

Quel profil pour un repreneur ?

Développement

Dossier

Agrandir sa zone géographique, étendre son secteur d'activité, élargir sa clientèle... Les raisons qui poussent l'artisan déjà installé à reprendre une entreprise sont multiples. Avant de vous lancer, testez vos compétences et vos motivations, définissez votre cible avec soin et saisissez la bonne opportunité quand elle se présente.



Dans les dix années à venir, 70 000 entreprises du bâtiment seront en attente d'un repreneur. L'artisanat, d'une manière plus générale, est particulièrement concerné puisque près d'un tiers des chefs d'entreprise a plus de 50 ans et 15 % d'entre eux plus de 55 ans. Si, aujourd'hui, les cédants sont plus nombreux que les repreneurs, à entendre les responsables "transmission/reprise" des organismes consulaires, certains n'hésitent pas à se lancer dans une telle démarche, qu'ils soient salariés ou chefs d'entreprise. En effet, la reprise peut être aussi envisagée sous l'angle du développement en vue d'une croissance externe. Selon Anne Damon, déléguée

Un cas par reprise

Les motivations peuvent être multiples. Par exemple, faire face à une carence de main-d'œuvre qualifiée, et au départ à la retraite imminent de nombreux artisans (200 000, d'ici à 2012). Pour Patrick Dupin (cf. encadré), la reprise d'une entreprise de charpente fut une réponse à ses problèmes de recrutement. L'intérêt peut aussi résider dans le développement géographique. « Plutôt que de prospecter dans le département voisin, il peut

Acquérir une entreprise dont l'activité est complémentaire de la sienne constitue une stratégie tout aussi intéressante. Un charpentier aura ainsi intérêt à proposer des services de détermination. « De plus en plus, l'artisan du bâtiment doit intégrer de nouveaux savoir-faire pour répondre à l'offre. Le particulier apprécie d'avoir un seul interlocuteur », constate Daniel Collongear. Se diversifier grâce à la reprise présente l'avantage de se démarquer de ses concurrents ou de pénétrer de nouveaux marchés et de séduire, à terme, une clientèle difficile. Enfin, reprendre une affaire signifie que vous disposez d'une structure, développée par votre précédent clientèle, des fournisseurs, un carnet de commandes et un outil de production opérationnel.

Définir sa cible

« Il s'agit d'opérations qui tendent à se généraliser depuis quatre ou cinq ans », ajoute Daniel Collongear, responsable du service "transmission" à la chambre de métiers de la Sarthe, « essentiellement dans le secteur du bâtiment ». Pascal Lhomme et son frère Laurent, se sont ainsi mis en quête d'une société à reprendre. « Mon frère a créé son entreprise de maçonnerie, il y a dix ans, à Saint-Longis [Sarthe], raconte Laurent Lhomme. Je travaillais occasionnellement avec lui, puis une opportunité s'est présentée. » But de l'opération : récupérer des ouvriers compétents, du matériel en bon état, un carnet de commandes avec des chantiers de maisons individuelles. Aujourd'hui, ils sont associés dans cette nouvelle affaire, à 50/50 : « Nous voulions chacun notre entreprise. Il est vrai que mon frère, disposant d'une expérience de plus de deux ans, pouvait plus facilement obtenir un prêt pour financer cette reprise. » Après deux années, les deux frères s'estiment satisfaits de cette opération et souhaitent reprendre une autre entreprise de dix personnes, toujours dans le même secteur d'activité, mais avec un positionnement plutôt axé sur le gros œuvre et des prescripteurs-architectes, qu'ils n'avaient pas jusque-là.

L'objectif est de reprendre une entreprise répondant à des critères déterminés que vous aurez prédéfinis. « La phase de prospection, déjà longue, devient à six mois, devient interminable si vous ne savez pas ce que vous recherchez », note Anne Damon. Tout candidat-repreneur doit se doter d'un projet de reprise complet. « Rédigez un cahier des charges de votre recherche en fonction de vos objectifs. Il facilitera les contacts avec vos conseillers, les intermédiaires et les vendeurs et vous permettra d'être un candidat d'autant plus motivé », confie Sébastien Dufour, responsable

«transmission» à la chambre de métiers d'Arras. Les critères retenus sont, en général, la localisation, la taille, le prix, la santé financière... et le secteur d'activité. « *Ne balayez pas trop large* », conseille Frabrice Lange. Il peut être dangereux de trop vous éloigner du secteur dans lequel vous évoluez. Votre crédibilité risque d'en souffrir et vos partenaires financiers pourraient se montrer sceptiques. Adoptez une stratégie claire et, surtout, définissez avec précision vos objectifs personnels : que ferez-vous de cette reprise ? Comptez-vous constituer un pôle d'activité ? Réaliser une plus-value ? Acquérir des compétences ? Autant d'éléments qui vous aideront à poursuivre votre but, ou à le modifier.

