

# 75 000

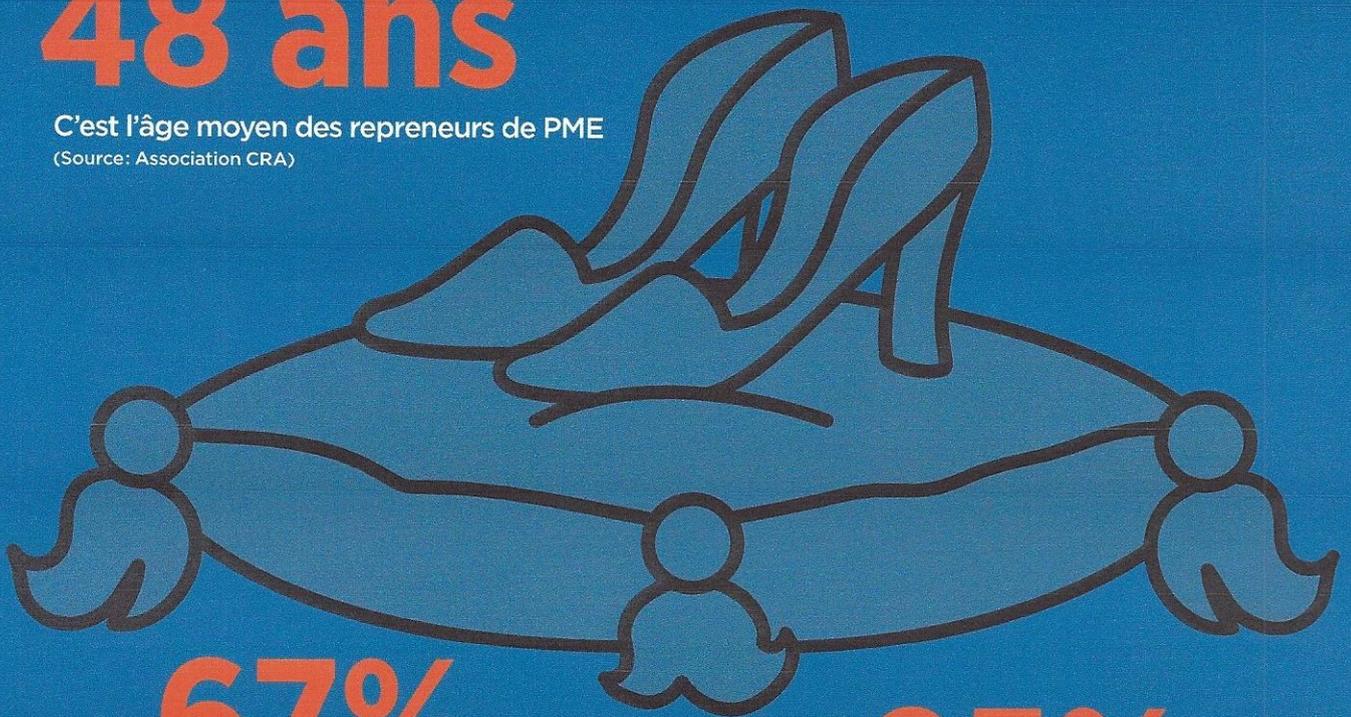
cessions et transmissions d'entreprises  
(dont fonds de commerces et artisanat)  
ont été réalisées en 2014

(Source: Observatoire BPCE 2017)

# 48 ans

C'est l'âge moyen des repreneurs de PME

(Source: Association CRA)



# 67%

des PME sont transmises  
avant les 60 ans du dirigeant

(Source: Observatoire BPCE 2017)

# 95%

des repreneurs ont une  
formation supérieure. 32%  
d'entre eux sont ingénieurs

(Source: Association CRA)

Créer son entreprise ou en reprendre une ?

Si la première solution est davantage plébiscitée, la reprise s'affirme comme une alternative plus que crédible dans une démarche entrepreneuriale.

