

ETP Entrepreneurs

Les 10 commandements du repreneur

Pour la rentrée, le club "ETP Entrepreneurs" a interviewé Thierry Lamarque PDG d'Althéo⁽¹⁾, sur thème de la reprise d'entreprise. Propos recueillis par Cyril Polack B 87

ETP Entrepreneurs - Quel est aujourd'hui le profil type du repreneur ?

Thierry Lamarque, président d'Althéo

Le profil des repreneurs a évolué au cours des dernières années.

De plus en plus jeunes, 42 ans en moyenne, les repreneurs ont un niveau élevé de formation ; trois quarts d'entre eux ont une formation supérieure. Ils sont par ailleurs de mieux en mieux préparés, grâce notamment aux nombreuses formations existantes sur la reprise d'entreprise.

Le rajeunissement des repreneurs implique des apports personnels en diminution ainsi qu'un endettement croissant.

Quelle est la principale difficulté rencontrée par les repreneurs ?

Le problème clé de la reprise consiste à dénicher les bons dossiers.

Sur les "500 000 transmissions en 10 ans" souvent évoquées par les médias, soit environ 50 000 par an, 93% concernent des TPE (entreprises de moins de 10 salariés et en particulier des fonds de commerce), 6% des entreprises de 10 à 100 salariés et 1% des entreprises de plus de 100 salariés.

Compte tenu des ressources financières de la plupart des repreneurs individuels et de leurs motivations, leurs cibles se trouvent généralement dans le segment 10-100 salariés, soit un marché de 3 000 entreprises par an.

Mais seul 51% de ce marché est accessible : 7% sont reprises en interne, par les cadres (MBO), 15% sont transmises à la famille et 27% sont cédées à une autre entreprise souvent concurrente.

Il y a aussi un certain nombre d'entreprises "inaccessibles", des dossiers non bancables, inéligibles au LBO, c'est-à-dire ne pouvant

supporter le remboursement d'un emprunt pour financer l'acquisition.

Le marché en Ile de France est particulièrement étroit et compétitif puisqu'il représente seulement 20% des transmissions nationales, d'où des affaires souvent survalorisées.

D'autre part, un certain nombre de raisons expliquent les difficultés croissantes dans le "sourcing" des repreneurs individuels :

- Une conjoncture morose générant des dossiers de moins en moins "bancables",
- Une concurrence accrue par l'arrivée sur le marché de repreneurs de plus en plus nombreux,
- Des PME de plus en plus actives sur le marché de la reprise (professionnalisation des approches de croissance externe, développement du concept de build up),
- Et contre toute attente, une baisse importante des transmissions d'entreprises (74 000 en 1982, pour 40 000 seulement en 2002)

source : Greffe du Tribunal de Commerce de Paris).

Quelles sont les grandes étapes qui jalonnent la "feuille de route" du repreneur ?

L'étape N°1, nous en avons déjà parlé, repose sur le sourcing, la recherche de cibles. Il s'agit là de la matière première indispensable au projet.

Viennent ensuite les étapes de négociations entre le repreneur et le cédant. L'objectif consiste à rapprocher les points de vue, pour tendre idéalement vers un schéma gagnant-gagnant.

Vient alors la phase de contractualisation. Deux documents permettent de formaliser les échanges entre l'acheteur et le vendeur : d'abord la lettre d'intention, qui constitue souvent le premier écrit de la transaction, puis le protocole d'accord, document juridique



impliquant pour les 2 parties.

Il s'agit là d'un contrat de cession / acquisition proposé par l'avocat du repreneur et prévoyant toutes les modalités de la transmission.

Dès signature du protocole d'accord, le repreneur dépose son business plan auprès d'une ou plusieurs banques afin de lever les fonds nécessaires à la reprise.

Parallèlement, le repreneur engage des audits comptables, juridiques, fiscaux et sociaux.

Une fois toutes ces étapes franchies, la transaction officielle va s'opérer, lors de la levée des clauses suspensives et de la cession définitive des titres.

En quoi la relation avec le cédant elle est déterminante ?

La relation avec le cédant est un élément particulièrement important à plusieurs égards.

En premier lieu, compte tenu du déséquilibre entre l'offre et la demande (5 à 10 repreneurs par cédant en Ile de France), c'est le cédant qui va choisir le repreneur de son entreprise. Il convient donc que les relations soient bonnes dès le premier contact, et durant toutes les phases de négociation.

Il faut également souligner que les reprises par des cadres internes ont un taux de réussite supérieur à celui d'un investisseur extérieur.

Il est donc essentiel que le cédant transmette le savoir au repreneur pendant une période dite

"d'accompagnement" s'étalant sur quelques mois, qu'il soit son ambassadeur auprès des clients, des équipes et de son réseau relationnel.

Quelles sont les recommandations les plus pertinentes à communiquer aux candidats à la reprise ?

Voici ce qui constitue les dix commandements du repreneur qui réussit :

1. Bien cadrer son projet et en fixer tous les paramètres
2. Savoir s'entourer des spécialistes et experts du secteur
3. Sortir des sentiers battus
4. Avoir les moyens de ses ambitions
5. Travailler simultanément sur plusieurs dossiers
6. Aller vite. Le temps c'est de l'argent et les bons dossiers partent rapidement
7. Savoir se vendre et séduire le cédant
8. Capitaliser sur ses savoir-faire
9. Obtenir un consensus familial
10. Avoir de la chance.

(1) Althéo (www.altheo.com) intervient sur le marché de la reprise d'entreprise en assistant les repreneurs, qu'ils soient des investisseurs individuels ou des entreprises.

Les interventions d'Althéo concernent plus particulièrement les domaines de la recherche de "cibles" (sociétés à reprendre) et de l'accompagnement des repreneurs lors du processus d'acquisition.