécifique pour traiter les dossiers à risque.

##### 4.1. Organisation hiérarchique

Le centre est placé sous la responsabilité de Julien Reynier, responsable du centre d'affaires, qui pilote l'ensemble de l'activité, organise les réunions, valide les dossiers complexes et coordonne les équipes. Il est assisté de deux adjointes : Sabine Davin et Amandine Jousselme, qui jouent un rôle au niveau de l'encadrement des équipes distantes. En effet, une partie des chargés d'affaires est rattachée à des agences qui sont réparties dans plusieurs départements, et qui sont parfois situées loin de Gap. Ces adjointes assurent donc le suivi des collaborateurs qui ne peuvent pas être physiquement présents au centre d'affaires tous les lundi et vendredi de chaque semaines

##### 4.2. Répartition des missions

L'équipe est structurée autour de différents pôles :

- Les chargés d'affaires professionnels (pro) : en lien avec les artisans, commerçants, professions libérales, TPE.
- Les chargés d'affaires entreprises : en charge des PME ou structures plus complexes.
- Les chargés d'affaires agri-pro : spécialisés dans le financement des exploitants agricoles.
- Les conseillers en assurance professionnelle
- Les gestionnaires de patrimoine

Chaque chargé d'affaires dispose de son propre portefeuille clients, qu'il suit individuellement. Il a pour mission de les conseiller, de structurer leurs demandes de financement, de monter les dossiers, d'évaluer les risques, et de proposer des solutions adaptées à leurs besoins.

##### 4.3. Système de délégation

Le fonctionnement du crédit agricole repose sur un système de délégation, essentiel pour garantir la sécurité dans le traitement des dossiers qui sont à un haut niveau de risque. Chaque chargé d'affaires dispose d'un niveau de délégation, c'est-à-dire un montant maximum qu'un chargé d'affaire peut accorder en autonomie. Lorsqu'une demande dépasse ce niveau, elle est transmise à un adjoint, voire au responsable du centre. Si elle dépasse encore ce seuil, le dossier est alors transmis au siège régional d'Aix-en-Provence pour décision.

Ce système permet de filtrer les décisions en fonction du niveau de risque ou des montants engagés, tout en gardant une grande fluidité de traitement pour les opérations courantes. C'est un équilibre entre contrôle interne et autonomie locale.

##### 4.4. Esprit d'équipe et ambiance

Au-delà de l'organisation du centre auquel j'ai effectué mon stage, ce qui m'a beaucoup marqué est l'ambiance de travail dans le centre d'affaires. L'équipe est dynamique, bienveillante et soudée. J'ai trouvé

Louka ROMAN

qu'il avait une grande facilité pour intégrer des nouveaux arrivants et notamment des stagiaires. En tant que stagiaire, j'ai d'abord observé le fonctionnement de l'équipe, puis j'ai progressivement participé à des tâches concrètes, tout en étant accompagné et encadré.

Ce cadre m'a permis de monter en compétences rapidement, de poser mes questions sans avoir peur d'être rejeter, et d'apprendre dans de bonnes conditions humaines et professionnelles.

## 5. Présentation du service d'accueil

Pendant mon stage, j'ai été intégré au service des chargés d'affaires au dans le centre d'affaires de Gap, qui est rattaché à la caisse régionale du Crédit Agricole Alpes Provence. Qui donne donc plusieurs service puisque le ce centre d'affaire regroupe les professionnels, les entreprises et les agri-pro.

### 5.1. Un service au cœur de la relation client pro/agri/entreprise

Le rôle de ce service est d'accompagner des clients à fort potentiel ou à besoins spécifiques, souvent porteurs de projets à enjeux : investissement, développement d'activité, transmission, création ou reprise d'entreprise. Les chargés d'affaires assurent un suivi personnalisé et à long terme de leur portefeuille, ce qui suppose une bonne connaissance de leurs clients, de leurs secteurs d'activité, et de leur situation financière.

Le service se distingue des agences classiques par son niveau d'expertise, sa capacité à monter des dossiers complexes, et son implication dans la décision de crédit. Il agit souvent en lien étroit avec des acteurs externes (experts-comptables, notaires, assureurs...) et avec les autres services internes comme les directions des risques ou les services juridiques, en fonction des cas.

### 5.2. Mon intégration et mon rôle

Lors des premiers jours, mon intégration a été progressive. J'ai d'abord pris le temps de m'intégrer à leur environnement de travail, et de me familiariser avec les outils qu'ils utilisent au quotidien. Puis on m'a confié des missions de plus en plus concrète, ce qui m'a permis de m'impliquer réellement.

J'ai donc été amené à :

- Réaliser des interrogations BDF (Banque de France) pour l'étude des dossiers de crédit
- Saisir et analyser des liasses fiscales, bilans et comptes de résultats
- Participer à des simulations de financement, avec une trame que l'on me donner et qui me beaucoup aidé
- Préparer des dossiers (collecte de pièces, synthèse Excel, rapports de solvabilité)
- Observer puis accompagner lors de rendez-vous clients, surtout quand j'étais à l'agence de Saint-Bonnet
- Effectuer des KYC (Know Your Customer), et contribuer à la mise à jour des données clients
- Assister aux réunions regroupant les agences et le centre d'affaires
- Prendre part à des appels clients dans le cadre d'un suivi de campagne de crédit-bail (rétrofite)

Je n'étais donc pas limité à faire que de l'observation, mais j'étais impliquait à une participation active aux tâches quotidiennes du service. Cela m'a permis de me familiariser avec les outils, d'observer des processus de décision de crédit, et de comprendre l'importance de l'analyse financière dans la relation bancaire.

### 5.3. Un lien constant avec les autres entités

Le service fonctionne en lien étroit avec :

- Les agences locales, dans lesquelles les chargés d'affaires se déplacent plusieurs jours par semaine
- Le siège d'Aix-en-Provence, en cas de dépassement de délégation ou de dossiers sensibles
- Les autres pôles du centre (assurance, patrimoine), avec lesquels j'ai pu échanger brièvement

Ce fonctionnement hybride entre présence en agence et centralisation partielle au centre d'affaires permet une grande agilité, tout en maintenant un haut niveau d'expertise. C'est un équilibre entre proximité terrain et capacité de traitement, essentiel pour la qualité du service client.