Avec près de **75 000 transmissions chaque année**

et une population qui vieillit, l'opportunité de reprendre une entreprise n'a jamais été aussi grande. Une démarche moins risquée que la création, qui s'illustre également comme une solution au maintien du tissu de TPE et PME voué à disparaître, faute de repreneurs.

## REPRISE D'ENTREPRISE

# L'alternative entrepreneuriale

# Entre exigence et détermination

**La reprise d'entreprise demeure peu utilisée par les candidats à l'entrepreneuriat. Pourtant, cette démarche n'a pas que des inconvénients. Histoire, savoir-faire et pérennité d'une activité constituent autant de raisons opportunes de se lancer dans l'aventure. Reste à bien maîtriser ce long processus.**

**U**ne reprise sans accroc. Anne Anquetin, dirigeante de la Passementerie Verrier Paris, témoigne d'un parcours sans improvisation et sans difficulté.

En mars 2018, elle signe la reprise de l'entreprise séculaire en passementerie après un processus de dix-huit mois et une vie professionnelle de cadre dans une grande société d'informatique. « *Je cherchais à reprendre une activité pertinente en termes de savoir-faire, qui correspondait à mes envies d'œuvrer dans le domaine de l'embellissement de l'intérieur, se souvient-elle. Le besoin de fabriquer, la quête du concret et le souhait de devenir chef d'entreprise ont aussi guidé ma recherche.* »

L'entrepreneuriat, plébiscité aujourd'hui à travers la création d'entreprise, ne se résume pas

aux start-up. La reprise d'entreprise constitue, dans la dynamique entrepreneuriale, une alternative pertinente à la création. « *Reprendre une entreprise, c'est gagner du temps et s'inscrire dans une activité avec une histoire, une existence,* estime Branka Berthoumieux, responsable du service Reprise-transmission à la CCI Paris Ile-de-France. *C'est également moins risqué que de lancer un projet ex nihilo, même si le processus peut être long.* » En moyenne, un dossier de reprise nécessite entre 18 et 24 mois pour être mené à terme. Une démarche qu'encourage Bernard Fraioli, président de l'association Cédants-repreneurs d'affaires (CRA): « *On fait beaucoup de bruit autour de la création et assez peu autour de la reprise d'entreprise. Pourtant, reprendre une activité, c'est maintenir et développer quelque chose d'existant. Il y a en commun l'esprit d'entreprise.* »

À l'instar d'Anne Anquetin, ils sont jusqu'à 7 000 à être concernés, chaque année en France, par une reprise d'entreprise, selon les estimations de la CCI Paris Ile-de-France. « *Le marché est opaque et il est difficile de se rendre compte du nombre exact de reprises d'entreprise,* constate Branka Berthoumieux. Le marché de la cession est, en effet, particulièrement difficile à appréhender. Si l'Observatoire BPCE estime à 75 000 le nombre d'entreprises cédées et transmises par an, seule une grosse poignée est reprise par un acteur physique externe. D'autant que le vieillissement de la population va accroître le nombre de structures qui vont venir se positionner sur le marché de la cession. Un tiers des entreprises françaises ont un patron âgé de plus de 55 ans, selon le réseau

consulaire. Un chiffre à mettre en regard des 76 % de PME transmises avant que leurs dirigeants aient atteint l'âge de 60 ans, d'après les chiffres de l'Observatoire BPCE.

## CERNER le marché

«Le marché de la reprise d'entreprise a ses spécificités. Il existe un fort déséquilibre entre l'offre et la demande, il concentre beaucoup de TPE et une large part de ce marché est cachée. Concrètement, les offres de cession ne sont pas publiquement annoncées», note Jean-Louis Picollo, président de l'Anacofi et de la société Resolvys, spécialisée en cession et transmission de PME. Des difficultés prégnantes lorsque vient le moment de trouver la perle rare. «Le problème du sourcing est le premier obstacle auquel font face les repreneurs», complète l'expert. Une situation vécue par Anne Anquetin au moment de dénicher sa cible. «Trouver les dossiers qui donnent envie d'y aller tout en tenant compte de ses contraintes financières est très délicat», juge la gérante de cette entreprise de passementerie qui emploie une dizaine de salariés.

