

SE LANCER DANS LE REPRENEURIAT



Sébastien Cerise
et Romain Pommerolle

SE LANCER DANS LE REPRENEURIAT

MAXIMA

Éditorial : Guillaume Clapeau et Margaux Lidon
Fabrication : Marine Stephan
Couverture : Nicolas Wiel
Mise en pages : Lemuri-Concept

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70% de nos livres en France et 25% en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-8188-1158-0

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction | 13 |
| Chapitre 1 Pourquoi reprendre une entreprise? | 17 |
| Parce que c'est le moment idéal | 18 |
| Le moment ou jamais | 18 |
| Plus d'offres que de demandes..... | 19 |
| Des deals potentiels à foison | 20 |
| Parce que vous voulez vous constituer un patrimoine solide..... | 21 |
| Un investissement patrimonial | 21 |
| Une méthode rentable plus rapidement..... | 22 |
| Aucun risque financier pour vous | 23 |
| Un deal ou plusieurs, à vous de choisir! | 23 |
| Parce que vous voulez sauver des emplois..... | 24 |
| Les entrepreneurs ne sont pas – tous – des tueurs!..... | 24 |
| Enrichissement personnel et éthique | 25 |
| Le cauchemar des patrons cédants..... | 26 |
| Parce que vous voulez créer un groupe... voire un empire | 26 |
| Qui veut aller loin..... | 27 |
| De la croissance par acquisition | 27 |
| Et du cross-selling | 28 |
| Du groupe à l'empire..... | 29 |
| Force de frappe... .. | 30 |
| ... et économies d'échelle..... | 30 |
| Parce que vous voulez avoir un impact positif sur l'économie..... | 31 |
| L'importance d'être un acteur économique responsable | 31 |

| | |
|--|----|
| Encore de l'altruisme | 32 |
| Une approche «écologique» | 32 |
| L'importance d'être un acteur majeur de cette économie..... | 33 |
| Parce que vous êtes un entrepreneur | 34 |
| Vous êtes déjà dans la place | 34 |
| Vous cherchez votre place..... | 35 |
| Les compétences existent déjà... .. | 36 |
| Vous avez déjà tout à disposition | 36 |
| Un champ des possibles presque illimité | 37 |
| Parce que le bébé sait déjà marcher..... | 38 |
| Vous évitez les années les plus dures | 38 |
| Vous évitez l'essoufflement personnel | 38 |
| Vous pouvez être ce nouveau souffle..... | 39 |
| Parce que vous voulez diriger une entreprise..... | 40 |
| Une formation «en live» | 40 |
| Vous pouvez compter sur de nombreuses aides | 41 |
| Une expérience passionnante | 42 |
| À vous de jouer, maintenant!..... | 42 |
| Quelles sont vos propres motivations?..... | 42 |
| La magie des listes | 43 |
| En solo ou à plusieurs? | 44 |
| Chapitre 2 Le sourcing | 47 |
| Quelle est la cible que vous visez? | 48 |
| Il n'y a pas de «mauvais deal» | 49 |
| Le cas particulier des affaires en difficulté | 49 |
| Les critères de sélection à prendre en compte..... | 50 |
| La taille de l'entreprise | 51 |
| Le nombre de salariés | 52 |
| Le secteur géographique..... | 52 |
| Le secteur d'activité | 53 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| La situation personnelle du cédant..... | 54 |
| Les différentes méthodes de sourcing | 55 |
| Qu'est-ce que le sourcing? | 55 |
| Pourquoi deux types de sourcing? | 56 |
| Les catégories de sourcing | 56 |
| Les méthodes de sourcing « internes » | 57 |
| Les méthodes de sourcing « externe »..... | 59 |
| À vous de jouer, maintenant!..... | 63 |
| Créez en priorité du lien avec le cédant | 63 |
| Mettez-vous en scène | 64 |
| Ouvrez l'œil et les oreilles | 65 |
| Chapitre 3 La prise de contact et les négociations | 67 |
| Identifiez votre cible | 68 |
| Établissez votre liste de deals prioritaires | 69 |
| Vos critères personnels..... | 69 |
| Faites votre choix..... | 70 |
| Engrangez le maximum d'informations..... | 70 |
| La prise de contact initiale | 71 |
| Comment contacter le cédant? | 72 |
| Comment vous présenter et présenter votre projet? | 72 |
| Motivations et points communs?..... | 73 |
| Ce qu'il ne faut pas dire... .. | 73 |
| Avant tout, restez humain! | 74 |
| Ne mentez pas!..... | 74 |
| Proposez systématiquement un face-à-face..... | 75 |
| Le face-à-face..... | 77 |
| Pourquoi un face-à-face? | 77 |
| La bonne attitude | 77 |
| Et on recommence... .. | 78 |
| Des éléments de base pour votre négociation..... | 79 |
| Ne sous-estimez jamais les problèmes..... | 79 |

