

Capsys Conseil

Études et Conseil Marketing



SOCIETE GENERALE



ACFCI

« Le vécu de la reprise d'entreprise côté
repreneurs »

Etude exploratoire
1^{er} septembre 2011

www.capsys-conseil.fr

09.77.48.51.51

e-mail: contact@capsys-conseil.fr

Sommaire



	page
Introduction Objectifs- Méthodologie – Échantillon	3
1 – Quatre profils de repreneurs	7
2 – Reprise vs création	18
3 – Vécu de la reprise	23
4 – Le rôle des partenaires extérieurs	37
-Zoom sur les CCI	41
-Zoom sur les Banques	47
5 – Démarrage de l'activité et bilan de la reprise	52
Conclusions	63



.. Introduction



Rappel des objectifs

- **Comprendre le déroulement d'une reprise d'entreprise vu par les repreneurs**
- **Identifier les attentes et les besoins à l'égard d'une Banque aux différentes étapes de la reprise**
- **Dresser un bilan de la reprise et des perspectives d'évolution**



*Une analyse détaillée permettant de **comprendre** en profondeur les repreneurs d'entreprise et leurs besoins
Fournir les éléments pour **travailler** et **accompagner efficacement** cette cible*

Méthodologie



35 entretiens avec des repreneurs d'entreprises de moins de 10 salariés

- Des entretiens face-à-face réalisés en mai et juin 2011
- Sur leur lieu de travail
- **Une large majorité de repreneurs « récents » (reprise au cours des deux dernières années)**
- **Une prise de rendez-vous « de la part de la CCI »**
- **A partir des fichiers fournis par les CCI (Nantes, Rennes, Clermont-Ferrand, Paris)**
 - ▶ Des formats de fichiers différents
 - ▶ Le fichier Paris: un petit fichier d'interlocuteurs prévenus par la CCI
- **Des entretiens d'une durée moyenne de 1h15**
 - Menés à partir d'un guide d'entretien semi-directif
- **Un excellent accueil de la part des interviewés ayant accepté l'entretien**

Un échantillon varié



Activité	
Industrie / BTP	5
Commerce	12
Café / Hôtels / Restaurants	9
Services	9
Total	35

Statut repreneur	
Membre de la famille	2
Salarié de l'entreprise	3
Repreneur externe	30
Total	35

Taille de l'entreprise	
1 à 2 emplois occupés	14
3 à 5 emplois occupés	10
6 à 9 emplois occupés	7
10 et +	4
Total	35

Expérience reprise	
Primo-repreneurs	25
Multi-repreneurs	10
Total	35

Distribution consommables et produits dentaires
 Librairie Papeterie
 Fournitures pour industrie graphique
 Magasin de chocolats
 Distributeurs de logiciels
 Imprimerie et Multi services PME
 Engrenages
 Grossiste en fournitures scolaires
 Magasin Prêt-à-porter
 Restaurant / Bar / Café
 Coiffure
 Café bar snack
 Institut de beauté
 Magasin d'optique
 Maçonnerie - travaux publics - rénovation
 Nettoyage industriel
 Garage
 Agence immobilière
 Services auprès des Comités d'entreprises
 Supérette alimentaire
 Charcuterie - traiteur
 Travaux de peinture et de vitrerie
 Fabrication de vêtements spécialisés
 Traitement vitrages pour le BTP et l'automobile
 Mécanique industrielle

Localisation	
Paris	10
Nantes	9
Rennes	7
Clermont-Ferrand	9
Total	35



1 | Quatre profils de repreneurs

Quatre profils de repreneurs



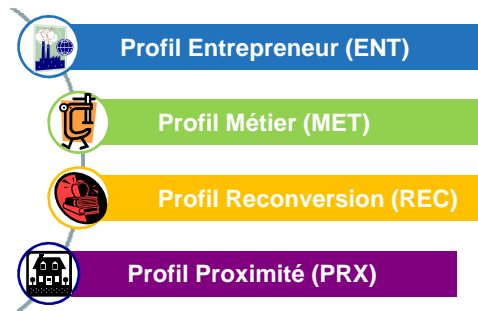
Chaque reprise est une combinaison « unique » de nombreux facteurs :

- Le **profil de l'entreprise reprise**: secteur d'activité, nombre de salariés, CA, situation financière, actifs à reprendre et à évaluer (fond de commerce, clientèle, machines, savoir-faire, salariés, nom de marque / enseigne...)
- Le **profil du repreneur**: niveau de formation, expérience professionnelle, son âge (et le moment auquel il envisage une reprise), sa situation professionnelle, ses motivations et ambitions ...
- Les **modalités de reprise**, avec parfois des montages financiers complexes
 - ▶ **Intégrale**: la reprise des parts de la société, le rachat global de l'entreprise
« On a racheté les parts sociales, 100% du capital »
« J'ai tout repris: le fond et les parts sociales »
 - ▶ **Partielle**: la reprise du fonds de commerce et du bail commercial notamment pour les métiers de bouche et les commerces
« J'ai le fond de commerce mais je ne suis pas propriétaire des murs »
 - ▶ Dans le cadre de **franchises**, ce qui implique une création d'entreprise
« Le réseau représente 80 franchisés, en France. J'ai décidé de racheter uniquement la partie de Rennes, pour laquelle j'ai créé une société. J'ai racheté que le fond de commerce, et pour encapsuler juridiquement cet achat, j'ai créé une EURL. »

