

Interview de Isabelle Ruelland, repreneuse de la société Ma Langue Au Chat

« J'ai repris une entreprise dont je comprenais parfaitement le métier ; mon profil correspondant aux besoins de cette cible »

Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours et de votre motivation pour reprendre une entreprise ?

J'ai dirigé une filiale au sein d'un groupe spécialisé dans les bases de données marketing. Depuis quelques années, j'avais le projet de reprendre une entreprise. J'ai opéré ce grand changement à 50 ans. Je ressentais aussi une certaine lassitude dans l'exercice de mon travail salarié avec notamment des actionnaires qui étaient assez éloignés de la réalité du quotidien d'une entreprise. J'avais envie de retrouver du plaisir pour aller travailler, mais aussi une grande réactivité que je retrouvais plus dans la société où je travaillais. Je souhaitais voir rapidement les effets des décisions prises. Aujourd'hui, au sein de ma société, les décisions sont prises rapidement et leur mise en oeuvre l'est également ; dès lors, nous pouvons analyser de façon réactive la pertinence de ces mêmes décisions.

Quels sont l'activité et le profil de la cible que vous avez reprise ?

Ma Langue Au Chat, que j'ai repris en 2014, est une agence de communication par le jeu. Nous utilisons le jeu comme média pour faire de la communication interne et externe comme, à titre d'exemple, des événements de groupe, des lancements de produits, du team building ou encore de la formation. Il s'agit clairement d'un marché de niche. L'entreprise a été pionnière en France sur ce type de services notamment en lançant des chasses au trésor pour des événements grand public. Les mairies nous sollicitent, par exemple, pour mettre en valeur leur patrimoine.

La société compte six salariés et de nombreux freelances, comme des auteurs et des graphistes, soit une douzaine d'équivalents temps plein. Le chiffre d'affaires atteint les 20 millions d'euros. La croissance la première année s'est établie à 20 %.

Pourquoi vous êtes-vous orienté vers cette cible ?

Lorsque l'on se lance dans le processus de reprise d'entreprise, il arrive que l'on rêve quelque peu et que l'on idéalise la cible. Après l'étude de quelques dossiers qui me paraissaient séduisants dans un premier temps, j'ai bien pris conscience que je ne possédais pas les compétences nécessaires pour diriger de telles entreprises. In fine, j'ai repris une entreprise dont je comprenais parfaitement le métier. Mon profil correspondait aux besoins de cette cible.

A l'origine, mon projet était de racheter une entreprise dans les spécialités culinaires provençales, car je suis originaire d'Avignon. Mais assez rapidement, j'ai été amené à revoir mon ciblage, car dans ce secteur il s'agit majoritairement d'entreprises familiales qui ne se transmettent que rarement en dehors du cadre familial.

Vous estimiez-vous suffisamment prête pour reprendre une entreprise ?

Avant de reprendre Ma Langue Au Chat, je suis allé assez loin sur deux autres dossiers. J'étais proche du rachat. Pour l'un, j'ai stoppé le processus du fait d'une mésentente avec le cédant. Pour l'autre, je n'ai pas poursuivi après les audits qui ont révélé une réalité assez différente de celle jusqu'alors présentée. Avant la reprise de Ma Langue Au Chat, j'avais donc emmagasiné du vécu et de l'expérience. J'ajoute que j'avais suivi une formation à la reprise d'entreprise au CRA.

Comment avez-vous vécu l'ensemble de ce processus de reprise ?

J'ai ressenti un décalage dans les temporalités de chacun : le repreneur étant souvent très pressé et le cédant, à l'inverse, préférant prendre son temps. J'étais en concurrence avec un groupe qui souhaitait également racheter la société. Mes conseils ont bien arbitré entre les exigences du cédant et les miennes. Nous sommes ainsi parvenus à discuter sereinement en avançant régulièrement, car les deux parties avaient véritablement envie de parvenir à un accord. Il n'y a pas eu de souci particulier pour mettre en place la GAP et la clause de non-concurrence. Les choses ont été facilitées par le fait que j'ai eu un excellent feeling avec le cédant de MLAC. Ce dernier, plus jeune que moi, a cédé pour s'engager dans d'autres activités.

Comment se sont déroulées les négociations sur le prix ?

Il y a eu certes négociations sur le prix, car le cédant se basait sur son dernier bilan et non sur l'année en cours qui était moins bonne. Le cédant m'a fait confiance donc j'ai pu vraiment entrer dans les comptes et auditer cet aspect assez en amont. L'ensemble des audits a été mené lors de la négociation, leurs résultats ayant impacté le prix de cession. Une fois que les comptes ont été parfaitement nettoyés, le résultat s'est révélé moins bon et le prix a pu être négocié à la baisse.

Quid du financement ?

Le cédant a laissé des comptes courants d'associés. Ce dernier a donc accompagné la reprise, pas avec un crédit vendeur, mais en laissant de l'argent dans l'entreprise. Depuis, nous avons tout remboursé comme il était prévu. J'ai eu besoin d'un emprunt bancaire pour financer des investissements.

Quelle a été votre stratégie au moment de votre arrivée à la tête de l'entreprise ?

J'ai eu la chance de pouvoir mener des audits et de rencontrer les collaborateurs en amont du rachat donc lorsque je suis arrivé aux rênes de l'entreprise, j'étais dans le bain avec un plan d'action établi et expliqué aux collaborateurs. Ce plan d'action comportait des grandes orientations, mais sans chambouler l'entreprise. Un des grands chantiers a été celui du site internet.

Quel conseil pourriez-vous donner à ceux et celles qui souhaitent se lancer dans une reprise d'entreprise ?

Au-delà des envies, il faut vraiment trouver l'entreprise qui a besoin des compétences que le repreneur possède. Mon entreprise avait des difficultés commerciales ; mes compétences sont dans le développement commercial et le management. Le repreneur ne doit pas avoir à tout apprendre, car il doit être efficace et opérationnel très rapidement.

Que vous a apporté votre participation au concours « Créatrices d'avenir » dans la catégorie reprise d'entreprise ?

En 2015, après le premier exercice, j'ai candidaté au concours « Créatrice d'avenir » qui décerne, notamment, un prix pour la reprise d'entreprise. J'ai remporté ce prix du fait de la bonne croissance que nous avons réalisée la première année. J'ai bénéficié d'une dotation financière qui a fait du bien à l'entreprise ! La dimension accompagnement s'adresse davantage aux créatrices.