

APPROCHER LE MARCHÉ



Pour le cédant, il s'agit de rechercher un acquéreur et pour le repreneur, de trouver une entreprise à racheter. Tous deux explorent le même marché, mais avec des règles du jeu un peu différentes.



Cédant

Si vous avez fait un bon travail de préparation en amont, vous savez quel profil d'acheteur vous avez le plus de chances d'intéresser. Vous devez alors, comme pour une offre commerciale, identifier le canal de diffusion qui vous mettra, dans le laps de temps le plus court possible, en contact avec le maximum de candidats sérieux.

Vous avez le choix entre :

- les bourses d'annonces, en format papier ou internet,
- les revues spécialisées de votre secteur d'activité,
- l'approche directe d'une autre entreprise (concurrent, client, fournisseur),
- l'approche directe d'une bourse de candidats repreneurs,
- le bouche-à-oreille.

Gérez la confidentialité

C'est un aspect important, mais dont il ne faut pas non plus exagérer l'importance. C'est vrai qu'apprendre que vous êtes en discussion avec des acheteurs peut déstabiliser votre entreprise, vos salariés, vos clients et vos fournisseurs. Le tout est de le gérer. Sachez que cela finira par se savoir, et qu'il vaut mieux que ce soit par vous, à un moment choisi. De toute façon, vous êtes bien obligé d'en parler pour que des repreneurs se manifestent.

Diffusez votre offre

■ Quel canal choisir ?

- Les bourses d'opportunités sont nombreuses et il est difficile de s'y retrouver.

Cela dit, en creusant un peu et en discutant avec vos conseils, vous verrez que quelques-unes répondent plus particulièrement à votre profil. Elles constituent un bon vecteur pour faire connaître votre affaire au public ciblé.

- L'approche directe de quelques candidats peut avoir du sens, notamment si vous avez identifié des acheteurs « naturels ». S'il s'agit de vos concurrents, l'approche doit être très professionnelle pour éviter les contrecoups si votre démarche n'aboutit pas.
- Les banques de données de repreneurs sont encore rares mais se développent : là ce sera à vous de « faire votre marché » et d'identifier les candidats adaptés.

L'importance du bouche-à-oreille

Chaque individu connaît 200 personnes (du collègue à la boulangère) qui connaissent 200 personnes qui connaissent... A vous donc de structurer un document de communication sur votre projet pour pouvoir le diffuser largement. Nombreux sont les cas de repreneurs qui ont trouvé leur bonheur par leurs anciennes relations professionnelles, par leurs connaissances...

■ Comment rédiger l'annonce ?

Afin d'attirer les bons candidats, votre annonce doit être assez complète pour donner au lecteur une bonne idée de l'activité et des caractéristiques de votre entreprise.

Quelques photos peuvent aller dans ce sens (si la confidentialité le permet). Plus vous serez flou, plus vous risquerez de passer à côté des bons repreneurs et de perdre du temps avec des candidats qui ne donneront pas suite.

■ Faut-il activer le bouche-à-oreille ?

Pour le repreneur, la diffusion de son projet tous azimuts est la règle. Pour vous cédant, un choix est à faire.

Le bouche-à-oreille n'est pas à rejeter, mais il a un inconvénient : vous ne maîtrisez pas le rythme auquel les acheteurs viennent vers vous, alors que l'idéal est de les voir se manifester en même temps, de gérer la compétition entre eux et de conclure rapidement avec l'un d'eux. Assurez-vous que c'est la bonne méthode pour vendre votre affaire. Ne le faites pas par défaut, faute d'une autre solution, mais après y avoir réfléchi. Si vous y avez recours, faites la liste des personnes à qui vous voulez en parler et mettez les toutes au courant en même temps.

Trouvez le bon timing

■ Surtout, aller vite

C'est une des clés pour préserver la confidentialité : dans l'idéal, contactez tous les acheteurs en même temps, recevez-les à un rythme soutenu, donnez-leur

rapidement les informations qu'ils demandent et concluez l'affaire avec celui que vous préférez. Car, tôt ou tard, on saura que votre entreprise est à vendre. L'important est d'aller vite et de maîtriser autant que possible le moment où vous informerez les proches de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs).

