

→→→ dirigeant de Dehon par le biais d'un de ses clients. En avril 2007, il absorbe cette TPE dont l'activité est identique à la sienne, afin d'accroître ses capacités de production.

Analyser l'entreprise. Naturellement, le quadragénaire ne se lance pas à la légère. Durant les six mois qui précèdent la signature, il se rend plusieurs fois dans les locaux de l'entreprise qu'il convoite. L'occasion, pour le cédant, de lui présenter les chiffres-clés. «*Je voulais prendre le pouls de cette affaire*», explique Florent Perrot. Autrement dit : collecter les informations nécessaires au montage du dossier de reprise, qui permet de figer la situation de départ de l'entreprise (chiffre d'affaires, projets en cours) et sa situation à moyen terme (en détaillant les réorganisations, le développement commercial). «*Pour apprécier les points forts et faibles de l'entreprise, il convient d'établir des grilles d'analyse*», préconise Martine Story, directrice générale d'Althéo, cabinet de conseil en reprise d'entreprise. À ce stade, l'assistance de votre expert-comptable s'avère souvent fort utile. «*L'idée est de sauter le pas en parfaite connaissance de cause*», renchérit Arnaud Limal, responsable du département fusion-acquisitions de Grant Thornton, cabinet d'audit et d'expertise-comptable. Même si les délais sont raccourcis, cette étape est cruciale lors d'une reprise à la barre du tribunal.

Alors qu'analyser ? Pour l'étude comptable, il faut notamment vérifier la bonne tenue des bilans, les systèmes de rémunération, les conventions internes et le suremploi éventuel. Au niveau juridique, faites examiner les contrats en cours et les éventuels conflits entre actionnaires. S'agissant de l'activité, concentrez-vous sur le chiffre d'affaires, son évolution au fil des ans, sa répartition par client et par produit. Pensez aussi à l'infrastructure existante et aux évolutions : les possibilités d'extension, de stockage, les travaux à prévoir ainsi que la conformité aux normes présentes ou à venir. «*Seuls des audits en bonne et due forme valident les éléments fournis par le vendeur*», affirme Martine Story. Une fois toutes ces informations en main, vous serez à même d'entrer en phase de négociation. Sans surprise, le cédant espère tirer le meilleur parti de son travail passé et le reprenneur a le souci de préserver ses moyens financiers pour la sauvegarde et le développement futur de son entreprise. Les conseils d'un intermédiaire s'avèrent donc précieux. Il est capable de situer l'offre dans un contexte économique global et sectoriel. Pour autant, ce n'est pas à lui de mener la danse de A à Z. Yannick Hoche (APCE) estime, en effet, que deux dirigeants, évoluant a fortiori dans un environnement proche, sont parfaitement à même d'échanger «*d'homme à homme*» dans un style direct et franc qui limite toute tentative de bluff ou de surenchère. «*Le facteur humain pèse dans la balance, en particulier quand le ven-*

deur a consacré sa vie à son entreprise, souligne l'expert. L'acheteur doit intégrer ce facteur et proposer un plan de reprise prometteur quant à la croissance de l'entreprise. »

Financement et montage juridique.

Le financement est souvent traité en dernier lieu. C'est une erreur. Même si vous n'avez besoin de rassembler les financements qu'au moment de la conclusion de votre démarche, renseignez-vous le plus tôt possible. « Si vous n'avez pas les reins assez solides, soit les banques vous refuseront un prêt, soit à l'issue du rachat, votre marge de manœuvre financière sera trop étroite pour garantir une gestion saine et efficace de l'entreprise », rappelle Fara Razanajatovo (CCIP). Savoir quels fonds il vous est possible de mobiliser vous permet de renoncer suffisamment tôt à une affaire trop chère pour vos moyens. Les établissements bancaires exigent, en général, un apport d'au moins 20 % du montant total à financer. Une étude prévisionnelle détaillée peut



faire pencher la balance en votre faveur. D'après Dominique Boudet (CRA), les banquiers apprécient particulièrement les analyses qui pas-

sent en revue plusieurs hypothèses d'avenir à moyen terme. Préparez donc plusieurs scénarios à partir d'un chiffre d'affaires constant, en hausse ou en période de crise.

