



Reprise d'entreprise : 5 pistes pour réussir !

Pour lancer son business, la reprise d'entreprise apparaît souvent plus séduisante que la création... à condition d'être bien préparé !

Éviter de partir de zéro présente de nombreux avantages : outil de travail immédiatement opérationnel, clientèle acquise, chiffre d'affaires, financement plus facile à obtenir... Pour autant, il y a certaines réalités qu'il est bon de connaître avant de franchir le pas de la reprise d'entreprise.

1 Les belles affaires sont rares

Être candidat à la reprise d'une entreprise est une activité à part entière qui suppose de s'investir complètement. L'inadéquation entre l'offre et la demande du marché rend plus difficile la démarche et allonge la durée moyenne de réalisation du projet. D'autant que les cédants recherchent la plupart du temps la confidentialité. Alors même qu'il existe de belles opportunités, il est difficile de les trouver. Surtout, toutes les entreprises à reprendre ne se valent pas. Enfin, il est souhaitable que le secteur d'activité corresponde tant aux compétences qu'aux attentes du repreneur. «*Pour réussir sa reprise, il est capital que le repreneur s'interroge sur son degré de motivation et d'implication personnelle, ses compétences et expériences professionnelles, le niveau d'apport personnel engagé, les secteurs d'activités recherchés. L'accord préalable et le soutien de sa famille dans un tel processus de changement de vie*

est également à prendre en compte», indique Pierre Duigou, membre de l'association Cédants et repreneurs d'affaires (CRA) Quimper Cornouaille.

2 Le coût de la reprise

Sans apport personnel suffisant, pas de reprise. Son montant varie en fonction de la cible repérée. Actuellement, les banques ne s'engagent que si l'apport est proche de 30%. Le repreneur doit accepter des garanties et des cautions qui engagent tout ou partie de son patrimoine. Il ne peut donc se permettre de se tromper. «*Il y a moins de transactions car beaucoup de dirigeants mettent en suspens à court terme leur projet de cession espérant obtenir un meilleur prix. Les cessions engagées sont plus longues : les vendeurs ne souhaitant pas trop perdre, les repreneurs étant plus vigilants quant au potentiel de l'entreprise, les financements étant plus difficiles à obtenir*», souligne Marylène Etienvre, Synextrans. Outre l'apport personnel et le financement à trouver, il faut également payer les différents prestataires susceptibles d'intervenir au cours du projet de reprise (intermédiaires, experts-comptables, avocats consultants...). Car si la reprise d'entreprise est une aventure passionnante, elle n'est pas sans risques : une reprise sur cinq échoue dans les six ans.

3 La complexité de la reprise

Reprendre une entreprise est une opération complexe. En amont, il faut vous assurer que l'affaire est saine. Une analyse objective, indépendante et générale de l'entreprise permet de déterminer ses forces et ses faiblesses. Ce diagnostic est incontournable et représente l'essentiel d'une évaluation. Il s'exerce à tous les niveaux : stratégique, commercial, social, juridique, environnemental, comptable et financier. Il décrit l'entreprise mais aussi l'environnement (concurrence, produits ou services de substitution, réglementation, relation avec les partenaires...). Une fois l'évaluation réalisée, il est nécessaire de bien préparer son *business plan*. En effet, le montage financier doit permettre de financer le projet à long terme et pas seulement l'opération d'achat. Enfin, dès que la reprise est effective, il faut être immédiatement opérationnel.

4 Les actions prioritaires à engager

Le repreneur, accompagné ou non par le cédant, doit marquer son empreinte dès le premier jour. Première étape, rassurer les salariés qui se posent des questions sur la capacité du repreneur à assurer la continuité... Il est souhaitable d'organiser une réunion pour répondre à leurs préoccupations, en s'appuyant notamment sur les personnes clés de l'entreprise. Démarrer sur des objectifs raisonnables suffisamment courts permet à tous de les atteindre et de mesurer rapidement les progrès. Deuxième étape : poursuivre et déve-

Pascal Ferron : «Reprenez une entreprise que personne ne regarde !»

Quelles doivent être les qualités d'un repreneur ?

Pascal Ferron : La reprise est avant tout une aventure humaine. Postulat de base : le parcours du repreneur est tout, sauf cartésien. Mieux vaut être prêt à de nombreux espoirs, puis déceptions, puis rebondissements. Et lorsque l'on sait qu'au moins 5 repreneurs motivés se présentent pour une entreprise à vendre, on comprend mieux que, pour mettre les chances de son côté, la préparation et la motivation sur le long terme sont fondamentales. Personne ne vous attend, surtout pas les cédants. Mais un repreneur qui a ou acquiert une âme d'entrepreneur, qui veut vraiment reprendre, dont c'est le projet de vie, qui s'en donne les moyens, sans se voiler la face sur ses possibilités, qui est entouré de bons conseils, finit toujours par trouver une entreprise qui lui convient. Quand vous étudiez le dossier d'une entreprise à céder, le plus important est que vous analysiez très rapidement quel est son potentiel de développement et comment,

grâce à vos compétences et à vos qualités, vous pouvez le réaliser.