| | |
|--|-----------|
| La baguette magique..... | 79 |
| Ne sous-estimez jamais la charge que vous lui retirez..... | 80 |
| Peu importe que vous ne connaissiez rien à son business | 80 |
| Gardez en tête votre objectif: zéro cash perso!..... | 81 |
| Traitez toutes les objections | 81 |
| Organisez rapidement une nouvelle rencontre..... | 82 |
| Recontactez le cédant trois jours plus tard | 83 |
| Et si votre vendeur a toujours des objections?..... | 83 |
| Battez le fer tant qu'il est chaud! | 83 |
| Obtenez un accord de principe..... | 84 |
| Pourquoi tant de hâte?..... | 85 |
| La lettre d'intention ou LOI..... | 85 |
| Une zone de turbulences | 86 |
| Et si le deal ne se fait pas? | 87 |
| Une de perdue... .. | 87 |
| Sachez être patient | 88 |
| N'acceptez jamais de conditions supérieures à vos moyens..... | 88 |
| Restez toujours fair-play | 89 |
| À vous de jouer, maintenant!..... | 89 |
| Chapitre 4 Valorisation et structuration financière..... | 91 |
| L'analyse financière et la valorisation | 92 |
| L'EBE..... | 92 |
| La CAF..... | 93 |
| Le BFR..... | 93 |
| Les retraitements | 94 |
| La trésorerie nette..... | 94 |
| L'immobilier..... | 95 |
| La valorisation..... | 95 |
| Soyez toujours pessimiste! | 95 |

Table des matières

| | |
|--|------------|
| Le deal structuré | 96 |
| Le principe..... | 97 |
| Les points clés à avoir en tête..... | 98 |
| La GAP..... | 101 |
| Les avantages du deal structuré | 102 |
| Les risques du deal structuré | 103 |
| Pour mettre toutes les chances de votre côté... .. | 104 |
| En résumé..... | 104 |
| La fusion virtuelle (<i>virtual merger</i>)..... | 105 |
| Le principe..... | 106 |
| Les points clefs à avoir en tête..... | 106 |
| Variante 1 de ce montage: le consultant..... | 108 |
| Variante 2 de ce montage: le roll-up..... | 110 |
| Les avantages de la fusion virtuelle..... | 110 |
| Particularité de la négociation pour ce montage | 110 |
| En résumé..... | 111 |
| Autres montages..... | 112 |
| Le cas particulier des entreprises en difficulté | 112 |
| Le principe..... | 113 |
| Les avantages de ce type de reprise | 113 |
| Les points clefs à avoir en tête..... | 114 |
| Les risques | 117 |
| Pour mettre toutes les chances de votre côté..... | 118 |
| Particularité de la négociation | 119 |
| En résumé..... | 119 |
| Conseils généraux à garder en tête... .. | 120 |
| Chapitre 5 Après la reprise | 123 |
| Le jour d'après..... | 124 |
| Vous devenez le patron, pas Napoléon!..... | 124 |
| Les tâches que vous ne pouvez pas déléguer immédiatement..... | 126 |