La recherche d'une cible passe alors par plusieurs axes, tant sur les moyens à mobiliser que sur les critères. Des sites internet réunissant les offres de cessions (places de marché du CRA ou de Bpifrance...) aux réseaux personnels et professionnels à mobiliser pour partager son intérêt à une reprise, aucun levier ne doit être sous-estimé, pas même celui des professionnels de l'accompagnement: CCI, associations, experts-comptables, avocats d'affaires... «Il faut se donner les moyens en amont, chercher partout, être mobile et, surtout, ne rien négliger», fait savoir l'experte consulaire. Quitte à prospecter même les cibles qui n'affichent pas publiquement leur intention de vendre. «Si les annonces existent, c'est que les cédants ont entamé une démarche», précise le président de l'Anacofi. Pour autant, le marché caché oblige à prospecter les entreprises qui ne se sont pas déclarées en cession. Cela veut dire qu'un projet de vente n'a pas été forcément engagé, mais que ☺



## « N'ayez pas les yeux plus gros que le ventre »

**Gabriel Strauss,**  
dg d'Universal Communications

**G**abriel Strauss le reconnaît: l'ambition a pris le pas sur la raison. Actuel dirigeant et repreneur en 2012 d'Unicom, une entreprise spécialisée dans la formation continue en langues étrangères située à Puteaux, le quinquagénaire s'épanouit dans cette nouvelle aventure entrepreneuriale, après avoir été directeur commercial d'une filiale BtoB de General Electric. Il se lance dans l'aventure en 2009, au sortir de la crise, non sans difficulté. «J'ai eu rapidement des objectifs très élevés, j'ai ciblé des entreprises trop importantes. Le cadrage était trop large, j'ai perdu du temps», reconnaît-il aujourd'hui.

Il se tourne alors vers des sociétés plus petites et conclut, seul, son premier closing, en août 2012, après une négociation de près de neuf mois. «Désormais, je mets en garde les repreneurs et leur conseille de ne pas avoir les yeux plus gros que le ventre. Mieux vaut jeter son dévolu sur une structure plus modeste que venir avec un fonds. Vous aurez beaucoup plus de liberté et resterez unique maître à bord.»

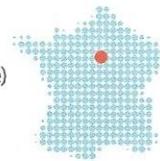
Après une croissance organique de près de 40%, Gabriel Strauss prend le parti de racheter une deuxième affaire et de remettre un pied dans la reprise. «J'ai voulu faire du build-up et je me suis tourné vers des experts pour m'accompagner dans ma démarche. Ils m'ont clairement aidé à faire baisser le prix de 40%», avoue-t-il.

L'autre point de vigilance avancé par le chef d'entreprise est la définition du projet en amont. «Gérer l'environnement familial et amical est délicat,

souligne Gabriel Strauss. Si vous n'avez pas validé le projet avec votre femme, ça ne sert à rien d'y aller, car cela engage votre famille sur le long terme, notamment sur le plan financier.»

### UNIVERSAL COMMUNICATIONS

Formation continue en langues étrangères. Puteaux (Hauts-de-Seine)  
✦ Gabriel Strauss, dg, 54 ans  
◆ SARL > Reprise en 2012  
> 70 personnes (32 ETP)  
CA 2018 3 M€



+ Retrouvez-nous au quotidien sur [chefdentreprise.com](http://chefdentreprise.com)

« *le dirigeant ne l'exclut pas.* » Pour sa part, Bernard Fraioli conseille « *de multiplier les cibles et de passer le marché en revue.* ». En effet, il n'est pas rare d'avoir quatre ou cinq dossiers de reprise par entreprise. D'autant que si trouver la bonne cible s'avère fastidieux, la démarche passe aussi par la définition et la formalisation d'un projet de reprise cohérent en amont. Une première étape qui, selon les spécialistes, est bien souvent bâclée par les candidats à la reprise. « *Une approche qualitative et documentée de chaque entreprise va de pair avec la bonne définition de son projet professionnel de reprise,* souligne Bernard Fraioli. *Il faut d'abord y intégrer les aspirations de son entourage familial, ses forces et ses faiblesses, ses compétences, ainsi que la valeur ajoutée que l'on souhaite apporter. Ensuite, il faut faire matcher ça avec sa cible.* » Un enjeu souvent négligé qui « *permet de faire gagner du temps par la suite* », atteste Branka Berthoumieux.