Est-il préférable de reprendre dans son secteur d'activité ?

PF : En matière de reprise d'entreprise, il existe de nombreux dogmes. L'un d'eux consiste à vouloir reprendre dans un secteur d'activité que l'on maîtrise. Or, dans 70% des cas, les repreneurs reprennent une entreprise dans un secteur dont ils ne sont pas issus. Il faut, en conséquence, savoir rester ouvert aux opportunités.

Comment trouver une entreprise à reprendre ?

PF : Les entreprises qui sont sur le marché «ouvert» sont souvent celles qui n'ont pas encore trouvé de repreneurs... et qui ne sont donc pas toujours les plus intéressantes. Le marché caché est souvent plus prometteur. Cela signifie qu'il faut distribuer votre «fiche de cadrage» à tour de bras, que vous ne devez négliger aucune piste. Des dossiers arrivent par l'oncle de la femme de ménage, le kinésithérapeute, la coiffeur... mais jamais par le plus

pur des hasards. C'est à vous de sortir, même sous la pluie, de faire avancer les choses, de relancer les intermédiaires, vos conseils. Ne comptez que sur vous-même.

Quel budget prévoir ?

PF : Par définition, un repreneur n'a jamais assez d'apport. La bonne nouvelle, c'est qu'un dossier échoue rarement à cause de l'argent. Le plus important : identifier quelle est votre valeur ajoutée pour l'entreprise à reprendre. Si vos compétences et votre envie sont en adéquation avec l'entreprise, le financement se trouvera. Les banquiers ne manquent pas d'argent, ils manquent de réels projets. Dans la gestion de vos réserves, prévoyez un budget pour vous faire aider, ne pas rester seul, les déplacements nombreux, les avocats et les audits. Les repreneurs personnes physiques sont tous confrontés au problème de la gestion de leurs ressources financières : économies qui fondent comme neige au soleil, indemnités de chômage qui sont limitées dans le temps. Vous devez, quoi qu'il arrive, conserver



Pascal Ferron, vice-président de Baker Tilly France

vos réserves, prévoyez un budget pour vous faire aider, ne pas rester seul, les déplacements nombreux, les avocats et les audits. Les repreneurs personnes physiques sont tous confrontés au problème de la gestion de leurs ressources financières : économies qui fondent comme neige au soleil, indemnités de chômage qui sont limitées dans le temps. Vous devez, quoi qu'il arrive, conserver votre futur apport, bien sûr, mais aussi un montant non négligeable, entre 15.000 et 30.000 € pour les honoraires de conseils et l'audit d'acquisition. Évidemment, celui-ci devra être initié le plus tard possible, lorsque l'affaire est quasiment bouclée, pour éviter de consommer tout votre apport avant de ne rien acheter.

Un dernier conseil ?

PF : Une reprise d'entreprise, c'est un changement de vie, de rythme, de responsabilité. Avez-vous vraiment envie de devenir entrepreneur ? À ne pouvoir voir payer que si les encaissements sont suffisants ? À vous battre chaque jour pour trouver des clients, motiver l'équipe, régler les problèmes ? Votre famille vous soutient-elle dans votre projet ? Votre conjoint est-il prêt à consentir des sacrifices financiers, donc de niveau de vie ? Autant de questions à se poser...

opper les liens avec l'environnement et la clientèle. Il est essentiel de se rapprocher des clients importants, d'autant plus que l'entreprise en est dépendante. Il est également essentiel de maintenir un contact étroit avec le banquier, le crédit accordé se basant sur une relation de confiance. Enfin, il est souhaitable de partager son projet avec ses fournisseurs. Ce n'est pas le moment de revoir les conditions établies précédemment. «Pour la réussite de la reprise, il est nécessaire que la "greffe" repreneur/entreprise, ses composantes et ses partenaires, prenne. Le repreneur doit se consacrer à l'écoute et au dialogue, afin de "donner confiance" aux salariés

en exposant clairement ses choix d'organisation et en expliquant sa stratégie ; aux partenaires habituels, clients, fournisseurs et partenaires financiers par une information régulière», insiste Jean-Paul Eyraud, expert-comptable.

5 L'intérêt de se faire accompagner

Il ne faut donc pas hésiter à se faire accompagner pendant les premiers mois, le cédant étant souvent la meilleure option. «Au-delà des différentes étapes structurant la démarche de recherche d'une entreprise à reprendre, il y a la qualité de la rela-

tion humaine entre le cédant et le repreneur. Et la première rencontre est essentielle. Le cédant est particulièrement attentif à la cohérence du parcours professionnel du repreneur et à sa capacité à pérenniser l'entreprise sur le long terme. Ce contact est d'autant plus déterminant pour la suite du processus de reprise qu'il s'inscrit souvent dans une perspective d'accompagnement par le cédant dans les premiers mois suivant la cession», souligne François-Hugues Le Clerc, cabinet Audito. En somme, le premier rendez-vous est aussi important qu'un entretien d'embauche !