| | |
|--|------------|
| Vous n'êtes pas Napoléon, mais vous êtes le nouveau patron!..... | 129 |
| À propos de la trésorerie..... | 131 |
| La loi de Parkinson..... | 132 |
| Qu'est-ce que le profit? | 134 |
| Les comptes de votre entreprise..... | 135 |
| La loi de Parkinson appliquée à l'argent | 137 |
| Rythme vs vitesse..... | 139 |
| Que faire du profit? | 140 |
| Entraînez-vous à appliquer la loi de Parkinson au quotidien | 140 |
| En résumé..... | 141 |
| Le R.O.I. | 142 |
| Les «by-products»..... | 142 |
| Le client est-il vraiment roi? | 143 |
| Triez vos clients..... | 144 |
| Définition et traitement d'un client VIP | 146 |
| L'éradication de la dette et l'effet «boule de neige»..... | 148 |
| La méthode habituelle | 149 |
| La méthode de l'effet «boule de neige» | 149 |
| En résumé..... | 152 |
| Chapitre 6 La revente..... | 153 |
| Les stratégies d'exit..... | 154 |
| Le MBO ou la vente aux salariés..... | 154 |
| La vente à un fonds | 154 |
| L'IPO ou l'introduction en bourse..... | 155 |
| La vente à un concurrent | 155 |
| La stratégie d'exit par le roll-up..... | 156 |
| Pourquoi cette stratégie? | 156 |
| Le processus en bref | 157 |
| La limitation du risque | 158 |

Table des matières

| | |
|---|------------|
| Détails pratiques et résumé..... | 159 |
| Facilitez la vie d'un éventuel repreneur | 159 |
| Pour une communication encore plus efficace... .. | 161 |
| La stratégie idéale en bref | 161 |
| Conclusion..... | 163 |
| Bibliographie..... | 167 |
| Webographie | 168 |
| Remerciements | 169 |



Introduction

Dans un monde en proie à l'inflation, à l'incertitude, aux tensions économiques, sociales et politiques, il n'est pas facile de trouver une voie professionnelle qui puisse, à la fois, garantir la sécurité matérielle et redonner du sens à ce qu'on fait. Être en mesure de s'enrichir tout en ayant la conviction que l'on participe à un effort collectif et positif paraît impossible, utopique.

Pourtant, il existe un type de business qui permet de combler ces deux attentes, pour peu qu'on en maîtrise les arcanes et qu'on soit prêt à s'y impliquer pleinement. Non, il ne s'agit ni d'immobilier ni d'e-commerce, mais de quelque chose qui est bien moins connu et très peu médiatisé... Quelque chose qui peut vous mettre à l'abri financièrement en quelques années seulement, tout en vous offrant l'opportunité de remplir une mission motivante et concrète.

Nous sommes Sébastien Cerise et Romain Pommerolle, deux entrepreneurs associés depuis de nombreuses années dans de multiples domaines d'activité. Avec ce livre, nous souhaitons vous transmettre notre passion pour l'une de nos spécialités professionnelles : le rachat d'entreprises. Et nous voulons surtout vous apprendre notre propre stratégie, celle que nous utilisons nous-mêmes au quotidien, de A à Z, pour en tirer des revenus très confortables.

Mais ce qui est magique, dans la méthode que nous allons vous présenter aujourd'hui, c'est que devenir riche n'est pas la seule motivation que vous pouvez avoir, loin de là ! Le rachat de sociétés est avant tout une opportunité unique, pour un entrepreneur – même si vous êtes débutant, même si vous n'avez encore jamais monté la moindre activité –, de sauver des emplois, des patrimoines, des héritages... de préserver ce pour quoi d'autres que vous se sont battus, dans lequel ils se sont investis corps et âme : leur entreprise, leur « bébé ».

Nous parlons d'entrepreneurs, pourtant, dans l'absolu, n'importe qui peut se lancer dans cette activité, qu'il soit ou non lui-même créateur de business. Ce n'est en aucun cas réservé à une élite ou à de quelconques spécialistes triés sur le volet. Si vous êtes curieux et motivé, que vous avez envie de tenter une nouvelle approche qui vous fera gagner beaucoup d'argent, que vous avez l'âme philanthropique et le désir de participer au sauvetage de milliers d'emplois, d'aider l'économie de votre région, de votre pays... Alors ce business est fait pour vous, pour une raison ou une autre parmi toutes celles que vous allez découvrir dans ce livre.

Si nous avons évoqué, en premier lieu, les entrepreneurs, c'est parce que nous savons qu'ils sont – peut-être plus encore que les autres – sensibles à ce que représente une entreprise pour celui qui l'a créée: il ne s'agit pas que de chiffres et de bilans comptables. C'est une partie de son âme, ce sont des années d'investissement, de réussites et d'échecs, sa fierté et son patrimoine.