## Projet du stage

### 1. Analyse financière

L'une des missions qui m'a fait le plus monté en compétence pendant mon stage a été la réalisation d'analyses financières, à partir de bilans, comptes de résultats et de ratios. Cette mission a représenté un véritable changement dans ma compréhension du métier de conseiller professionnel, car j'ai pu y appliquer les bases théoriques vues en cours à des cas concrets, tout en découvrant des subtilités qui ne s'apprennent que dans le monde pro.

Au départ, j'ai travaillé sur des dossiers fictifs, pour me familiariser avec la structure d'une liaison fiscale et comprendre les différents documents à analyser. Je réalisais seul ces premières analyses, puis je les confrontais aux retours de Vanessa Lewandowski, chargée d'affaires agri-pro, avec qui je travaillais sur ce type de mission. Elle m'a ensuite transmis la trame utilisée par les professionnels au Crédit Agricole pour structurer leurs analyses : une base très précise, construite autour des agrégats clés comme l'EBE, mais aussi des ratios.

Une fois la trame comprise, j'ai refait l'exercice (Cf. annexe N°1) en autonomie sur un dossier réel, et cette fois, mon analyse a été intégrée dans un véritable rapport bancaire. À ma grande satisfaction, elle a reçu un retour très positif de Vanessa, qui l'a jugée « parfaite », puis de mon tuteur de stage Julien Reynier, qui a souhaité la consulter lui-même. Ça a été un moment fort dans mon stage, car c'est là que j'ai compris que j'ai apporté une vrai plus-value pour eux.

Ce que cette mission m'a apporté est très marquant. Grâce à ma formation en BUT GEA parcourt GC2F, je connaissais déjà les agrégats comptables (comme la CAF, l'EBE, le résultat net etc..) mais aussi plusieurs ratios d'analyse financière. Mais, ce stage m'a permis de comprendre en profondeur l'utilité concrète de ces indicateurs dans un contexte professionnel réel, face à des décisions de financement.

Par exemple, je savais ce qu'était l'EBE sur le plan théorique, mais je n'avais jamais pleinement saisi son rôle central dans l'évaluation de la capacité d'une entreprise à rembourser un prêt. J'ai aussi mieux compris la logique derrière certains ratios : l'autonomie financière, la capacité de remboursement etc. Là où je voyais auparavant des indicateurs techniques, je vois maintenant des signaux clairs, qui orientent une décision d'accord ou de refus de crédit.

Mais j'ai aussi gagné en autonomie, en rigueur et en confiance en moi. Pour la première fois, j'ai eu la sensation de « voir » ce que voit un professionnel, d'avoir développé un nouveau regard sur les dossiers. Cette montée en compétence m'a donné envie d'aller plus loin, d'approfondir mes connaissances, et surtout de comprendre ce que les chiffres ne disent pas toujours. C'est d'ailleurs cette logique qui m'a amené à la mission suivante, à l'origine de la problématique de ce mémoire.

## 2. Étude d'un dossier de création d'entreprise

Une autre mission qui m'a particulièrement marqué a été l'analyse d'un dossier de création d'entreprise, confié par mon tuteur de stage, Julien Reynier. Il s'agissait d'un véritable dossier où un salarié souhaité lancer son activité. L'objectif de mon tuteur était de me laisser travailler en autonomie sur l'analyse financière, avant de m'expliquer les gros points négatif de ce dossier.

J'ai réalisé l'analyse de manière structurée, en utilisant la trame professionnelle du centre d'affaires et les outils que j'avais appris à maîtriser. Sur le plan financier, les indicateurs étaient moyens, mais aucun élément ne me semblait totalement bloquant. Seul le loyer, que je trouvais élevé, m'interpellait. J'ai donc conclu à un projet fragile, mais potentiellement envisageable.

C'est ensuite, lors de l'échange avec mon tuteur, que j'ai pris conscience des failles majeures du projet, qui ne ressortaient pas directement de mon analyse. D'abord, le chiffre d'affaires prévisionnel était totalement surestimé : il ne correspondait ni à la réalité du secteur ni à l'emplacement géographique de l'activité. Mais aussi le loyer qui représentait plus de 40 % du CA prévisionnel, ce qui beaucoup trop élever pour que ce soit bien acceptables. Enfin, l'élément le plus déterminant était l'aspect humain car le porteur du projet, bien qu'expérimenté dans le domaine, il n'avait aucune expérience en gestion, et selon mon tuteur, n'avait pas le profil pour devenir chef d'entreprise.

Ce que cette mission m'a appris, est donc que même une analyse financière complète et bien menée peut passer à côté de critères essentiels, comme la cohérence du porteur avec son projet, la réalité du terrain, ou la pertinence de certaines hypothèses. Il ne s'agit donc pas seulement d'analyser des chiffres, mais de mettre ces derniers en perspective avec l'humain, le secteur et l'environnement global du projet pour savoir si le projet est viable ou non.

Cette mission n'est pas à l'origine directe de la problématique que je vais développer dans la suite du mémoire, mais elle m'a permis de la renforcer. Elle a confirmé mon intuition que l'évaluation d'un projet ne peut pas se limiter aux données comptables et financière : elle doit intégrer des éléments parfois subjectifs, mais essentiels à la prise de décision.

Les missions que j'ai réalisées au cours de mon stage, en particulier l'analyse financière de dossiers réels, m'ont permis de mieux comprendre les critères que les banques utilisent pour évaluer un projet. J'ai appris à manier les outils d'analyse, à identifier les forces et les faiblesses d'un bilan, à interpréter les ratios, et à structurer un diagnostic financier cohérent.

Mais ces compétences, aussi importantes soient-elles, m'ont également montré leurs limites lorsqu'elles sont utilisées seules. À travers certaines situations concrètes, j'ai pu constater que les chiffres ne racontent pas toujours toute l'histoire d'un projet. C'est en confrontant ces analyses à la réalité du terrain, à la personnalité du porteur, au secteur d'activité, ou encore à la cohérence globale du business model, que j'ai compris la nécessité d'adopter une approche plus complète.

Ce constat a nourri une réflexion plus large, que je développerai dans la suite de ce mémoire :  
Le renouvellement des chefs d'entreprise : un défi stratégique pour les banques face à la difficulté de trouver des repreneurs véritablement aptes à diriger ?