## NÉGOCIER avec brio

Une fois la cible verrouillée, vient alors l'étape cruciale de la négociation. Conséquente en termes de démarches, elle débute par la formalisation de l'intérêt du repreneur pour l'entreprise cédée à travers la lettre d'intention (L.O.I. pour "Letter of intention"). « *La L.O.I. annonce le prix proposé par le repreneur et les conditions d'acquisition, ce qui laisse le choix au cédant de retenir tel ou tel dossier* », indique le président de l'association CRA.

Pour rassurer le cédant, qui sera amené à dévoiler des informations parfois confidentielles ou sensibles, être à l'écoute et prévenant contribue à bâtir la relation sur de bonnes bases. « *Les futurs repreneurs oublient bien souvent d'arriver avec un engagement de confidentialité. Pourtant, cela permet de couvrir les échanges et de rassurer le cédant* », assure Jean-Louis Picollo.

De même, s'entourer de conseillers spécialisés s'avère indispensable. « *Il est primordial de disposer de conseillers, d'avoir la vision d'un*

## « Il faut être dans la séduction avec le cédant »

Pascal Rouchet, gérant de SBC

**A**ncien dirigeant-salarié d'une filiale d'un groupe industriel, Pascal Rouchet s'est lancé dans la reprise d'entreprise en 2014. Au chômage à 45 ans après un départ négocié, il reprend le fabricant de bennes à manutention SBC basée à Saint-Herblain (Loire-Atlantique) en seulement dix mois. « *Ma volonté était d'entreprendre dans une société déjà structurée,* explique-t-il. *Je ne souhaitais pas avoir à tout créer, mais m'atteler au développement et à la stratégie de l'entreprise.* » Un moteur qui le pousse à trouver la perle rare et à se montrer pro-actif sur la recherche. « *Il faut monopoliser la place et jouer des coudes pour se démarquer et être dans la séduction avec le cédant,* affirme-t-il. *Il vend le travail d'une vie, il est nécessaire de se mettre un tant soit peu à sa place.* » Pascal Rouchet sait alors les concessions à faire et le travail pédagogique à mettre en place. « *Il peut y avoir des différences de vision, mais il faut toujours garder à l'esprit de ne pas l'effrayer* », ajoute-t-il, expliquant avoir rencontré les cédants à quatre reprises avant la signature du protocole d'accord, parfois sans intermédiaires pour « *créer du lien et occuper le terrain.* » Un moyen également de cerner les motivations du cédant: « *Il voulait vendre à quelqu'un ayant un profil de technicien, qui puisse aussi accepter de garder un membre de sa famille dans l'entreprise.* » Preuve de la bonne entente qui s'est installée, son cédant est même resté une année après la vente. S'il n'élude pas l'importance du « *deal financier* » que constitue une reprise, il n'a pas voulu mettre une pression déraisonnable lors des négociations quant au prix de cession. « *Cela aurait été un mauvais calcul. On a trouvé un deal intéressant en négociant différemment sur les parts sociales et le bâtiment* », conclut-il.

### SBC

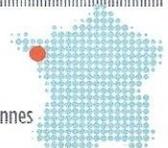
Fabrication de bennes à manutention

Saint-Herblain (Loire-Atlantique)