C'est pourquoi, lorsque vient le moment de s'en séparer – quelles qu'en soient les raisons –, c'est toujours une circonstance très difficile, un virage plus que délicat à aborder. À l'inquiétude de ce que deviendront son «bébé», ses salariés et ses actifs s'ajoute une donnée extrêmement douloureuse pour celui qui doit céder son business: 90% des entreprises en situation de rachat ne trouvent pas de repreneur.

Oui, vous avez bien entendu: 90% en moyenne, et cela uniquement en France! Le groupe BPCE – Banque Populaire/Caisse d'Épargne – parle même d'urgence nationale. Et, si vous regardez les chiffres communiqués par le ministère de l'Économie, vous n'aurez en effet aucun doute: il s'agit bien d'une urgence...

En France, aujourd'hui, 30 000 entreprises disparaissent dans le néant, faute de repreneurs. Leurs créateurs sont trop âgés, malades ou ont décidé de changer de vie. Ils sont obligés de céder leur affaire pour pouvoir tourner la page et poursuivre leur route. Bien sûr, ils ne veulent pas le faire dans n'importe quelles conditions ni à n'importe quel prix. Mais ce n'est pas là leur souci principal: le vrai problème, en fait, c'est qu'il n'y a pas de conditions à négocier, puisqu'il n'y a tout simplement pas de repreneurs!

Et la situation est réellement dramatique, puisque nous parlons bien, ici, de milliers d'emplois, de milliers de personnes qui vont être obligées de pointer au chômage en espérant retrouver, et le plus vite possible, un autre contrat qui puisse les faire vivre, elles et leur famille. Vous conviendrez – et d'autant plus quand on considère l'évolution récente de notre pays – que c'est l'une des circonstances les plus périlleuses qui soient! Sans compter que, dans certaines régions de notre hexagone, il est quasiment impossible de retrouver du travail...

Le rachat de société est une bonne réponse à ces difficultés humaines, mais également à certains problèmes plus matériels. Car c'est un constat peut-être moins altruiste, mais tout aussi regrettable: lorsqu'une entreprise est obligée de déposer le bilan, faute de repreneur, ses actifs disparaissent avec elle. Une fois les salaires et les créances payés, les trésoreries drainées – fermer une entreprise qui marche coûte très cher en France, et c'est tant mieux –, où vont les savoir-faire, les connaissances parfois uniques de ces sociétés? Nulle part: ils s'évaporent, tout simplement. Comme s'ils n'avaient jamais existé.

Ces milliards perdus pour tout le monde et ces emplois détruits pourraient, cependant, être préservés. Et c'est là que vous intervenez. Non, vous ne porterez pas une cape rouge et des collants bleus, et vous n'aurez pas de baguette magique. Pourtant, vous pourrez sauver ces emplois, ces entreprises et toutes les richesses – humaines et matérielles – qu'elles recèlent. Comment? Grâce au reprenariat.

Ce mot n'existe pas dans le dictionnaire, inutile d'aller l'y chercher! Mais, après tout, on invente des termes et des acronymes tout le temps et pour n'importe quoi, alors pourquoi pas nous? Nous sommes à l'origine du concept et il fallait lui donner un nom: ce sera donc le reprenariat. C'est-à-dire le rachat d'entreprises couplé à une manière de procéder bien particulière que nous avons affiné au fil du temps.

Ce que vous allez apprendre en lisant ce livre qui lui est dédié, c'est pourquoi et comment sauver ces entreprises qui ne trouvent pas de repreneurs, étape par étape. Et, nous le répétons, vous n'avez absolument pas besoin de compétences spécifiques pour le faire, ni d'expérience préalable... point essentiel, et c'est là la magie de notre stratégie! – ni d'argent personnel à investir au départ.

Nous savons à quel point cette dernière affirmation peut sembler surprenante, voire carrément bizarre, pour ne pas dire délirante. Peut-être pensez-vous qu'il ne s'agit que d'une énième théorie fumeuse, sortie tout droit du cerveau d'un farfrelu créatif qui y aurait vu l'occasion de se faire un pactole en comptant sur la crédulité publique. Ne vous inquiétez pas, c'est normal de réagir de cette façon, quand on ne connaît pas encore l'activité et notre stratégie.