■ Quand en parler aux salariés ?

Les salariés sont parfois les repreneurs les plus naturels et les plus légitimes. Le succès des reprises est là pour en attester.

Afin de faciliter ce mode de transmission, un droit d'information préalable des salariés a été créé par la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) pour les entreprises de moins de 250 salariés.

Cette information doit être transmise par le cédant aux salariés au plus tard 2 mois avant la cession. Ce délai a été instauré pour leur permettre de formuler, s'ils le souhaitent, une offre de rachat de l'entreprise. Cette obligation ne concerne toutefois ni les transmissions familiales, ni les entreprises en cours de procédure de conciliation, sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire.

Dans le cas d'entreprises disposant d'institutions représentatives du personnel, l'information des salariés doit être réalisée au plus tard en même temps que celle du comité d'entreprise et/ou des délégués du personnel.

« Lorsqu'il a appris tardivement la vente, mon chef d'atelier a démissionné sur un coup de tête. En l'informant plus tôt, j'aurais pu facilement le mobiliser pour en faire un succès. »

Soyez efficace !

■ Le recours à un professionnel

Vous pouvez orchestrer toutes ces démarches vous-même ou bien mandater un professionnel des fusions-acquisitions pour s'en charger. Bien sûr, ça coûte de l'argent, mais c'est aussi un investissement : il ira plus vite que vous et vous conserverez du temps pour votre affaire (ce n'est pas le moment de vous exposer à une baisse de régime).

Lorsque vous aurez à gérer plusieurs repreneurs puis à négocier avec eux, son rôle de filtre soulagera votre emploi du temps et vous évitera des confrontations directes.

■ L'intérêt d'avoir tout préparé

C'est à ce moment-là que vous allez engranger le bénéfice de tout le travail de préparation de l'entreprise.

Vos dossiers sont prêts, vous savez quelles informations le repreneur peut vous demander et il n'aura pas à attendre des semaines pour obtenir une réponse. De votre côté, vous pourrez aussi plus facilement tenir la dragée haute à plusieurs candidats en parallèle.

Rencontrez les repreneurs

■ Pour les informer

Les repreneurs individuels que vous allez rencontrer sont anxieux, c'est normal : ils vont prendre une décision lourde de conséquences pour leur patrimoine et leur vie professionnelle, et ils n'ont pas envie de se tromper. A vous de les rassurer pour les amener à vous faire leur meilleur offre. Il ne s'agit pas de vous dévoiler à la première rencontre, mais de comprendre et d'anticiper leur besoin d'information pour leur fournir la matière nécessaire à leur décision.

En contrepartie, vous leur demandez de formaliser leurs attentes, en termes de calendrier, de prix, d'informations-clés, sous forme d'une lettre d'intention.

« Quand le repreneur m'a remis une lettre d'intention de cinq pages, je me suis dit « Ouuh la la ! Qu'est-ce que ça va être lorsqu'il faudra négocier un protocole d'accord ! ». Eh bien ce fut le contraire : comme les problèmes avaient été soulevés en amont, l'affaire s'est conclue rapidement. »

■ Pour les sélectionner

Pas facile de sélectionner les candidats... mais si vous en êtes là, c'est le signe que votre entreprise est bien présentée et qu'elle fait envie ! L'avantage d'un processus rondement mené est de pouvoir justement mettre les candidats sur la même ligne et de se décider en toute connaissance de cause. Le temps passé avec les uns et les autres permet aussi de se faire une opinion plus claire de leur personnalité, de leurs valeurs, de la façon dont ils vont gérer l'entreprise après votre départ.

Plus vous arriverez à maintenir la compétition entre les repreneurs, plus vous aurez de chances d'obtenir une offre optimisée par rapport à vos souhaits. C'est le cas en particulier pour des acheteurs industriels (en croissance externe), où vous pourrez peut-être faire monter les enchères si votre affaire est rare ou si elle a une position-clé pour eux. C'est moins vrai pour les repreneurs personnes physiques, dont les moyens sont souvent similaires et la capacité d'endettement comparable (car basée essentiellement sur votre entreprise).



