

Sept points qui peuvent tout changer pour un repreneur

LES ECHOS Le 26/09 à 10:00

3 1 5

Plusieurs experts recommandent au repreneur de se faire aider par un conseil, un avocat ou encore un expert-comptable. -

Shutterstock

Le parcours du repreneur est souvent long, difficile, et beaucoup de reprises se soldent, quelques années après, par des échecs. Force de travail, connaissance du secteur, humilité : quelques conseils pour maximiser ses chances de réussite.

Selon les données de l'Association nationale pour la transmission d'entreprise Cédants et repreneurs d'affaires (CRA), il y aurait actuellement 652 petites ou moyennes entreprises à reprendre en France (et 200 supplémentaires au Benelux), pour 1.229 repreneurs en recherche. Un marché déséquilibré qui ne garantit pas, loin de là, la réussite des reprises : le chemin qui mène le repreneur potentiel de ses premières études et recherches jusqu'au poste rêvé de chef d'entreprise à succès est long et difficile. « *Les études Insee révèlent un taux de survie des entreprises de 10 salariés de 60 % à cinq ans : 40 % des PME de 10 salariés font faillite dans les cinq ans qui suivent leur reprise* », indique Victor-Emmanuel Minot, conseiller en cession et acquisition d'entreprises chez Synercom France, et auteur d'une thèse sur le sujet (1). Quelques conseils pour faire partie des gagnants.

#1 Faire preuve d'une volonté farouche

« C'est une évidence, peut-être, mais il faut vraiment penser à ce que cela représente et se demander si l'on en a vraiment très envie. Une reprise requiert une volonté farouche, non pas pendant un ou deux mois, mais pendant toute l'année du "closing", puis encore après. Il faut fournir une masse de travail colossale et une énergie physique et morale énorme, sur un rythme de marathon. Mieux vaut être conscient dès le début que cela ne sera pas facile », souligne Antoine Dewitte, repreneur début 2015 du spécialiste des fonds vibrants Iserco (30 personnes, 4 millions d'euros de **chiffre d'affaires**). La période de recherche, elle-même, est souvent difficile à vivre. « On se retrouve seul à la maison et, entre deux rendez-vous, le temps peut paraître très long. On se pose beaucoup de questions et la pression de l'entourage est souvent importante. J'ai vu beaucoup de candidats à la reprise qui, finalement, ont renoncé à leur rêve et se sont mis en quête d'un emploi salarié. Il est très important d'être soutenu par des réseaux comme le CRA ou le Réseau Entreprendre et se battre contre la solitude du repreneur d'entreprise », explique le jeune repreneur d'une PME d'une trentaine de salariés. Attention, une fois l'opération signée, le rythme sera d'autant plus soutenu. « Une reprise, c'est un investissement à temps plein : un minimum de trois ans de vie monacale », résume Thierry Grimaux, associé chez Valtus Transition. Autant dire que le soutien de la famille est essentiel. « L'entourage doit comprendre qu'une vie de chef d'entreprise implique beaucoup d'heures de travail. Mais, de son côté, le dirigeant doit être capable de partager certains de ses problèmes avec sa famille », souligne un autre repreneur.

#2 Cibler un secteur que l'on connaît

« Les freins à la reprise comme les raisons d'échouer sont nombreux. Il faut donc au moins aller vers un secteur où l'on a une expertise et des réseaux : partir d'un domaine que l'on connaît pour le transformer ou l'enrichir », estime Jean-René Griton, managing partner chez Aurignac Finance. De fait, la connaissance du secteur fait figure de facteur clef du succès dans les reprises. « Le taux d'échec, c'est-à-dire le taux de défaillance de l'entreprise à cinq ans, atteint 80 % lorsque le

repreneur est extérieur à l'entreprise, qu'il découvre un nouveau secteur, et que le taux d'endettement de son LBO atteint 75 % », souligne Victor-Emmanuel Minot.

#3 Réussir à accrocher le cédant

"Ce n'est pas qu'une problématique de prix : une part importante de l'opération va se faire au feeling, et en fonction des aspects humains"

Une fois la cible identifiée, le repreneur doit réussir son approche et susciter l'intérêt du ou des cédants. *« Ce n'est pas qu'une problématique de prix : une part importante de l'opération va se faire au feeling et en fonction des aspects humains. Les cédants sont en général très soucieux de la pérennité de l'entreprise et des salariés, il y a donc une phase de séduction importante. Le repreneur doit mettre le cédant dans un environnement de confiance pour que ce dernier ait envie de mener l'opération à bien, avec lui et pas un autre »*, estime Olivier Arthaud, expert-comptable et commissaire aux comptes, président de la CRCC de Lyon. *« Un industriel propose en général plus cher que les personnes physiques. Il faut donc, en tant que repreneur individuel, avoir une véritable intuition personnelle avec le vendeur et développer une relation de confiance avec lui. Un repreneur, personne physique, doit se vendre en tant que futur directeur général de l'entreprise »*, complète Jean-René Griton.