Détecter les opportunités

Après avoir défini le profil de l'entreprise que vous aimeriez reprendre, il ne vous reste qu'à prospecter. Car si la reprise est plus une question d'opportunités, ne comptez pas sur votre seule opiniâtreté pour dénicher la perle rare. Examinez le marché en utilisant toutes les sources d'information existantes. De nombreux organismes peuvent vous aider, telles les chambres de métiers qui viennent de lancer une Bourse nationale d'opportunités artisanales en ligne (www.bnoa.net) proposant près de 3 000 offres d'entreprises à reprendre.

Il existe d'autres acteurs de la transmission auxquels vous adresser. Des partenaires financiers — banques et sociétés de capital-risque, organismes de gestion et sociétés de caution tels Sofargis, Siagi, Socama, caisses vieillesse (Ava) —, aux conseillers techniques de l'entreprise (comptables, avocats, notaires), en passant par les relais sectoriels de la transmission (syndicats, organisations professionnelles), les pistes ne manquent pas. Enfin, regardez du côté de vos fournisseurs. Certains comme Technal, leader de la menuiserie artisanale, recensent de nombreuses opportunités de reprise, via Delta Entreprise.

Si les réseaux officiels représentent un vivier important d'offres, n'oubliez pas que le vendeur peut souhaiter

Témoignage



Patrick Dupin, maçonnerie et charpente-couverture, à Saint-Calais (Sarthe)

« Une solution à mes problèmes de recrutement »



DR

Après avoir repris l'entreprise de maçonnerie-charpente de son beau-père, voilà sept ans, Patrick Dupin est vite confronté à un problème de recrutement pour son activité charpente-couverture. Avec des ouvriers proches de la retraite et un carnet de commandes bien rempli, l'entrepreneur se fait du souci.

Un collègue, dirigeant l'entreprise de charpente Crosnier (8 salariés), à dix kilomètres de son affaire, lui propose de racheter son fonds de commerce pour 122 000 euros. L'âge moyen des ouvriers, 31 ans, avait tout pour le séduire. Il étudie la faisabilité du projet avec son comptable.

« En doublant mon effectif, je devais m'assurer que la demande dans la seconde affaire suivait. Or, j'ai récupéré un carnet de commandes de 6 mois qui, ajouté au mien qui comptait 3 mois de travail, assurait un planning sur 9 mois. » Au 1^{er} janvier 2004, tout sera effectif. « Le siège restera à Saint-Calais, et les locaux de l'autre entreprise deviendront des entrepôts. » Il est conscient que cette reprise modifiera son organisation.

« Je vais multiplier les déplacements :

impossible de ne pas se rendre sur les chantiers. Les clients souhaitent voir le patron, ça les rassure ! »

DUPIN SARL

Repreneur : Patrick Dupin, 40 ans (a repris l'affaire en 1996)

Activité : charpente, maçonnerie

Statut juridique : nom propre (passe en SARL au 1^{er} janvier 2004)

Effectif : 9 salariés

CA 2002 : 760 000 €

Entreprise reprise : SARL DPN (ex-entreprise Crosnier), 8 salariés

s'entourer d'une grande confidentialité et privilégier des canaux relationnels jugés sûrs. Cela ne facilite pas l'existence d'un véritable marché des affaires à reprendre, alors n'hésitez pas à prospecter en direct les entreprises de votre environnement professionnel et les dirigeants proches de la retraite.