Repreneur

D'après les statistiques, pour aboutir, vous devrez prendre connaissance de 100 dossiers, en étudier environ 60, rencontrer 25 dirigeants, analyser 12 affaires, dont 6 en profondeur, et faire 3 offres pour conclure sur l'une d'entre elles. D'où la conclusion :

- il faut voir passer beaucoup de dossiers. Avoir le choix est la base d'une décision saine. On se fait plus rapidement une idée, on relativise les qualités et les défauts et, avec un peu d'entraînement, on finit par sélectionner rapidement un dossier,
- il faut faire vite, et éviter de perdre du temps sur des dossiers inutiles.

Écartez vite les dossiers inadaptés

Votre premier dossier vient d'arriver. Motivé, vous vous installez à votre bureau, calculatrice en main, pour l'analyser en profondeur en y passant la journée.

Mauvaise idée... Si vous procédez ainsi, vous risquez d'étudier dossier sur dossier, sans jamais aboutir. Votre objectif doit être de le lire très rapidement pour voir si vous pouvez le rejeter sur des critères évidents. Si ce n'est pas le cas, poursuivez en demandant à rencontrer le dirigeant, classez-le pour le moment et cherchez-en d'autres !

Il y a deux erreurs à éviter :

- analyser trop de dossiers en profondeur les uns après les autres, au risque de perdre beaucoup de temps et d'énergie ;
- se focaliser sur un seul dossier, au risque de ne pas avoir d'autres opportunités et de repartir de zéro si l'affaire ne se fait pas.

Cultivez un état d'esprit critique. Avant d'engager du temps et de l'argent dans un dossier, posez-vous toujours la question : y-a-t-il une information facile à obtenir qui me permettrait d'éliminer ce dossier dès maintenant ?

Passer en revue les critères de sélection déjà évoqués

- L'adéquation avec votre projet personnel, premier critère à retenir pour éliminer un dossier : vous voyez-vous aux commandes de cette entreprise ?
- Les critères « pratiques » : la taille de l'entreprise, sa localisation, son secteur d'activité, la nature de sa clientèle, les technologies mises en œuvre, les savoir-faire indispensables.
- La concurrence d'autres repreneurs : le dossier permet-il d'imaginer des acheteurs « naturels », c'est-à-dire des acquéreurs pour lesquels l'entreprise constitue une cible évidente et qui disposent de meilleurs arguments que vous ? Dans ce cas, peut-être vaut-il mieux ne pas poursuivre.
- Les critères économiques ou sociaux : ils sont moins importants, et surtout, pas toujours faciles d'accès en raison de la confidentialité de certaines informations.

Assurez les bases

Avant de vous lancer, vérifiez que vous avez consolidé les fondements de la réussite du projet :

- validez l'adhésion de votre famille au projet, tant dans son principe que dans sa réalisation, qui peut prendre du temps (18 mois en moyenne pour une belle PME),

- ayez un projet clair et légitime,
- soyez conscient que vous devez déjà vous « vendre » en tant que futur dirigeant avant de penser à acheter l'entreprise,
- démarquez-vous des faux repreneurs par un comportement professionnel,
- prévoyez un budget pour explorer le marché (déplacements, hôtels, téléphone, ordinateur, etc.),
- ayez du temps devant vous : prospecter, trouver un premier dossier intéressant, le perdre, en retrouver un deuxième, le perdre à son tour, converger sur un troisième, l'analyser, conclure avec le dirigeant, trouver les financements, etc. vous êtes parti pour 18 mois,
- armez-vous de patience, de volonté et d'une énergie à toute épreuve !

Etes-vous prêt ?

Evitez les handicaps qui vous feraient prendre un mauvais départ :

- un projet mal ciblé, qui rend les recherches hasardeuses,
- une prospection menée sans règles ni priorité, qui fait perdre du temps,
- un projet incohérent, qui empêche la mobilisation des réseaux de la reprise,
- un plan de prospection inadapté, qui ne vous met pas en contact avec les bons intermédiaires,
- un repreneur « à mi-temps », qui cherche sans vraiment chercher et perd progressivement toute crédibilité,
- une dispersion entre 20 dossiers parmi lesquels vous n'avez pas su choisir,
- une concentration sur un seul dossier à la fois, qui dilue dans le temps votre efficacité.