✦ Pascal Rouchet, gérant, 49 ans

◆ SARL > Reprise en mars 2015 > 21 personnes

CA 2018 3,8 M€



expert-comptable ou d'un avocat d'affaires. Ils maîtrisent la formulation juridique des étapes et savent ce qu'ils font», reconnaît la dirigeante parisienne, qui déplore, néanmoins, que «certains agitent des chiffons rouges un peu trop vite.» Le repreneur doit mettre cette phase d'attente à profit pour trouver, en parallèle, les financements. Les banques sont bien souvent mises à contribution et se montrent ouvertes aux projets de reprise. «Deux choses sont à savoir lorsqu'on s'adresse aux banques, avertit Éric Bouron, expert-comptable et président élu en charge du comité Transmission au Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables de France. D'une part, elles demandent généralement un tiers du montant de l'opération en apport personnel. D'autre part, elles exigent que, dans le business plan, 70 à 75 % du résultat net historique soient alloués au paiement de la dette du LBO.» Des conditions qui peuvent évoluer à la marge, mais qui laissent le choix au repreneur de multiplier les dossiers auprès des banques. «Faites vos courses, comparez les taux et les conditions de garanties», recommande-t-il.

Pour soutenir les projets de reprise, les aides sont nombreuses. Outre le Pass Repreneur, Bpifrance propose, par exemple, la formation Garantie Transmission, qui se présente comme une contre-garantie de 50 à 70 % du concours bancaire. D'autres dispositifs financiers existent également. Parmi ceux-ci, le prêt Nacre ou les prêts d'honneur du Réseau Entreprendre ou d'Initiative France, des formations et un accompagnement à l'initiative de l'association CRA ou encore des aides fiscales et sociales.

La signature du protocole de vente entre le cédant et le repreneur intervient pour signifier et acter l'ensemble des informations relatives à la cession et aux conditions d'acquisition définitive. La période d'audit est, elle, réalisée par des professionnels (avocats d'affaires, experts-comptables...), qui effectuent une analyse détaillée des indicateurs fiscaux, comptables, sociaux et financiers, mais également du business (commercial, marketing, développement...), permettant au repreneur de savoir exactement dans quel projet il s'engage. Une étape que Jean-Louis Picollo résume ainsi : «Négocier, c'est avaler des couleuvres sans trop le montrer. Le cédant voulant vendre cher, il faut ☞



## « Construire un vrai projet industriel »

**Alain Mandine, p-dg d'OCIS Group**



L'idée est de construire un vrai projet industriel», avance Alain Mandine, dirigeant d'OCIS Group, une holding intégrant aujourd'hui trois PME spécialisées dans

l'électronique et les télécoms professionnels. Pourtant, quand cet ancien cadre de Thalès décide de se tourner vers la reprise, il contacte la CCI Paris pour un sourcing efficace. Dans les 400 entreprises repérées, il en cible une quarantaine, puis quatre retiennent son attention. Un tri efficace qui le mène vers Milesys, équipementier en électronique professionnel. «Mon dossier a fait la différence par mon approche centrée sur le développement et l'objectif de pérennisation de la société», explique-t-il. Début 2015, il signe la lettre d'intention, mais éprouve des difficultés à réunir les financements bancaires. Peu après, il est recontacté par les cédants d'une autre entreprise sous-traitante en électronique, Saditec, intéressés par son projet. Alain Mandine songe alors à «une logique de structuration d'un groupe industriel en reprenant les deux entreprises». En mars 2016, il signe concomitamment le closing des deux sociétés. «Les verrous bancaires ont sauté, car les deux activités étaient complémentaires», souligne celui qui a «toujours voulu faire du build-up». Un coup de force payant, puisque l'opération est aussi «extrêmement bien perçue par les clients». S'il a fallu sécuriser la capacité à répondre à la demande existante avant de prospecter ailleurs, l'activité croît de 15%. La suite a lieu dès fin 2016 après une étude comparative sur la concurrence. Besoin est affiché d'augmenter les investissements en moyens de production et d'étoffer les équipes. Son expert-comptable lui présente une troisième entreprise, Depaepe, un fabricant d'équipements en téléphonie et interphonie. «Plus j'étudiais le dossier, plus il y avait de synergies sectorielles et techniques». Une aubaine qui le mène à la signature de cette troisième reprise en juillet 2018. Un tiercé gagnant.