Faire son auto-analyse

Avant de vous lancer, « *soyez certain des compétences et des motivations qui vous animent* », conseillent les auteurs de *Reprendre une entreprise commerce-artisanat* (Éd. APCE). Tout d'abord, êtes-vous prêt à prendre des risques financiers, et quelles sont vos capacités d'endettement ? « *Sachez que la première cause d'échec est la non-possibilité d'obtenir un financement* », insiste Sébastien Dufour. Ensuite, avez-vous une bonne connaissance de l'activité de l'entreprise que vous visez ? Possédez-vous le savoir-faire technique ? « *Même si l'artisan reprend des salariés compétents, il n'aura jamais intérêt à déléguer totalement la partie technique* », explique Daniel Collongeat. Enfin, avez-vous les compétences

managériales pour une équipe plus étoffée ? Serez-vous capable de fusionner deux équipes ? Êtes-vous prêt à changer votre organisation, et à consacrer plus de temps à la gestion ? Avez-vous des collaborateurs responsabilisés et autonomes dans votre première entreprise ? Autant de questions clés que vous devez impérativement vous poser en amont. Reprendre une entreprise nécessite un autodiagnostic de sa propre affaire. Dans tous les cas, votre expérience et vos capacités à changer sont des facteurs déterminants de la réussite du projet. « *Pourquoi ne pas faire un bilan de compétences ?* », suggère Fabrice Lange. Enfin, faites le point sur l'état de santé de votre affaire. « *Je conseillerais à un repreneur étant dans une situation fragile de développer sa première affaire, plutôt que de se lancer dans la reprise* », explique Anne Damon. En aucun cas, l'achat d'une affaire ne doit mettre en péril votre première entreprise. ■ S. T.

À savoir

Reprendre une entreprise ne signifie pas forcément que vous la rachetiez dans sa totalité. Si vous faites l'acquisition d'un fonds de commerce (l'opération la plus courante dans l'artisanat), vous reprendrez les actifs de l'affaire cédée. Vous ne prendrez en charge ni les dettes du cédant, ni ses obligations (passif).

Mesurez l'intérêt de la reprise

Vous avez enfin trouvé l'entreprise qui répond à vos désirs et à vos capacités. Vous allez à présent faire connaissance avec le cédant, évaluer le potentiel de la société et l'opportunité d'une reprise. Une étape indispensable pour estimer le juste prix et se préparer à la négociation.

Ensuite, le potentiel de développement que vous aurez surestimé vous conduira à investir massivement.

Inspecter l'environnement

Il vous faut donc réunir des documents précis et collecter un maximum d'informations. Votre expert-comptable aura besoin du bilan et du compte de résultat des trois derniers exercices, ainsi que divers documents administratifs et comptables, afin de procéder à un audit complet. Si le diagnostic financier est une démarche cruciale dans un projet de reprise, il comporte néanmoins quelques limites. « Les comptes ne sont que l'enregistrement de l'activité de l'entreprise et la photographie de ses actifs et passifs à une date donnée », expliquent les auteurs du Guide pratique du reprenneur d'entreprise (Ed. Fiducial). Ne vous limitez pas au seul examen des chiffres.

« Dans une entreprise, le plus intéressant pour bien en apprécier la valeur, ce ne sont pas tant les comptes mais ce qu'il y a derrière », renchérit Anne Darnon, déléguée générale de Entreprendre en France.

Pour cela, il convient d'observer méticuleusement l'environnement de l'entreprise à reprendre. On parlera alors de diagnostic stratégique, appelé aussi diagnostic externe. De façon simplifiée, privilégiez l'examen des critères suivants : l'offre (la qualité et l'image du produit et du service rendu, aux yeux des clients), la concurrence (l'entreprise a-t-elle des avantages par rapport à ses concurrents?), les fournisseurs et... la clientèle. C'est l'élément incorporé majeur du fonds de commerce de l'entreprise visée. Vous devez absolument connaître son réseau de ventes, ses conditions de facturation, l'évolution de sa clientèle et les fréquences d'achat. Est-elle complé-

mentaire de la vôtre? De plus, forgez votre projet personnel. « Un mauvais diagnostic risque de vous coûter d'abord, le prix que vous négociez sera fondé sur une mauvaise évaluation, prévient Georges Margossian, les auteurs de l'ouvrage *Transmission d'entreprise* (Ed. Jacob-Duvernet).