## Construction de la problématique

### 1. Un contexte marqué par le départ massif des dirigeants

En France, une réalité de plus en plus préoccupante touche le monde de l'entreprise : une grande partie des dirigeants actuels arrive à l'âge de la retraite. D'après plusieurs études récentes, environ 70 % des chefs d'entreprise sont aujourd'hui âgés de plus de 50 ans. Cela signifie qu'un très grand nombre d'entre eux va devoir transmettre ou céder son entreprise dans les années à venir. Ce phénomène concerne aussi bien les petites structures artisanales que les PME ou les exploitations agricoles. Cette vague de départs annoncée constitue ce qu'on peut appeler un "mur des transmissions".

Derrière ce constat démographique se cache un véritable défi économique et humain. La reprise d'une entreprise n'est pas un acte simple ou automatique. Pour que cette transmission soit réussie, encore faut-il qu'un repreneur soit trouvé, et surtout, que ce repreneur soit capable de maintenir l'activité dans la durée. C'est là que se situe tout l'enjeu : trouver un profil compétent, motivé, bien accompagné, et capable d'assumer pleinement le rôle de chef d'entreprise. Or, ce n'est pas toujours le cas.

D'après ce que j'ai pu apprendre au cours de mon stage, et notamment en échangeant avec mon maître de stage, cette problématique est bien connue du secteur bancaire. Il arrive régulièrement que des projets de reprise ou de création soient présentés à la banque, avec des prévisionnels convaincants, des chiffres correctement construits, mais que le profil du porteur ne rassure pas. Il y a donc une différence fondamentale entre un projet viable sur le papier, et un projet porté par une personne réellement capable de le mener à bien.

Cette différence se ressent particulièrement dans certains secteurs. À titre d'exemple, le secteur agricole est, selon mon maître de stage, l'un des plus touchés. De nombreuses exploitations arrivent à un moment de transmission, mais très peu de jeunes repreneurs s'y engagent. Le métier est exigeant, les revenus souvent irréguliers, et la charge de travail importante. Il devient donc de plus en plus difficile de transmettre ces entreprises, ce qui pose de véritables questions pour l'avenir du tissu agricole français.

Mais cette problématique dépasse le seul cas de l'agriculture. Dans de nombreuses zones rurales ou semi-rurales, l'absence de repreneur ou l'échec d'une reprise peut avoir des conséquences directes sur la vie économique locale. Lorsqu'une entreprise ferme parce qu'elle n'a pas trouvé de successeur, ce sont souvent plusieurs emplois qui disparaissent, des familles qui doivent se réorienter, et des collectivités qui perdent une source d'activité et de fiscalité locale. Ce phénomène est parfois encore plus marqué lorsque le repreneur a été trouvé, mais qu'il n'a pas réussi à faire vivre l'entreprise, soit par manque d'expérience, soit par mauvaise gestion. Dans ces cas-là, on assiste à une fermeture quelques mois après la reprise, ce qui fragilise encore davantage le tissu économique.

Il ne faut pas non plus négliger les effets indirects d'un tel phénomène : lorsqu'il n'y a plus de repreneur localement, il faut parfois aller en chercher dans d'autres départements ou régions, ce qui peut générer des coûts logistiques, des pertes d'ancre territorial, et même un impact écologique supplémentaire à cause du transport de biens ou de services.

Pour toutes ces raisons, le renouvellement des chefs d'entreprise ne peut pas être vu uniquement comme un sujet RH ou entrepreneurial : c'est un enjeu économique, social et stratégique. Il ne s'agit pas uniquement de maintenir une activité, mais de préserver la stabilité et la vitalité des territoires, en évitant que des pans entiers de l'économie locale ne disparaissent progressivement.

Louka ROMAN

Enfin, ce qui m'a marqué pendant mon stage, c'est que les banques sont directement confrontées à ce problème, mais qu'elles ne peuvent pas toujours agir en amont. Comme me l'a expliqué mon tuteur, c'est avant tout au dirigeant actuel de préparer sa succession, d'anticiper son départ, et de prévoir les étapes de la transmission. Le rôle de la banque, lui, commence à partir du moment où le projet de reprise est présenté. Et c'est là que se pose une autre question : comment évaluer si le repreneur est réellement apte à reprendre et à diriger une entreprise ?

C'est cette réflexion qui m'a amené à approfondir le sujet dans ce mémoire, en m'interrogeant non seulement sur la réalité du phénomène, mais aussi sur la manière dont les banques peuvent jouer un rôle dans cette transition, en identifiant les profils à fort potentiel et en sécurisant les reprises.

## 2. Le profil du repreneur : une question plus humaine que financière

Lorsqu'un chef d'entreprise part à la retraite, il laisse derrière lui bien plus qu'une activité : il laisse une vision, une méthode de travail, une posture, un savoir-faire, parfois même une relation privilégiée avec ses clients ou ses fournisseurs. Reprendre une entreprise, ce n'est donc pas seulement racheter des murs ou des machines, c'est reprendre un rôle, celui de dirigeant. Et ce rôle ne convient pas à tout le monde.

Au cours de mon stage, cette réalité m'a été confirmée à plusieurs reprises. D'après mon maître de stage, il arrive que des porteurs de projet présentent des dossiers financièrement solides, avec un prévisionnel bien construit et des indicateurs positifs, mais que le projet soit tout de même refusé par la banque. La raison ? Le profil du repreneur.

La différence entre un salarié et un chef d'entreprise peut paraître évidente sur le papier, mais elle est souvent sous-estimée dans les faits. Un salarié a un cadre, un supérieur, des horaires, une fiche de poste. Un chef d'entreprise, lui, doit prendre des décisions, assumer les risques, anticiper les imprévus, gérer ses équipes, s'occuper de la gestion, de la stratégie, des fournisseurs, des clients, etc. C'est une posture différente, une autre façon de fonctionner, qui demande une certaine stabilité personnelle, de l'expérience ou au moins une préparation sérieuse.

J'ai pu le constater lors de l'analyse d'un dossier que m'avait confié mon tuteur. Sur le plan financier, rien n'était choquant à première vue. Mais après discussion, il m'a expliqué pourquoi la reprise n'était pas viable : le repreneur n'avait jamais dirigé, son prévisionnel était déconnecté du marché, et surtout, il ne semblait pas prêt à assumer les responsabilités qu'implique la gestion d'une entreprise. Résultat : le dossier a été refusé.

Cette situation n'est pas isolée. Bien souvent, des salariés motivés veulent se lancer dans l'aventure entrepreneuriale sans mesurer la réalité du rôle de dirigeant. Et même si leur intention est bonne, cela peut conduire à des reprises ratées, avec toutes les conséquences que cela implique.