#4 Ne pas négliger l'audit d'acquisition

Quelle que soit la société, et le terrain de confiance établi avec le cédant, un acquéreur ne doit pas prendre le risque de signer sans avoir diligenté d'audit d'acquisition. Il s'agit, au-delà des aspects comptables et de la valorisation de l'entreprise, de sécuriser l'opération en identifiant d'éventuels points faibles stratégiques de la cible. *« Il faut regarder avec un oeil neuf,*

critique et aguerri tout ce qui peut remettre en cause les fondamentaux de l'entreprise ; positionnement, marché, concurrence, produits de substitution, etc. Le repreneur a, en général, un regard biaisé, car il est désireux de conclure. Seule une analyse critique extérieure peut mettre en avant un deal breaker , c'est un élément rédibitoire » , explique Olivier Arthaud. L'audit permet également de faire le point sur les éléments positifs. « Il faut bien comprendre où se situe la valeur de l'entreprise : dans les actifs, les brevets, l'organisation managériale, etc. Et se demander sur quels éléments le repreneur va pouvoir s'appuyer une fois l'acquisition réalisée » , souligne Marc Pagezy, chez Eurosearch & Associés. En parallèle, c'est aussi le moment de se renseigner de tous les côtés. « Même si les accords de confidentialité sont très stricts, il faut parfois s'en affranchir et obtenir discrètement des informations auprès de fournisseurs, clients, salariés ou d'anciens salariés. La plupart du temps, tout le monde sait qu'une entreprise est en vente. En menant mon enquête, j'aurais probablement déceler des signaux faibles qui m'auraient inquiétés » , pense R., victime d'une escroquerie lors de sa reprise.

#5 Savoir se faire aider

Contrairement à ce que semblent penser certains repreneurs, la reprise ne constitue pas un projet professionnel en soi. « Certains rencontrent plusieurs dizaines de cédants, utilisent des termes très techniques de M&A et voudraient devenir presque aussi compétents que les conseils. En réalité, ils se trompent de combat : connaître le détail d'un protocole d'accord et d'une convention de garanties a, certes, une importance, mais bien moindre que la connaissance précise de l'entreprise cible. Ils feraient mieux de se faire accompagner et de se concentrer sur le business plan et le marché réel de leur cible, estime Victor-Emmanuel Minot. Donner entre 3 et 4 % du prix d'acquisition à un conseil hyperspécialisé qui va leur faire gagner du temps et les crédibiliser vis-à-vis des cédants est plus sage que de s'improviser dans un métier où l'expérience est un gage important » . Sans compter que le conseil a aussi son rôle à jouer

au cours des négociations avec le cédant. *« On peut jouer la carte "gentil repreneur, méchant conseil", mais, lorsque les discussions se tendent, il est bon de disposer d'un "fusible" en la personne du conseil (financier, expert-comptable ou avocat). Cela permet d'aller au maximum de la négociation avec le cédant sans crispier la relation de confiance qui doit exister entre ce dernier et le repreneur »*, précise Olivier Arthaud.

#6 Pousser le cédant à s'engager

À LIRE AUSSI

Reprise d'entreprise : les PME obligées d'informer les salariés

4 règles pour bien transmettre son entreprise familiale

Reprise d'entreprise : décryptage des mesures proposées par Bercy

Le dirigeant est le personnage clef d'une PME. Il ne suffit pas d'une signature au pied d'un contrat pour permettre au repreneur de prendre la place du cédant au sein de l'entreprise, auprès des clients comme des fournisseurs. *« Il faut donc prévoir un accompagnement, voire ou une forme de hot-line pour permettre la transmission du savoir-faire du cédant vers le repreneur, recommande fortement Victor-Emmanuel Minot. Il ne faut pas que cela soit trop long : les trois mois classiques paraissent suffisants, mais couper les ponts trop vite après cette période, c'est faire courir un risque au projet. Il est toujours rassurant d'avoir droit à un coup de fil pour une information précise ou un éclairage historique »*. Concrètement, des ressorts financiers (clause de **« earn out »**, compléments de prix sur les résultats futurs, voire compte-courant vendeur) ou juridiques peuvent motiver le cédant à s'impliquer et constituer des éléments de pression en cas de besoin. Sans cela ? *« Il prend vite goût à ne*

plus bosser, et on reste seul avec ses problèmes ! », confie un repreneur.

#7 Faire preuve d'humilité

Il y a un pas de géant du transfert juridique au transfert du pouvoir dans l'entreprise. *« Tant que le transfert du pouvoir, qui demande du temps, n'a pas eu lieu, le repreneur se doit d'être humble : dans un premier temps. Il faut tout d'abord savoir observer l'ancien dirigeant aux commandes, comprendre sa relation avec ses salariés et, finalement, se mettre dans ses pas. Vouloir tout changer en arrivant dans une PME, qui fonctionne bien depuis vingt ou trente ans, est aussi orgueilleux que dangereux »*, souligne Victor-Emmanuel Minot. Il sera toujours temps, petit à petit et sur le long terme, de modifier des choses, Une fois le repreneur bien établi dans son nouveau rôle.

Cécile Desjardins