

Comment sourcer un bon dossier de reprise d'entreprise ?

Finance

19 février 2019



Le marché de la reprise d'entreprise est déséquilibré : pour une entreprise à céder, ce sont entre 10 et 20 candidats repreneurs qui se présentent ; sans compter le fait que des entreprises existantes cherchent à faire de la croissance externe. Pour un primo-repreneur, le parcours sera difficile mais passionnant. Encore faut-il savoir comment s'y prendre.

> **Marché ouvert et marché caché**

Quand un cadre décide de reprendre une entreprise, il doit connaître la réalité des chiffres. En France, seulement 220 000 entreprises comptent plus de 10 personnes. Mais attention, toutes ne sont pas à vendre. Quand on soustrait les filiales de grands groupes, les filiales de sociétés étrangères, les commerces, celles qui se font racheter par des fonds, celles qui se transmettent au sein du cercle familial, ce sont,

selon les années, entre 2.000 et 4.000 entreprises qui sont réellement à vendre.

Pour appréhender le marché ouvert, c'est-à-dire celui des dirigeants qui annoncent officiellement leur intention de céder, plusieurs bases de données existent, telles TransEntreprise, Fusacq, cession PME, Michel Simon, CRA, BPI France, BNOA. Inutile de préciser que, pour ces dossiers, la concurrence entre repreneurs sera rude. Mais, bonne nouvelle, le marché ouvert de la reprise d'entreprise ne représente que 30 à 40 % des transactions.

En effet, un chef d'entreprise est la plupart du temps très réticent à faire savoir que son entreprise est à vendre, et cela s'explique simplement par le fait qu'il ne veut pas que ses clients le sachent, ni ses salariés, ni ses fournisseurs. D'où l'importance de savoir appréhender le marché caché et du bouche à oreille.

> Chercher une entreprise est une démarche commerciale

La première des évidences : en parler, en parler, en parler. Le candidat repreneur doit saisir toutes les occasions pour faire savoir qu'il cherche une entreprise à reprendre : à sa famille, à ses amis, à son banquier, à toutes ses relations. C'est le moment ou jamais de renouer avec les associations d'anciens élèves. Pour Pascal Ferron : « Vous devez en parler à un maximum de personnes, sans négliger votre kinésithérapeute ou votre coiffeur. Un jour ou l'autre ça retombera. Il n'y a pas de hasard. Un repreneur qui me disait qu'il avait trouvé une entreprise à reprendre « par hasard » s'est avéré être une personne qui avait été très active pendant plusieurs mois et qui, en fait, tout naturellement, récoltait à un moment ce qu'il avait semé. »

Pour sortir du lot, mieux vaut se positionner comme quelqu'un de motivé, qui recherche activement, et qui est crédible. Il faut soigner son discours, se faire aider pour répéter et peaufiner ses arguments.

Si le repreneur n'est pas un bon commercial, il peut confier la recherche à un intermédiaire ou à la CCI qui propose ce type de services. Stéphane Meunier explique : « *Nous pouvons contacter directement les chefs d'entreprise pour le compte des repreneurs que nous accompagnons. Lorsque c'est nous qui les approchons, nous avons entre 3 et 5 % de retour, ce qui est un bon taux. De nombreux chefs d'entreprise pensent à leur cession, mais n'en parlent pas si on ne les appelle pas. Et nous ne prenons pas de success fees. Nous faisons jouer notre neutralité, on débriefe avec le repreneur car le cédant se confie à nous.* »

Un exemple de démarche active : un repreneur qui recherchait dans une région précise a tracé sur une carte, avec un compas, un cercle géographique, a déniché un annuaire des entreprises, a décroché son téléphone et a appelé les dirigeants en leur demandant s'ils ne seraient pas vendeurs.

Attention également à bien soigner sa « fiche de cadrage » qui est l'équivalent du curriculum vitae pour le repreneur. Il est déconseillé de se limiter à des formules telles que « cadre dynamique recherche entreprise très rentable... pas chère »... ! Il s'agira de faire une introspection pour mettre en exergue sa réelle valeur ajoutée objective.

> Plusieurs erreurs à ne pas commettre

Certains dogmes sont à bannir pour être efficace :

- ▶ l'âge du dirigeant n'a pas à être pris en compte lors de la recherche de cibles. **En effet, 40 % uniquement des reprises se font à l'occasion d'un départ en retraite.**
- ▶ inutile d'étudier pendant 15 jours le bilan et la liasse fiscale d'une entreprise avant d'aller rencontrer le cédant et de voir le business sur le terrain car cela risque fort d'être du temps gaspillé. **Il faut d'abord aller voir le cédant, vérifier que le courant passe, identifier quel pourrait être le projet d'entreprise, la valeur ajoutée que l'on peut apporter.** Et ensuite seulement, se plonger dans les comptes.
- ▶ **ne pas se bloquer sur un secteur d'activité que l'on connaît.** Si le repreneur a bien identifié ce qu'il aime faire, ce qu'il sait faire, il peut tout à fait réussir dans une entreprise dont il ne savait même pas que le métier existait...
- ▶ même quand le repreneur est persuadé d'avoir déniché l'entreprise de ses rêves, il doit **impérativement continuer à étudier d'autres dossiers simultanément.** Il n'est en effet pas rare de voir un dossier échouer au dernier moment. Et s'il n'a pas de plan B, le repreneur qui aura perdu six mois devra puiser dans ses ressources les plus profondes pour retrouver l'énergie et recommencer.

> Etre humble, à l'écoute, motivé, et prendre des risques

Se lancer dans la reprise d'entreprise est avant tout une aventure humaine, où rien n'est écrit d'avance. Pour se démarquer de ses « concurrents », en l'occurrence les autres repreneurs, y compris des personnes morales, voici quatre qualités à développer :

- ▶ **être humble.** Oublier son statut de cadre dirigeant. C'est un paradoxe car pour reprendre une entreprise et être chef d'entreprise, il faut un ego assez fort ; mais pendant la recherche, mieux vaut le mettre de côté ;
- ▶ **être à l'écoute du cédant, le faire parler, le rencontrer plusieurs fois ;**
- ▶ **être motivé.** C'est la clé de réussite. Le repreneur devra savoir convaincre le cédant, le banquier, sa famille aussi car reprendre une entreprise a toujours un impact sur l'entourage familial ;
- ▶ **accepter de prendre des risques.** Le dossier parfait n'existe pas, il y aura toujours des points dérangeants.

Pour Pascal Ferron : « *Etre chef d'entreprise, c'est analyser les risques en permanence. A partir du moment où le candidat repreneur se lance dans la recherche de cibles, il doit accepter de prendre des risques tout en les mesurant bien. D'abord parce qu'il ne se contente plus de mettre en œuvre une stratégie comme lorsqu'il était cadre, mais il joue avec son propre argent, et ça change tout ! Et ensuite, dans l'analyse des dossiers, il doit apprécier les enjeux, les potentiels de l'entreprise qu'il se sent capable de développer, versus les risques qu'il accepte de prendre. Et le rapport risque/enjeux évolue au cours du parcours.* »

Trouver une entreprise à reprendre est un parcours long et difficile, mais formidablement enrichissant. Et généralement, un repreneur fondamentalement motivé finira toujours par trouver l'entreprise qui lui correspond.



Proposé par Valérie Noriega