

LEÇON
NUMÉRO
12

ET SI VOUS REPRENIEZ UNE AFFAIRE PLUTÔT QUE D'EN CRÉER UNE?

La solution est tentante, car elle vous évite de partir de zéro. A réserver, cependant, aux managers et aux gestionnaires expérimentés... et patients.

L'indépendance, vous en rêvez, mais vous n'avez pas d'idée de business et souhaitez partir sur des bases solides? La reprise d'entreprise est faite pour vous! «Le processus est plus rapide et rassurant qu'une création car il y a moins d'inconnues. Le repreneur bénéficie d'un revenu immédiat et obtient plus aisément des financements bancaires», indique Martine Story, cofondatrice d'Althéo, un cabinet spécialisé dans le conseil en reprise d'entreprise.

MAIS TOUT LE MONDE N'EST PAS TAILLÉ POUR CE TYPE DE PROJET qui attire beaucoup de cadres en reconversion. Il faut posséder des qualités de manager et de gestionnaire, mais aussi être capable de composer avec des équipes en place. Et surtout être patient: entre la décision de reprendre une entreprise et le *closing* (la signature du pro-

tocole d'accord), il s'écoule en moyenne dix-huit mois. Car les bonnes affaires sont difficiles à dénicher. «Le marché de la cession est très opaque et souvent caché, poursuit Martine Story. Les cédants communiquent peu sur leur intention de vendre.» D'où l'intérêt de passer par des intermédiaires spécialisés dans la recherche de cibles. Leur tarif atteint souvent plusieurs dizaines de milliers d'euros, mais les dossiers qu'ils présentent sont béton et la durée avant signature demande alors moins d'un an en moyenne.

PRÉVOYEZ UN PLAN B ET MÊME UN PLAN C! Etudier plusieurs dossiers en parallèle permet de rebondir vite si votre interlocuteur change d'avis à la dernière minute (un cas de figure fréquent, pour des raisons souvent liées à l'affect). Prenez le temps de rencontrer les cédants, vérifiez qu'ils sont

vendeurs, écoutez-les et évitez de les brusquer: ils vendent leur bébé et cherchent le «gendre» idéal. Ce sont toujours eux les maîtres du jeu, mais ne vous laissez pas embarquer dans des rendez-vous à répétition si vous sentez qu'il y a un risque de rétractation. Fiez-vous à votre intuition.

AUTRE ÉTAPE CRUCIALE: L'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE et la négociation avec le vendeur (comptez de deux à quatre mois). Elle passe par une analyse minutieuse de l'activité, une série d'audits, la recherche de financement, l'entente sur un prix, etc. A ce stade, le recours à des experts du droit et des chiffres est indispensable, pour rédiger les documents contractuels, mais aussi pour vérifier les données financières. Seul un œil extérieur et professionnel vous permettra de vous assurer de la bonne santé de l'entreprise. ●

LES ÉTAPES À RESPECTER

1

TROUVER LA PERLE RARE. Faites appel à un cabinet de sourcing, scrutez les bases de données (cra.asso.fr, bnoa.net) et parlez-en à des professionnels (banquiers, notaires, comptables).

2

ÉTUDIER PLUSIEURS DOSSIERS. Parcourez en diagonale 20 dossiers, approfondissez-en 10 et négociez-en 3. Si l'une des affaires capote, cela vous évitera de repartir de zéro.

3

ÉVALUER L'ENTREPRISE. Analysez toutes ses fonctions: finances, social, RH. Ces éléments vous permettent d'avoir une vision complète de l'affaire, avant d'en fixer le prix et de signer une lettre d'intention.

4

SIGNER LE PROTOCOLE D'ACCORD. Ce document fixe les conditions de vente. Comportant des clauses très techniques (dont la garantie d'actif et de passif), il requiert l'intervention d'un avocat.

5

SE FAIRE ACCOMPAGNER PAR LE VENDEUR. La passation de pouvoir ne doit pas dépasser six mois et doit fixer le rôle de chacun. Le patron, désormais, c'est vous!



ÉRIC GOUDOU (À GAUCHE)
LE REPRENEUR DE LABOJAL,
EN COMPAGNIE DE JACQUES
LONGÈRE, LE VENDEUR

LE TÉMOIGNAGE

“ J'ai eu un coup de foudre professionnel pour le cédant ”

Après dix-sept ans dans la banque d'affaires, Eric Goudou plaque tout pour reprendre une entreprise. «Je voulais une PME de 2 à 10 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec une unité de production et des perspectives prometteuses.» Pour la recherche, il mandate le cabinet de sourcing Althéo. Il étudie 20 dossiers, rencontre 15 cédants, avance sur 3 affaires et choisit Labojal (fabrication de détergents pour les professionnels). Le tout en dix mois. «La valorisation était réaliste et le potentiel de développement, réel. Mais, et c'est un critère crucial, j'ai surtout eu un coup de foudre professionnel pour le cédant.» Un coup de foudre réciproque, puisque le vendeur a pris des parts dans son ancienne entreprise.