Le problème, dans ce genre de situation, c'est que les indicateurs financiers ne suffisent pas. Le bilan personnel du repreneur — son mental, sa motivation, son expérience, sa vision — joue un rôle tout aussi important, voire plus. C'est un enjeu humain, qui nécessite une vraie capacité d'analyse de la part de la banque, mais aussi un accompagnement adapté.

C'est ce qui fait du profil du repreneur un facteur clé dans le renouvellement des chefs d'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de trouver quelqu'un, mais de trouver quelqu'un de prêt, de formé, de solide. Et dans les faits, c'est là que le défi se situe aujourd'hui.

### 3. Le rôle des banques dans la transmission d'entreprise

Dans un contexte où la transmission d'entreprise devient un enjeu majeur pour l'économie locale, le rôle des banques est central. Même si elles n'ont pas la responsabilité directe d'organiser une reprise, elles jouent un rôle déterminant dans la validation du projet et l'évaluation de sa faisabilité. En effet, sans financement bancaire, la majorité des projets de reprise ne peuvent pas voir le jour. Cela place les banques en position d'acteurs clés, à la fois pour filtrer les projets viables et pour accompagner les repreneurs dans la structuration de leur démarche.

Lors de mon stage au centre d'affaires du Crédit Agricole Alpes Provence, j'ai pu observer comment cette évaluation se déroule concrètement. Contrairement à une idée reçue, l'étude d'un projet de reprise ne se limite pas à l'analyse des chiffres. Bien sûr, les éléments financiers — comme le prévisionnel, le plan de financement ou les ratios d'endettement — sont fondamentaux. Mais ils ne suffisent pas à justifier une décision d'octroi de prêt. En réalité, le profil du repreneur joue un rôle tout aussi important.

D'après mon maître de stage, il arrive que des dossiers soient technique solides sur le plan financier, mais que le projet soit refusé à cause d'un manque de cohérence humaine ou professionnelle. Le repreneur peut manquer d'expérience, mal connaître le secteur d'activité, ou ne pas démontrer une posture entrepreneuriale crédible. Dans ce cas, la banque préfère ne pas prendre le risque.

Cette évaluation "humaine" repose sur plusieurs critères :

- Le parcours professionnel du porteur de projet
- Sa connaissance du secteur d'activité
- Sa posture lors des échanges avec le conseiller
- Sa capacité à anticiper les difficultés
- La cohérence entre ses objectifs et le projet repris

Ces éléments ne figurent pas dans un tableau Excel, mais ils ressortent lors des entretiens ou à travers l'étude approfondie du dossier. C'est là qu'entre en jeu l'expertise du conseiller bancaire, qui doit avoir un certain recul et même une forme d'intuition professionnelle. On pourrait comparer cela à un "pressentiment rationnel" : le conseiller perçoit, à travers des signaux faibles, si le projet est réellement porteur ou risqué.

Pour éviter que ce diagnostic ne repose uniquement sur l'expérience du banquier, les établissements comme le Crédit Agricole s'entourent de partenaires spécialisés dans l'accompagnement des porteurs de projets. Ces partenaires interviennent en amont ou en parallèle de la banque, pour aider le repreneur à se préparer ou à structurer son projet.

Parmi ces acteurs, on retrouve :

- Réseau Entreprendre, qui propose du mentorat par d'anciens chefs d'entreprise et aide à valider la maturité du projet.
- France Active, qui joue un rôle essentiel en apportant des garanties sur le prêt, mais aussi en accompagnant les porteurs dans leur structuration financière.
- GAAAP (Groupement d'Accompagnement à la Création et à la Reprise), qui propose des parcours de formation ciblés pour ceux qui veulent devenir dirigeants.
- La Chambre des Métiers et de l'Artisanat, qui forme les artisans à la gestion et aux responsabilités d'un chef d'entreprise.
- Des plateformes locales à taux zéro, qui permettent au repreneur de compléter son financement de manière sécurisée.
- Activie Gap, une structure locale dédiée à l'appui des projets économiques dans le territoire haut-alpin.

Louka ROMAN

Ces structures jouent un rôle souvent sous-estimé mais très complémentaire. Elles permettent à la banque d'avoir une lecture plus complète du projet, en s'appuyant sur des diagnostics, des formations suivies, ou encore des engagements pris par le repreneur. Cela renforce la crédibilité du dossier et peut parfois faire la différence entre un accord et un refus.

Ce que j'ai également retenu, c'est que malgré leur importance, les banques restent dépendantes de l'anticipation du cédant. Comme me l'a expliqué mon tuteur, c'est au chef d'entreprise qui part à la retraite de préparer sa transmission : informer, anticiper, identifier un repreneur. La banque ne peut pas forcer cette démarche. Elle intervient à partir du moment où le projet est formalisé.

Mais cela ouvre la voie à une piste intéressante : et si les banques pouvaient aller plus loin dans leur rôle, en créant des outils de mise en relation entre cédants et repreneurs ? C'est une réflexion que j'ai développée en fin de mémoire. Aujourd'hui, il n'existe pas de plateforme nationale réellement opérationnelle pour organiser ces rencontres. Pourtant, les banques pourraient jouer un rôle de tiers de confiance, en apportant à la fois leur réseau, leur savoir-faire, et des garanties sur la qualité des projets.

En résumé, le rôle des banques dans la transmission d'entreprise ne se limite pas à "prêter de l'argent". Elles sont des partenaires stratégiques, capables :

- D'analyser en profondeur un projet,
- De mobiliser un écosystème complet d'acteurs spécialisés,
- Et d'orienter les porteurs de projets vers les bons interlocuteurs.

À l'avenir, ce rôle pourrait évoluer encore, notamment si les banques décident de s'impliquer davantage dans l'animation des réseaux de cédants et repreneurs, et dans le développement de services spécifiques à la transmission.

#### **4. Comment se déroule une reprise ou une transmission d'entreprise ?**

La transmission d'une entreprise est bien plus qu'un simple transfert d'actifs ou de parts sociales. C'est un processus complexe, qui engage des dimensions humaines, stratégiques, fiscales et financières. Pour qu'elle réussisse, elle doit être anticipée, préparée et encadrée. Lors de mon stage, j'ai pu consulter un support interne qui m'a permis de comprendre les grandes étapes clés d'une transmission, ainsi que les enjeux souvent invisibles que cela implique.