Vous avez déterminé vos intentions et vos moyens, cible les entreprises à céder susceptibles de vous intéresser, restez maintenant à procéder à un diagnostic méticuleux et complet de l'entreprise que vous souhaitez reprendre. Objectif de la démarche : dégager ses points faibles et ses atouts, connaître son fonctionnement réel, vérifier la cohérence entre l'affaire étudiée et votre projet personnel.

« Un mauvais diagnostic risque de vous coûter d'abord, le prix que vous négociez sera fondé sur une mauvaise évaluation, prévient Georges Margossian, les auteurs de l'ouvrage *Transmission d'entreprise* (Ed. Jacob-Duvernet).

Indispensable check-up

Vient ensuite le diagnostic opérationnel. Le but est de déterminer le potentiel (forces/faiblesses) sur lequel l'entreprise visée s'appuie, tant au plan commercial, technique, managérial que financier. La qualité des hommes sera un point important de votre réussite ou de votre échec... surtout, si votre objectif premier est de faire face à une pénurie de main-d'œuvre. Pour Anne Darnon, « l'aspect social est primordial dans une entreprise artisanale ».

Comment les ouvriers ont-ils été saisis? Quel était le fonctionnement? Le turn-over est-il important? La pyramide des âges est-elle équilibrée? Autant d'éléments à prendre en compte pour procéder à ce diagnostic « humain ». En parallèle, déterminez les personnes clés de l'entreprise. Lorsque Patrick Dupin a repris une entreprise de couverture, il savait qu'il pourrait se reposer les premiers temps sur l'un des salariés : « ce dernier avait pris les rênes de l'entreprise suite à l'accident de son patron voilà quatre ans ».

Établissez alors la liste des membres du personnel que vous devrez impérativement conserver dans votre nouvelle organisation. Enfin, essayez de prévoir quelle sera l'attitude des salariés, dévoués de votre venue, peuvent passer à la concurrence?», précise Dominique Hubert, président de l'association des

Hubert, président de l'association des

experts-comptables de la Sarthe.

N'oubliez pas, après cela, de prendre en compte leur outil de travail. Un fonds de commerce comprend des éléments matériels, dits corporels, à savoir du matériel, de l'immobilier, des stocks. Prenez garde à évaluer le matériel d'exploitation et l'outillage cédé, en tenant compte de l'âge, de l'état d'entretien, du taux d'utilisation. L'outil de production doit être fiable. « *Beaucoup d'artisans proches de la retraite ont baissé les bras depuis quelques années et vendent un matériel obsolète qui n'est plus aux normes* », constate Jean-Vincent Boussiquet, dirigeant d'une entreprise de menuiserie à Chinon (Indre-et-Loire). Il est important de se faire préciser les efforts d'investissement et d'entretien réalisés sur les dernières années. Attention aux pannes cachées! « *Le plus sûr est de visiter l'entreprise avec le fournisseur qui a vendu la machine, pour qu'il l'inspecte* », conseille François Fuchsbauser, responsable du service économique à la chambre de métiers du Bas-Rhin. Enfin renseignez-vous sur les biens immobiliers : sont-ils adaptés à votre activité? Existe-t-il un logement, les murs sont-ils à vendre ou à louer? Quel est l'état général de l'immobilier? Quels ont été les réparations ou les entretiens réalisés durant les cinq dernières années? Des extensions sont-elles envisageables?

Après vous être forgé une idée de la situation de l'entreprise et des éventuels coûts additionnels à la reprise pour obtenir un outil de travail performant, analysez son potentiel de développement. L'installation d'une usine, à proximité d'une entreprise de construction et de maçonnerie, peut être source de nouveaux clients à conquérir. « *Disposer d'une visibilité à moyen ou à long terme, et présenter un projet de reprise peaufiné aura toutes les chances de séduire vos partenaires financiers* », note Anne Damon. Enfin assurez-vous que vous pourrez remédier à ses travers ou renoncer, en cas d'absence de marge de manœuvre. Ainsi, Patrick Dupin est conscient des améliorations qu'il va devoir apporter au sein de l'entreprise qu'il a rachetée. « *L'outil de travail est très archaïque. Les employés sont compétents et solides*

Témoignage



Jean-Marc Bossu, gérant de Stores et Loisirs, à Villefranche-sur-Saône (Rhône)

« Trouver un compromis avec le cédant »