### OCIS GROUP (HOLDING)

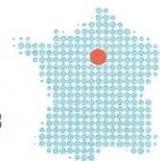
Groupe spécialisé en électronique et télécoms professionnels Paris (X<sup>e</sup>)

✦ Alain Mandine, p-dg, 58 ans

◆ SAS > Reprises en juillet 2016 et 2018

> 100 personnes

CA 2018 consolidé 13 M€



+ Retrouvez-nous au quotidien sur [chefdentreprise.com](http://chefdentreprise.com)

« être assez souple, mais néanmoins se fixer des barrières à ne pas franchir ». Il n'empêche, si la négociation est bien souvent un exercice délicat, Éric Bouron rappelle que « ce n'est pas au repreneur, mais à ses conseils, de dire les choses désagréables au cédant ». Un enjeu pour conserver des relations aussi bonnes que possible jusqu'à la fin du closing.

## (RE)PRENDRE pied

« L'après-closing est un moment déterminant, relève Brenka Barthomieux. Il y a à la fois un sentiment de solitude et de quête de légitimité face aux équipes. La question que se pose bien souvent un dirigeant est comment faire adhérer celles-ci au projet et comment les rassurer quant à l'organisation et à la stratégie déployée. »

Faut-il pour autant opérer une transition avec le cédant? Une question clé qui n'appelle pas de réponse évidente. Une période charnière en présence du dirigeant sur le départ peut s'avérer utile dans l'appropriation par le repreneur de son nouveau rôle. « Si le business plan assoit la stratégie envisagée par le repreneur, reste à gagner en légitimité auprès des équipes en place », remarque Bernard Fraioli. L'association CRA préconise d'ailleurs une courte période de transition et d'accompagnement pour camper les bases de la future gouvernance. Pour pallier les différents manques que pourrait ressentir le repreneur, le réseau des CCI dispense au travers de son École des managers une formation destinée à inculquer les compétences nécessaires au maintien de l'activité et à garantir le développement de l'entreprise. Reste qu'une fois la reprise assurée et effective, penser à l'avenir ne se résume pas uniquement à gérer et développer l'activité. « Dans beaucoup de dossiers de cession, la question de la transmission est abordée trop tard par le dirigeant. N'attendez pas d'avoir 60 ans. La cession s'anticipe dès la reprise », avance Anne Anquetin, déjà accaparée par la suite à donner à son aventure entrepreneuriale. Un ultime conseil qui évitera bien des soucis le moment venu. ■



## « Nous n'aurions pas pu porter un tel développement seul »

Vincent Galzin, président de SNM Group

**S**i la transmission est un long chemin, la reprise effective n'est qu'un commencement. Pour mieux aborder cette étape décisive et réussir l'aboutissement de son projet, Vincent Galzin a fait le choix de s'associer avec un ancien collaborateur, Régis Morin, lors de la reprise du concessionnaire d'engins de manutention SNM Group. Un choix qui s'explique d'abord par leur interdépendance. « Nous étions complémentaires, lui ayant un profil plutôt technique et moi davantage tourné vers le développement et la finance », souligne Vincent Galzin, qui détient 60% des parts de la holding propriétaire de l'entreprise. D'autant qu'entreprendre à plusieurs permet aussi d'augmenter l'apport en fonds propres. « En 2010, les banques traumatisées par la crise de 2008 nous demandaient un apport de cash significatif. Seul, je n'aurais pas eu la possibilité de reprendre une telle entreprise. » Autre intérêt de l'association pour le dirigeant: la capacité à porter le développement rapide de l'entreprise. En huit ans, SNM Group a multiplié son chiffre d'affaires et son effectif par cinq. « Chaque associé a besoin de l'autre, ça permet de s'organiser différemment. Jamais nous n'aurions pu porter un tel développement seul », concède Vincent Galzin, qui s'est néanmoins occupé, seul, du processus de reprise, son associé étant encore salarié.

### SNM GROUP

Concessionnaire d'engins de manutention  
Vigneux-de-Bretagne (Loire-Atlantique)  
✦ Vincent Galzin, président, 51 ans,  
et Régis Morin, dg, 37 ans  
◆ SAS > Reprise en décembre 2010 > 55 personnes  
CA 2018 24 M€