##### **4.1. Le dirigeant face à la cession : un choix personnel et stratégique**

Avant même de penser aux aspects techniques, il y a une phase humaine et psychologique. Un chef d'entreprise qui transmet quitte souvent ce qui a occupé une grande partie de sa vie. Il peut choisir :

- De transmettre à un proche ou à un salarié,
- De partir à la retraite,
- De redevenir salarié ailleurs,
- Ou de se lancer dans un nouveau projet.

Cette rupture est rarement anodine. C'est souvent le moment où il faut accepter de se détacher progressivement de l'entreprise, tout en s'assurant qu'elle puisse continuer à vivre sans lui. Certains dirigeants vivent mal ce détachement, ce qui peut nuire à la réussite de la transmission s'ils restent trop impliqués ou trop réticents à passer la main.

#### 4.2. Une reprise réussie passe par cinq grandes étapes

À partir du moment où le projet de cession devient concret, le processus s'organise autour de cinq grandes phases.

##### 1. Préparation du cédant

Le chef d'entreprise doit clarifier ses intentions, ses besoins futurs (retraite, réinvestissement...), et sa disponibilité à accompagner ou non le repreneur après la vente. Il peut être conseillé par un expert-comptable ou un notaire pour anticiper les aspects fiscaux.

##### 2. Préparation de l'entreprise

Cette phase consiste à rendre l'entreprise "présentable". Cela implique souvent un diagnostic complet : actualiser les comptes, clarifier l'organisation interne, vérifier la propriété des actifs (fonds de commerce, brevets, immeubles...). Parfois, des réorganisations sont nécessaires pour éviter les blocages juridiques.

##### 3. Phase opérationnelle

C'est le moment de trouver un repreneur, de réaliser un audit, d'entamer les négociations, et de rédiger un protocole de cession. Ici, les conseils juridiques et comptables sont indispensables pour sécuriser chaque clause (non-concurrence, conditions suspensives, calendrier...).

##### 4. Financement du projet

La banque entre alors pleinement en jeu. Elle évalue le plan de financement global, la capacité du repreneur à faire face à ses échéances, mais aussi la pertinence du projet. Dans certains cas, un crédit bancaire est complété par :

- Un prêt d'honneur à taux zéro,
- Un apport personnel,
- Une garantie publique (Bpifrance, France Active...),
- Ou même un crédit-vendeur, où le cédant accepte d'être payé en plusieurs fois.

##### 5. Accompagnement post-cession

Il arrive que l'ancien dirigeant reste en place quelques mois pour faciliter la transition, transmettre les savoir-faire, ou accompagner l'équipe. Cela peut être formalisé dans l'acte de vente. Par ailleurs, certaines structures proposent aussi un accompagnement psychologique ou juridique pour l'après-cession, afin que le cédant vive sereinement ce changement.

#### 4.3. Les enjeux fiscaux de la transmission

Transmettre son entreprise, c'est aussi déclencher un certain nombre de mécanismes fiscaux, notamment autour des plus-values générées par la vente ou la donation. Ces aspects doivent être anticipés dès la phase préparatoire.

Il existe plusieurs dispositifs d'exonération ou de réduction fiscale :

- Exonération en fonction du chiffre d'affaires, applicable sous conditions pour les entreprises soumises à l'impôt sur le revenu.
- Exonération selon le prix de cession : totale si la valeur des biens est inférieure à 500 000 €, partielle entre 500 000 € et 1 million €.
- Exonération sur l'immobilier professionnel : avec un abattement progressif selon la durée de détention, pouvant atteindre 100 % après 15 ans.

- Exonérations spécifiques en cas de départ à la retraite, à condition de cesser toute fonction dans l'entreprise, de faire valoir ses droits à la retraite, et de ne pas conserver de contrôle sur la société.

#### 4.4. Focus : donation, apport et pacte Dutreil

En complément de la vente classique, certains dirigeants choisissent de donner leur entreprise à leurs enfants ou à un tiers avant de partir. Cette stratégie, appelée donation avant cession, permet parfois d'optimiser fiscalement la transmission, à condition de respecter certaines règles (chronologie, réalité de la donation...).

Il est aussi possible d'avoir recours à l'apport-cession : l'actionnaire apporte ses titres à une nouvelle société (souvent appelée "Holding"), ce qui permet de placer la plus-value en report d'imposition.

Enfin, le pacte Dutreil est un outil particulièrement utilisé en cas de transmission familiale : il permet de réduire de 75 % la base taxable des droits de donation, à condition de s'engager à conserver les titres pendant plusieurs années et d'exercer une fonction de direction dans la société.

#### 4.5. Une mécanique qui nécessite anticipation et accompagnement

L'ensemble de ce processus montre bien que la reprise ou la transmission d'entreprise ne s'improvise pas. Elle repose sur des choix stratégiques, une préparation rigoureuse, et une connaissance précise des conséquences fiscales, juridiques et humaines. C'est pourquoi les banques, les experts-comptables, les notaires, mais aussi les partenaires publics jouent un rôle clé pour sécuriser chaque étape.

Ce que je retiens surtout, c'est qu'un bon entrepreneur, bien accompagné, et un dirigeant préparé font toute la différence. À l'inverse, un projet mal anticipé ou mal évalué peut rapidement échouer, même avec un bon financement.

#### 4.6. Ce que j'ai retenu

Ce que j'ai compris à travers mes recherches et mon stage, c'est qu'une transmission réussie ne s'improvise jamais. Elle se prépare, parfois plusieurs années à l'avance. Et surtout, elle demande à la fois une vision stratégique et une grande rigueur technique.

J'ai aussi réalisé que le entrepreneur n'est pas le seul à devoir être prêt : le cédant aussi doit être bien accompagné. Et la réussite dépend autant de la qualité des documents que de la qualité de la relation humaine entre les deux parties.

### **5. Mon regard personnel et les enseignements tirés de ce stage**

Lorsque j'ai commencé ce stage, je ne m'attendais pas à découvrir une problématique aussi large et profonde que celle du renouvellement des chefs d'entreprise. J'imaginais que mon quotidien tournerait principalement autour de l'analyse de dossiers, de quelques opérations bancaires ou de tâches administratives. En réalité, ce stage m'a permis d'entrer au cœur d'un sujet économique, humain et stratégique, avec des conséquences concrètes sur les territoires, les emplois et les projets de vie.

Le sujet du renouvellement des dirigeants peut sembler lointain quand on est encore étudiant. Mais en discutant avec les chargés d'affaires, en observant les dossiers traités, et surtout en travaillant sur un cas réel de projet de reprise, j'ai compris à quel point il s'agit d'un enjeu central pour l'avenir de nombreuses entreprises. Ce que je retiens, c'est que la question ne se résume pas à : "y a-t-il quelqu'un pour racheter cette entreprise ?" mais plutôt : "est-ce que cette personne est capable de la faire vivre demain ?".