Adoptez la bonne démarche

Il n'y a pas de chemin tout tracé, pas de martingale, mais mille façons de trouver une entreprise à reprendre. Il ne s'agit pas pour autant de faire n'importe quoi, mais d'adopter une méthode qui vous évitera les erreurs majeures.

■ Soyez méthodique

- Rédigez une fiche synthétique de votre projet que vous pourrez communiquer à l'occasion de toute rencontre.
- Communiquez votre projet à tout le monde, sans restrictions, inhibitions ou préjugés.
- Ne restez pas isolé, connectez-vous aux réseaux locaux de la reprise-transmission.
- Participez aux manifestations de ces réseaux.

- Rendez-vous dans les chambres consulaires des régions qui vous intéressent et faites-vous connaître auprès de leurs équipes reprise-transmission.
- Identifiez les supports (journaux, sites Internet, bulletins) qui correspondent le mieux à votre recherche (avec leur aide éventuellement) et mettez en place des alertes sur la base des critères balisant votre projet.
- Rejoignez les clubs de repreneurs, formels ou informels (anciens d'écoles, fédérations professionnelles, etc.). Explorez toutes les pistes.
- Repérez les intermédiaires et faites-vous introduire auprès d'eux (les attaquer en direct est difficile).
- Inscrivez-vous dans les banques de données qui vous permettront de mettre votre projet en avant (exemple : inscrivez-vous à l'une des bases de repreneurs des partenaires de Bpifrance : reprise-entreprise.bpifrance.fr).

« J'en avais parlé incidemment à mon professeur de tennis et c'est lui qui m'a trouvé l'affaire : il coachait le dirigeant d'une entreprise à vendre à deux pas de chez moi ! »

■ Soyez professionnel

Apprenez à dire non rapidement. Quand vous avez regardé un dossier, revenez vite vers vos interlocuteurs et soyez prêt à donner vos motifs. Agir ainsi est un excellent moyen de bâtir sa crédibilité et de démontrer son professionnalisme. Entre un repreneur qui met deux semaines à répondre et un autre moins de 48 heures, d'après vous, vers qui se tournera un professionnel lorsqu'un autre dossier sera en jeu...

■ Rencontrez le cédant

Lorsqu'un dossier vous intéresse - en clair : vous ne voyez pas de bonnes raisons de le laisser tomber - cherchez à rencontrer le dirigeant. Ce rendez-vous vous apportera de précieuses informations et vous permettra de « sentir » le dossier. A ce stade de prise de contact, c'est le moyen le plus rapide de progresser dans sa compréhension, surtout si la rencontre a lieu dans l'entreprise et pendant un jour de forte activité.

Tentez la candidature spontanée

Vous connaissez parfaitement un secteur et vous souhaitez vous y établir ? Vous avez une idée claire de ce que vous cherchez ? Préparez un mailing ciblé. Identifiez les 50 entreprises qui correspondent à votre recherche et envoyez-leur un courrier présentant votre projet. Raisonniez en vous mettant à la place du destinataire et visez l'obtention d'un rendez-vous : un dirigeant isolé dans ses inquiétudes verra d'un bon œil la perspective d'un entretien instructif et sans conséquences avec un professionnel de son marché. Les chambres de commerce et d'industrie offrent un service (payant) permettant d'envoyer ce courrier sous leur sigle, ce qui augmente vos chances de toucher vos interlocuteurs.

Il s'agira pour vous :

- d'identifier le cœur du métier, afin de savoir si cette affaire est faite pour vous,
- de sentir le degré d'urgence de la cession envisagée et les motivations profondes du cédant,
- de repérer les personnes importantes, les différentes parties prenantes.

L'ambiance des échanges, la facilité d'accès à l'information, l'implication du cédant seront autant d'indicateurs de son niveau d'engagement.