Embauché comme salarié il y a deux ans, Jean-Marc Bossu est, depuis avril 2003, associé majoritaire de l'entreprise Stores et Loisirs. Dès son arrivée, il a souhaité développer l'activité portail automatique. Un service très demandé dans la région. « *En mai dernier, j'ai embauché un serrurier de métier mais il me fallait un atelier pour qu'il puisse travailler*. » Il y a peu, Jean-Marc Bossu a eu l'opportunité de racheter le fonds de commerce d'une petite serrurerie dans la même ville. « *Mon expert-comptable évaluait l'affaire 15 000 euros et Roger Large, le cédant, en voulait 38 000 euros. Nous sommes parvenus à un compromis. C'était important qu'il ne se sente pas lésé car, aujourd'hui, dès que j'ai besoin*

de conseils, je peux le solliciter. » L'affaire s'est avérée intéressante. « *Pour 23 000 euros, j'ai pu récupérer des locaux de 250 m², du matériel en très bon état et un client important. 80 % de son chiffre d'affaires était réalisé en sous-traitance avec Cétram, un fabricant de menuiseries et fermetures métalliques. Nous nous sommes assurés qu'il continuerait avec nous*. » Aujourd'hui, la pose de portails automatiques représente 40 % du chiffre

d'affaires. « *Nous voulons encore développer cette activité mais nous manquons d'ouvriers. Ceci dit, avec des salariés, le prix n'aurait pas été le même!* »

STORES ET LOISIRS

Repreneur : Jean-Marc Bossu, 38 ans

Activité : pose de stores intérieurs et extérieurs, fenêtres menuiserie aluminium, volets roulants, protection solaire, automatisation

Statut juridique : SARL

Effectif : 5 personnes

CA 2002 : 360 000 €

Entreprise reprise : SARL Deguilbo (ex. Serrurerie Large), Villefranche-sur-Saône, aucun salarié

mais pour qu'ils s'épuisent moins physiquement, je vais devoir investir dans du matériel. Je compte pour cela me regrouper avec d'autres artisans.

Reprendre au juste prix

Cette phase d'analyse et d'évaluation de l'entreprise prépare à la négociation. Toutefois, selon les spécialistes, déterminer le prix raisonnable d'un fonds artisanal reste complexe. « *Il existe peut-être douze méthodes différentes* », explique Fabrice Lange. Votre expert-comptable pourra être de bon conseil, mais attention : « *celui-ci a souvent une vision statique et chiffrée de l'entreprise, alors que pour bien l'évaluer, il est nécessaire de prendre en compte son potentiel de développement* », poursuit-il. « *Le mieux est de s'adresser à un conseiller susceptible de vous apporter des données générales, voire de constituer un groupe d'experts : avocat, notaire, expert-comptable, chambre de métiers* », recommande Anne Damon.

Alain Fedon, d'Aristée Conseil, explique que deux visions coexistent sur le juste prix d'une affaire. Celle du cédant, qui fixe le prix d'après le capital mensuel qu'il souhaite toucher

pendant sa retraite. « *En général, cette méthode de calcul ne colle pas avec le prix du marché, et le cédant revoit ses prétentions à la baisse assez vite*. » Et celle du repreneur, qui voit avant tout la rentabilité de l'affaire en rapport avec l'emprunt contracté pour son rachat. Si payer trop cher est dangereux, car l'entreprise rachetée ne générera pas assez de rentabilité, payer trop peu l'est tout autant, particulièrement si vous avez besoin du cédant pour vous aider au démarrage. S'il a l'impression de s'être fait avoir, sa coopération sera d'autant plus réduite, tant dans la prise en main de l'entreprise que dans le maintien dans sa clientèle.

« *Finalement, l'important est d'avoir un bon feeling avec le cédant* », explique Anne Damon. Les artisans ont souvent créé leur affaire. Pour eux, l'affectif risque d'être aussi important que le capital encaissé. De bonnes relations avec le cédant qui demeureront vitales pour la suite des opérations.

■ S. T.

Astuces

• **Visitez l'entreprise,** vous obtiendrez des renseignements concrets, et établirez un relationnel avec le cédant.

• **Méfiez-vous** des entreprises présentes de longue date dans les fichiers (mauvaises affaires ou surestimées).

• **Décotez les éventuelles** motivations cachées du vendeur face aux explications affichées (départ à la retraite, problèmes de santé, reconversion, etc.).