C'est cette différence entre reprendre et diriger qui m'a particulièrement marqué. Être chef d'entreprise, ce n'est pas juste posséder une société. C'est savoir la piloter, prendre des décisions, gérer des équipes, faire face à l'incertitude, assumer des responsabilités. Au fil des jours, j'ai vu que la réussite d'un projet de reprise ne dépendait pas uniquement du financement ou des indicateurs financiers, mais aussi — et surtout — de la capacité du porteur à jouer ce rôle de leader.

En parallèle, j'ai aussi observé les limites du système actuel. Bien que de nombreuses structures existent pour accompagner les repreneurs (comme GAAAP, France Active ou le Réseau Entreprendre), il manque encore un maillon essentiel : un outil qui facilite la rencontre entre ceux qui veulent céder et ceux qui veulent reprendre. Durant mon stage, plusieurs collaborateurs m'ont confirmé ce constat. Trop souvent, des chefs d'entreprise prêts à partir n'ont aucune idée de la manière dont ils peuvent transmettre, et des porteurs de projet motivés ne savent pas où chercher.

À partir de cette observation, j'ai commencé à réfléchir à une piste d'amélioration concrète. Et si l'on créait une plateforme digitale de mise en relation entre cédants et repreneurs ? Une interface simple, sécurisée, accessible à tous, où chaque partie pourrait présenter son projet, poser ses conditions, et être accompagnée dans la démarche. Cette plateforme pourrait être portée par un acteur neutre (banque, CCI, réseau d'accompagnement...), et inclure plusieurs services :

- Des profils validés par des partenaires (banques, experts-comptables...)
- Des simulations de financement
- Des outils de valorisation automatique
- Un espace pour échanger avec des conseillers
- Et pourquoi pas, un système de coaching personnalisé pour les repreneurs
- Ce type de projet pourrait répondre à un double besoin :
- Aider les cédants à ne pas abandonner leur entreprise faute de repreneur
- Éviter les échecs de reprise, en mettant les porteurs de projet en relation avec des interlocuteurs fiables et préparés

D'un point de vue bancaire, cela serait aussi un gain de temps et de fiabilité. Les dossiers arriveraient mieux préparés, plus clairs, plus cohérents, avec un accompagnement déjà amorcé. Cela permettrait aussi de renforcer le rôle de la banque comme acteur économique territorial, et pas seulement comme financeur.

Ce stage m'a permis de renforcer mes compétences techniques, en particulier sur l'analyse de liasses fiscales, la lecture de bilans, et la logique des plans de financement. J'ai aussi beaucoup appris sur le fonctionnement d'un centre d'affaires, sur le travail en équipe, sur la gestion du temps et des priorités dans une grande structure.

Mais ce que je retiens surtout, c'est l'importance de l'humain dans les métiers de la finance. Derrière chaque dossier, il y a une personne, un projet de vie, une histoire. Et c'est cet aspect-là qui donne du sens au travail que j'ai pu observer. C'est aussi ce qui m'a confirmé que je voulais m'orienter vers des métiers où l'analyse technique se combine avec la compréhension des besoins réels des clients.

Enfin, ce stage a renforcé ma volonté de continuer dans cette voie, en approfondissant mes connaissances en finance, mais aussi en gestion de projet et en accompagnement d'entreprise. Je suis convaincu que les années à venir verront émerger de nouveaux besoins d'accompagnement entrepreneurial, et que les jeunes diplômés comme moi ont un rôle à jouer dans cette transformation.

## Analyse critique du stage

Ce stage de huit semaines au sein du Crédit Agricole Alpes Provence a été une expérience particulièrement riche, à la fois sur le plan professionnel et personnel. Il m'a permis de mobiliser des compétences que j'avais déjà acquises lors de ma formation, mais surtout d'en développer de nouvelles, parfois inattendues.

Sur le plan technique, la mission qui m'a le plus marqué a été l'analyse financière de dossiers de financement. J'ai pu appliquer mes connaissances en lecture de bilans, en retraitement de données comptables, et en interprétation des ratios, mais aussi progresser de manière significative dans cette compétence. Au début du stage, je comprenais les grandes lignes d'un compte de résultat ou d'un bilan, mais je ne voyais pas toujours ce qu'un chargé d'affaires détectait en quelques minutes. À force d'observation, de pratique et de retours de la part des professionnels, j'ai appris à avoir un regard plus affûté, à repérer les incohérences, les signaux d'alerte, ou au contraire les éléments rassurants dans un dossier.

J'ai également utilisé mes compétences sur des outils comme Excel ou Word, notamment pour traiter et structurer les dossiers clients. La saisie de bilans dans les logiciels internes m'a permis de mieux comprendre la logique comptable au quotidien. Sur un autre plan, ce stage m'a aussi permis de gagner en autonomie : les missions qu'on me confiait étaient variées, parfois techniques, et j'ai souvent été amené à les gérer seul, ce qui m'a poussé à prendre des initiatives et à m'organiser.

Mais ce qui m'a le plus marqué, c'est l'ambiance de travail et l'intégration dans l'équipe. Dès les premiers jours, je me suis senti accueilli, écouté, considéré. Il y avait une vraie bienveillance, de la confiance, et une volonté de me faire progresser sans me mettre une pression excessive. Les chargés d'affaires prenaient le temps de m'expliquer, de me montrer, de me faire participer. Cela a vraiment contribué à rendre le stage agréable. Les missions les plus intéressantes, en particulier l'analyse de dossiers, m'ont donné le sentiment d'être utile et impliqué.

Bien sûr, tout n'a pas été parfait. Lors de certaines périodes, notamment pendant les ponts, l'activité était ralentie et certains collaborateurs étaient absents, ce qui faisait que je n'avais pas toujours de mission à effectuer. Ces moments de creux m'ont parfois laissé un peu passif, même si je comprenais que ce n'était pas de la mauvaise volonté. À part cela, je garde un excellent souvenir global du stage, tant au niveau de l'ambiance que du contenu.

Ce qui est peut-être le plus fort dans ce stage, c'est l'impact qu'il a eu sur ma réflexion personnelle et mon orientation professionnelle. Avant de commencer, j'étais convaincu de vouloir continuer dans la voie de la comptabilité, avec pour objectif de passer le DCG en parallèle du BUT, et peut-être même viser le DSCG à terme. Mais ce stage a profondément modifié mon rapport à cette filière.