Mais sachez que cette méthode, nous l'avons personnellement mise en pratique, réellement, à de nombreuses reprises, et nous savons parfaitement qu'elle fonctionne à merveille. Elle est solide, absolument légale et très structurée, pour que même les débutants puissent l'appliquer, sans mettre leurs économies en péril.

Alors oui, nous pensons avoir le droit de le proclamer haut et fort : le reprenariat est une stratégie quasi infaillible – et sans risque financier personnel – pour sauver des entreprises, des emplois... tout en se constituant, au passage, un patrimoine très confortable.

Nous vous offrons aujourd'hui une occasion unique : celle de vous mettre en sécurité matérielle tout en faisant le bien autour de vous, de concilier enrichissement et éthique.

Nous espérons que, au terme de votre lecture, vous serez aussi enthousiaste que nous et prêt à vous lancer immédiatement dans l'aventure.

Belle découverte !

Sébastien et Romain

Chapitre 1

Pourquoi reprendre une entreprise ?

Dans ce premier chapitre, nous allons voir ensemble quelles sont les différentes raisons qui peuvent vous motiver à reprendre une entreprise. Et, vous allez vous en rendre compte, elles sont nombreuses !

Nous avons évoqué en préambule le premier levier de motivation, le plus évident et, bien sûr, le plus fréquent : gagner de l'argent. Car vous n'êtes pas là parce que vous vous ennuyez et que vous hésitez entre apprendre l'alphabet cyrillique, le macramé avancé ou la reprise d'entreprise ! Non, vous voulez générer des revenus, pour vous et votre famille, et c'est tout à fait normal.

Mais nous ne commettons pas l'erreur – si courante et si banale – des nombreux chefs d'entreprise qui sont persuadés que la seule manière de pousser leurs employés à faire correctement leur boulot est de leur octroyer une augmentation salariale. En la matière, les études ont prouvé que les leviers de motivation étaient bien plus variés que la « simple » notion d'argent : la reconnaissance, la dynamique d'équipe, le bien-être au travail, la possibilité de donner du sens à ses actions, les opportunités d'implication et d'évolution...

Vous n'êtes pas salarié – ou, du moins, vous n'êtes pas le nôtre ! –, mais le principe reste le même ici : l'argent n'est qu'un élément parmi d'autres, quand on considère le reprenariat. Celui-ci va vous séduire, cela, nous en sommes persuadés, mais pour quelles raisons, en dehors des questions financières ?

Qu'est-ce qui va vous donner la motivation nécessaire pour que vous vous disiez, à la fin de votre lecture, «OK, j'y vais!» et que vous ayez envie de vous lancer dans l'aventure, à votre tour?

Pour répondre à cette question, voici les huit pistes principales que nous vous proposons d'étudier, car elles offrent toutes de bons arguments pour que l'on s'intéresse sérieusement au reprenariat...

Parce que c'est le moment idéal

Être entrepreneur, c'est d'abord être opportuniste.

Souvent, ce terme est mal compris et n'a pas la cote, car il est associé psychologiquement à un comportement agressif, à une tendance prédatrice. Mais ce n'est que par ignorance de sa signification première: il s'agit seulement de savoir profiter des occasions qui se présentent, ni plus ni moins.

Et, si nous avons décidé de consacrer un livre entier au reprenariat, si nous sommes enthousiastes – comme nous espérons que vous le serez également! – à l'idée de vous aider à vous lancer, vous aussi, dans l'aventure, c'est parce que c'est réellement une opportunité unique... et qu'il ne faut surtout pas que vous la laissiez passer!

Le moment ou jamais

Bon, là nous exagérons un tantinet, avouons-le: le «jamais» est de trop. Des entreprises à reprendre, il en existera toujours, et par milliers. Mais c'est, réellement, le moment idéal pour vous lancer dans le reprenariat et tester votre premier deal.

Le nombre de baby-boomers qui voudraient prendre leur retraite est énorme et celui des cessions souhaitées par ces vendeurs très motivés va croître constamment durant les dix prochaines années, tandis que leur âge est un frein à la transmission: après 60 ans – et *a fortiori*, après 65 –, trouver un repreneur est de plus en plus compliqué, ce qui pose aussi un grave problème économique.

Cette tendance qui a commencé à se dessiner il y a quelques années accélère aujourd'hui, après l'avalanche de difficultés que traverse