Concernant le montage juridique, il n'y a pas de règles. Entités indépendantes, fusion ? Jacques Aglagharian, gérant du groupe Japell, une PME spécialisée dans la finition et le façonnage de papier pour les imprimeurs et les éditeurs, a préféré conserver des structures distinctes, aux conventions collectives différentes. Les trois entreprises du groupe (Japell, Hanser achetée en 2004, et SAG en 2008) sont indépendantes les unes des autres. « Cela permet de mieux contrôler la gestion de chacune », assure le Francilien à la tête d'un groupe qui génère 20 M€ de chiffre d'affaires pour un effectif de près de 150 collaborateurs.

Passer le relais. Ils n'étaient que 80 quand l'octogénaire a décidé de reprendre l'entreprise Hanser pour développer ses capacités → → →

→→→ de production. Afin d'assurer une transition en douceur tant pour les partenaires commerciaux (clients, fournisseurs) que pour les salariés, il a songé à employer l'ancien dirigeant quelques mois. Seulement, les collaborateurs, échaudés par le dépôt de bilan, s'y sont opposés et sous leur pression, il a fait machine arrière. Dommage, car les mois qui précèdent et suivent la signature du contrat sont cruciaux. S'il n'est pas toujours judicieux d'engager le cédant (en CDD ou en mission de consulting), il est important de s'interroger sur son poids commercial, son charisme... «*Si le savoir-faire est long à transmettre ou totalement inconnu du repreneur, mieux vaut contractualiser une période de passage de relais*», préconise Arnaud Limal (Grant Thornton). Durant ce laps de temps, le cédant vous présente notamment aux clients et aux fournisseurs à qui vous exposez votre stratégie. Un moyen de les rassurer et de les fidéliser. Toutefois, aux yeux de l'expert, cette transition ne doit pas excéder six mois. Si l'ancien

patron a toujours un bureau, déambule dans les couloirs et converse avec les clients, les salariés ne sauront pas à qui s'adresser.

Le facteur RH. La dimension humaine est prépondérante pour la réussite de l'opération. Arrivez en terrain conquis, imposez brutalement et sans discussion vos méthodes et c'est le clash assuré, selon Martine Story (Althéo). «*L'enjeu, c'est de rassurer et de faire adhérer à ses projets des salariés déboussolés, inquiets quant à la pérennité de leur emploi et aux conditions de travail*», précise-t-elle. Un mot d'ordre : communication. Jérôme Teste, patron de Juléo, a pris la peine de rassembler à la fois ses anciens collaborateurs et les salariés repris au cours des premières semaines qui ont suivi la fusion. Il leur a expliqué, avec le plus de pédagogie possible, sa stratégie. Il a profité de l'occasion pour rémanier l'organigramme et la gestion du stock. «*J'ai aussi tenu à leur expliquer ces mesures afin de les faire adhérer à mon projet*», indique-t-il. Malgré tout, attendez-vous à ren-

contrer une certaine grogne. Pour casser les habitudes et les réticences des salariés de Gauvain-Denade, la seconde entreprise qu'il a rachetée en 2008, Florent Perrot, gérant de La Poinçonnaise, a placé un de ses bras droit, qui s'est vu confier la difficile mission d'inculquer aux nouveaux collaborateurs les méthodes de travail de La Poinçonnaise. Une façon de faire recommandée par Yannick Hoche (APCE). Il suggère, en outre, de s'appuyer sur les cadres repris dans l'entreprise qui peuvent passer assez facilement les messages de la direction. Durant les premiers exercices, la souplesse est de mise. Vous serez peut-être amené à modifier votre plan d'actions commerciales (retarder la phase de prospection, par exemple) ou à revoir l'organisation interne (mélanger les équipes ou déléguer davantage). La mise en place d'indicateurs est donc essentielle pour mesurer l'état de santé de l'entreprise tous les trimestres. Ensuite, vous aurez atteint votre régime de croisière. Et vous pourrez souffler un peu. ■