En vivant le quotidien d'un centre d'affaires, en analysant des projets concrets, en discutant avec des professionnels qui mêlent technique, relationnel, conseil et stratégie, j'ai pris conscience que je me suis beaucoup plus épanoui dans ces missions que dans les cours de comptabilité pure. J'ai pris du plaisir, j'ai eu envie de progresser, et je me suis surpris à me projeter dans des rôles que je n'avais jamais envisagés.

Aujourd'hui, je suis dans une période de remise en question. Je ne suis plus certain de vouloir passer le DCG l'année prochaine. Cette formation demande un investissement conséquent, et je me rends compte que je n'ai plus forcément la motivation de fournir autant d'efforts dans une voie qui ne me correspond plus totalement. Pour l'instant, je n'ai pas encore trouvé ce que je veux faire avec certitude, mais ce stage m'a permis d'écartier une option et de réfléchir plus largement à mes priorités, à mes goûts, et à ce que je recherche dans ma vie professionnelle.

Louka ROMAN

Je ne sais pas encore si je travaillerai dans une banque. Ce n'est pas forcément une vocation pour moi. Mais ce stage m'a appris que les métiers qui allient analyse, réflexion stratégique et accompagnement de projet me parlent. C'est peut-être dans cette direction-là que je vais continuer à chercher.

## Conclusion générale

Ce mémoire de stage m'a permis de revenir en profondeur sur une expérience professionnelle qui a marqué mon parcours d'étudiant, aussi bien sur le plan des compétences que sur celui de la réflexion personnelle. Intégré pendant huit semaines au sein du centre d'affaires du Crédit Agricole Alpes Provence à Gap, j'ai eu l'opportunité de découvrir le métier de chargé d'affaires professionnels, un rôle à la fois de la finance, du conseil, et de l'analyse.

Ce stage s'est inscrit dans une problématique réelle et actuelle : celle du renouvellement des chefs d'entreprise, à travers la question centrale de la reprise d'activité. En partant de cas concrets, en particulier l'analyse de dossiers de financement, j'ai pu constater que la réussite d'une transmission ne dépendait pas uniquement des indicateurs financiers, mais aussi et surtout du facteur humain. Cela m'a amené à approfondir cette réflexion, en me demandant comment les banques pouvaient contribuer à la pérennité des entreprises reprises, en évaluant les repreneurs et en les accompagnant plus efficacement.

À travers les différentes missions confiées, j'ai pu mobiliser mes compétences universitaires en gestion comptable, fiscale et financière, mais aussi développer d'autres compétences, comme l'autonomie, la rigueur, la capacité d'analyse et la posture professionnelle. J'ai également pu mieux comprendre le fonctionnement interne d'un centre d'affaires bancaire, ses enjeux, ses priorités et ses relations avec les autres acteurs économiques du territoire.

Mais au-delà des compétences techniques, ce stage m'a permis de faire un bilan personnel important. Il m'a confronté à des missions stimulantes, dans lesquelles je me suis senti utile, et qui m'ont parfois donné plus de satisfaction que certaines matières de ma formation. Cela m'amène aujourd'hui à réinterroger mon orientation future, notamment par rapport à la comptabilité. Je ne sais pas encore exactement vers quoi je vais me diriger, mais je sais que je veux retrouver ce sentiment d'utilité, de réflexion et d'action concrète au service de projets réels.

En ce sens, ce stage a rempli pleinement sa fonction : il m'a permis d'expérimenter, de douter, d'apprendre, et d'avancer. Il ne m'a pas donné toutes les réponses, mais il a posé les bonnes questions celles qui m'aideront, je l'espère, à construire la suite de mon parcours avec plus de lucidité et d'engagement.

## Annexes

### 1. Annexe 1 – Exemple de dossier d’analyse financière

## Étude de faisabilité

### 1) Bilan

#### a. Fond propre sur Total Bilan

Ratio FP/TB = 58%

Grâce à ce ratio on peut constater que cette entreprise a une bonne solidité financière et une autonomie financière satisfaisant puisque le résultat des fond propres sur le total du bilan est de 58% donc largement supérieur à 20%.

#### b. Le fonds de roulement couvre-t-il le besoin en fonds de roulement ?

Le fonds de roulement

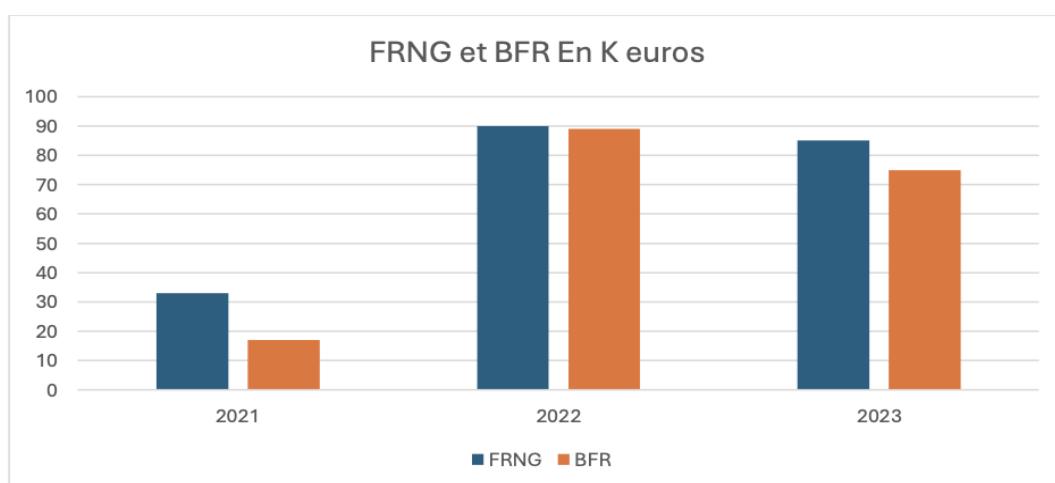
Le fonds de roulement a une augmentation majeur de 2021 à 2022 (33K -> 90K) puis reste stable pour 2023 (85K) cette forte augmentation est due à la forte augmentation des capitaux propres (136K -> 246K).

Le besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement a lui aussi une forte augmentation pour 2023 (17 -> 89) du au créance client qui ont augmenté. Le BFR reste plutôt stable à 75K, mais à quand même une petite diminution grâce au créance client qui ont été mieux gérée.