■ Ne vous faites pas éliminer

Le premier rendez-vous avec le cédant est capital : l'objectif prioritaire est de ne pas se faire écartier au profit de repreneurs concurrents. Le processus de reprise mobilise du temps du cédant, qui est aussi absorbé par la gestion au jour le jour de l'entreprise.

Même épaulé par un conseil, il limitera fatalement le nombre d'acquéreurs avec lesquels il est disposé à discuter.

Le second objectif est de s'enquérir des barrières évidentes à l'opération (secteur sans intérêt pour vous, nature de la clientèle peu en accord avec vos goûts, volonté peu crédible du vendeur de céder son affaire, acheteurs naturels dangereux, etc.). Si c'est le cas, sachez interrompre rapidement les discussions, en expliquant vos raisons : vous gagnerez en crédibilité auprès des interlocuteurs de votre réseau.

■ Entrez dans le dossier

Approfondir le dossier peut ensuite se faire par étapes, le cédant étant maître du calendrier et du rythme. Vous devez vous y adapter avec souplesse, tout en montrant que vous êtes vous-même sollicité par d'autres opportunités (d'où l'intérêt d'une prospection continue) et que le temps passe... Le jeu de la négociation commence au premier jour !

■ Préparez l'analyse

Prévoyez une liste de questions à poser au cédant et de sujets à aborder avec lui, au besoin en vous livrant à quelques recherches rapides sur l'entreprise et son secteur d'activité (Internet est une mine d'informations à portée de clic). Listez les constatations à faire sur les lieux mêmes de l'exploitation et les points particuliers à observer. Adoptez une attitude de réserve et de neutralité : votre rôle n'est pas de juger, mais de recueillir le maximum d'informations et de faire suffisamment bonne impression pour rester dans la course des repreneurs.

■ Sachez avancer

Au terme de quelques jours ou de quelques semaines, vous avez eu confirmation des (bonnes) raisons pour lesquelles vous aviez présélectionné l'entreprise et vous n'avez trouvé aucun motif d'abandonner :

- l'activité vous convient (vous vous y voyez),

- l'entreprise semble saine (ou du moins ses éventuelles difficultés vous semblent circonscrites),
- le marché n'apporte pas de soucis spécifiques,
- la reprise semble finançable,
- le cédant semble réellement vendeur,
- les informations vous ont été fournies sans trop de réticences.

L'objectif des rendez-vous suivants est de rendre possible la formulation d'une offre financée, c'est-à-dire d'enclencher le processus d'analyse de la faisabilité de l'opération. Vous devrez veiller à rendre l'acquisition possible tout en conservant toute votre lucidité sur l'apparition de signes négatifs. Cette fois, les rendez-vous devront avoir lieu impérativement dans l'entreprise, aux heures ouvrables, à « livres ouverts » quitte, le cas échéant, à vous présenter au personnel comme un prestataire de services.

Pour entrer dans cette phase de la négociation, le cédant peut souhaiter se voir remettre une offre écrite, encore très conditionnelle, qui permettra aux deux interlocuteurs de s'assurer qu'ils parlent bien de la même chose et que la négociation doit aboutir.

■ Le cédant est-il prêt ?

Si le cédant n'a pas réellement arrêté sa décision, s'il n'a pas préparé son entreprise à la cession, s'il dispose de très peu d'informations à vous communiquer, s'il met plusieurs jours à répondre à la moindre question, c'est mauvais signe.

Des échanges trop lents peuvent recouvrir un réel blocage de sa part, des difficultés qui le mobilisent dans son entreprise, la négociation d'un contrat important, à moins que ce ne soit la présence d'un repreneur concurrent ! Vous devrez apprendre à gérer ce genre d'incertitudes tout en avançant dans la concrétisation de votre projet.

Peut-être votre interlocuteur n'est-il pas prêt, consciemment ou non, à céder son entreprise. Parmi les facteurs de blocage les plus fréquents, figurent :

- le paiement de l'impôt sur les plus-values,
- le problème de la valorisation de l'entreprise,
- le besoin de conserver des revenus,
- l'absence de projet après la cession,
- la peur de la perte de statut social,
- le manque d'entente avec vous : question d'instinct !