Le fonds de roulement reste tout de même supérieur au besoin en fonds de roulement pour chaque année.

L'entreprise reste donc à l'équilibre ce qui est un bon point.



### c. L'actif disponible est-il supérieur au passif exigible ?

L'actif disponible est de :

Disponibilité = 10K€

Passif exigible :

Dettes CT = 2K€

On peut voir que l'actif disponible est supérieur au passif exigible, l'entreprise est donc dans la capacité de pouvoir rembourser ses dettes à court terme sans aucun soucis.

### d. Niveau de la trésorerie nette

Le solde de trésorerie reste positif sur la période 2021 à 2023, bien qu'en forte variation (16K€ en 2021, 1K€ en 2022 et 10K€ en 2023). Cette évolution reste maîtrisée grâce à un fonds de roulement qui couvre le besoin en fonds de roulement, permettant de maintenir une trésorerie positive. Les délais clients et fournisseurs sont bien gérés, ce qui témoigne d'une gestion efficace du cycle d'exploitation.

## 2) Analyse des comptes bancaire

### a. Solde DAV

Le Compte bancaire s'élève à 369,16€ le 30/04/2025

### b. SMJ

Le SMJ (solde moyen journalier) sur le dernier mois est de 1 674€, sur les 3 derniers mois de 2 752,33€ et sur les 12 derniers mois de 3527€, on voit également que le solde maximum a explosé en septembre et octobre allant jusqu'à 40K€ puis rebaisse pour les mois suivants.

### c. Épargne

Une épargne disponible de 30K€

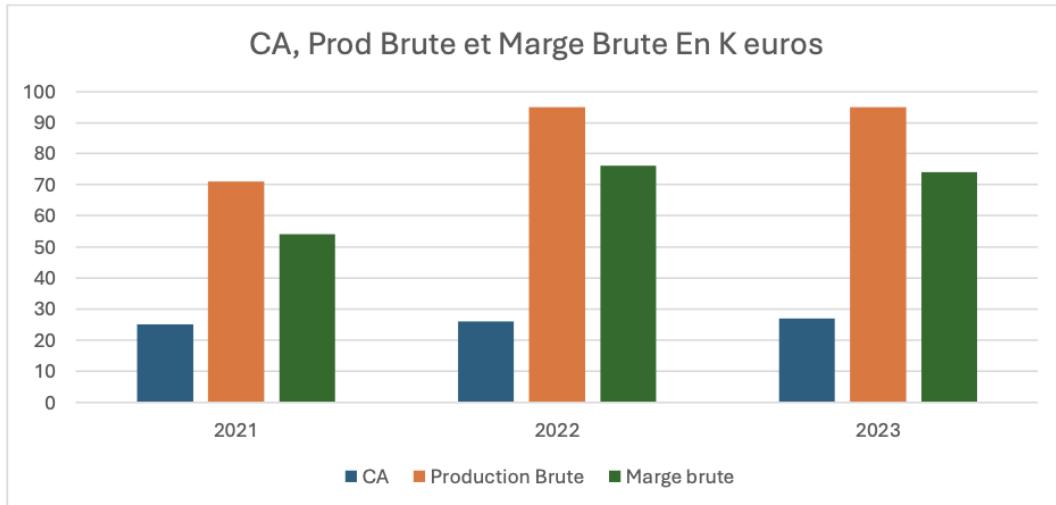
### 3) Analyse du compte de résultat

#### a. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires n'a pas d'évolution depuis 3 ans il reste relativement stable et s'élèvent à 27K€ en 2023, ce chiffre d'affaires montre donc que l'entreprise a une activité qui est très stable.

#### b. Marge brut

La marge brut quant à elle augmente passant de 54K€ en 2021 à 76K€. Cette augmentation est un bon signe et est du principalement grâce aux indemnités et subventions d'exploitation que l'entreprise reçoit qui a augmenté de 46K en 2021 à 61K en 2023. Grâce à ces subvention la marge brut est supérieur au CA.



#### c. Choses qui m'ont interpellé

On peut également constater que l'EBE a eu une bonne augmentation de 2021 à 2022 (31 -> 49) ce qui est très bon mais rediminue légèrement pour 2023 (43K). L'entreprise est également rentable puisqu'elle sort un bénéfice chaque année qui reste lui aussi très stable.

### 4) Faisabilité

#### a. EBE moyen sur 2 ans

La muande a un EBE moyen sur l'année 2022 et 2023 de  $(49 + 43) / 2 = 46K€$

#### b. Annuité actuelle

L'annuité actuelle en 2025 est de 20 037,22€ avec intérêt

### c. Annuité projet

L'annuité du projet est de = 9 846,36€

Il aura donc avec son nouveau projet une annuité de 29 883,58

### d. Ratios

L'EBC moyen est donc largement supérieur aux total des annuités ce qui très bon.

En analysant avec le ratio (Annuité / EBE)  $29\ 883,58 / 46\ 000 = 65\%$  donc inférieur à 80% ce qui est très positif puisqu'elle n'aura pas de soucis à pouvoir rembourser ses annuités.

Dette moyen long terme sur l'EBC =  $184 / 46 = 4$

Ce ratio est ok en effet le résultat est égal à 4, l'entreprise mets 4 ans d'EBC pour rembourser ses dettes à moyen long terme ce qui est pile au seuil qui est de 4 le ratio est donc ok.

## 5) Faisabilité 2

### a. Annuité du projet

L'annuité du projet est de = 4 012,20€

Il aura donc avec son nouveau projet une annuité de 24 049€

L'EBC moyen est donc largement supérieur aux total des annuités ce qui très bon.

En analysant avec le ratio (Annuité / EBE)  $24\ 049 / 46\ 000 = 52\%$  donc inférieur à 80% ce qui est très positif puisqu'elle n'aura pas de soucis à pouvoir rembourser ses annuités.

### b. Annuité des deux projets

$4\ 012,20€ + 9\ 846,36€ = 13\ 858,56€$

### c. Annuité total

$13\ 858,56 + 20\ 037,22 = 33\ 895,78$

L'EBC moyen est donc largement supérieur aux total des annuités ce qui très bon.

En analysant avec le ratio (Annuité / EBE)  $33\ 895,56 / 46\ 000 = 73,6\%$  donc inférieur à 80% ce qui est bon car le seuil n'est pas dépassé même en comptant les deux projets.