Quatre profils de repreneurs



- L'analyse globale a permis de dégager 4 profils-types de repreneurs



Quatre profils de repreneurs



Profil Entrepreneur (ENT)

Mr A, 45 ans: rachat de 100% du capital d'une entreprise de distribution de fournitures pour imprimeurs avec 10 salariés. Dernier poste avant la reprise: DG d'une société de distribution de consommables informatiques de 150 personnes

Arrivé à la quarantaine, après avoir enrichi les autres, après avoir fait le tour des différentes fonctions d'une entreprise: achats, vente, logistique, marketing..., l'idée était de prendre mon destin en mains, de constituer un patrimoine sur le long terme, il y a une notion d'entrepreneuriat, mais aussi de patrimoine.

Une reprise ? Sans doute parce que je ne suis pas un entrepreneur de génie avec pleins d'idées à réaliser ... et dans la distribution, une création nécessite 4 à 5 ans avant d'atteindre une sorte de break-even, c'est mieux s'il y a déjà un volant d'affaires pour couvrir les charges.

Pour faire les choses sérieusement, j'ai fait un cycle à l'Essec, avec des ateliers pour accompagner les démarches des uns et des autres, et la possibilité de se constituer un premier réseau de conseillers, experts-comptables etc

J'ai en vue une autre entreprise dont l'activité pourrait compléter ce que je fais, je suis sur les rangs pour l'acheter »



 Profil Entrepreneur (ENT)

- **Une bonne expérience professionnelle en entreprise, souvent à un niveau hiérarchique élevé**

« J'étais Directeur Général d'une grande entreprise dans l'immobilier pendant très longtemps... J'ai une bonne connaissance de l'entreprise depuis 20 ans : j'ai occupé différents postes de direction commerciale ou financière dans des grandes sociétés »

- **Un niveau de formation élevé : MBA, Master...**

« J'ai une formation de financier et un MBA dans la finance. »

- **Les personnes rencontrées ont réalisé des investissements élevés**

- ▶ dans des secteurs permettant de dégager des revenus cohérents avec leur niveau de vie
- ▶ souvent dans l'Industrie et la Distribution

- **Le type d'activité est souvent secondaire...**

« J'étais ingénieur dans l'audiovisuel, j'ai racheté une activité [vêtements spécialisés pour seniors], dans un marché porteur mais que je ne connais pas forcément très bien »

- **L'objectif est de développer l'entreprise, de la faire grandir**

« Augmenter la surface de l'entreprise, par le nombre de salariés, ... pour pouvoir me libérer de la partie commerciale pour m'occuper de la gestion de l'entreprise et pour finir augmenter le CA. »

« En fait, cette reprise est déjà la deuxième, pour compléter l'activité de la structure que j'ai rachetée il y a deux ans »

→ Des repreneurs « gestionnaires », confiants dans leur capacités à gérer l'entreprise



 Profil Entrepreneur (ENT)

Des motivations de réorienter son parcours professionnel qui dégagent souvent autour de la quarantaine

- **Une envie de relever un challenge... ou de vivre sa passion**

« Un changement : est-ce que j'ai encore envie d'avoir un boss pendant 20 ans ? »

« Une vraie volonté d'être à mon compte, d'avoir une indépendance et assurer un challenge jamais fait auparavant, en retirant une fierté personnelle »

- **Une manière de sortir « par le haut » d'une impasse professionnelle**

« Je me suis retrouvé sur une voie de garage là où j'étais, et je ne prenais plus aucun plaisir, j'ai négocié mon départ, pour reprendre une entreprise dans un secteur que je connais bien »

- **Se constituer un patrimoine**

« Arrivé à la quarantaine, j'avais vu différentes facettes du capitalisme familial, j'ai fait beaucoup de choses pour les autres, mon idée était de travailler à la constitution d'un patrimoine personnel ... »



 Profil Métier (MET)

Mr B, 35 ans: rachat d'un salon de coiffure homme, existant depuis 35 ans, CA 45 ke

Depuis l'âge de 20 ans, j'ai commencé à travailler dans la coiffure, donc j'ai toujours été là-dedans. j'ai eu deux patrons, le 1er pendant trois ans et le 2ème je l'ai gardé 11 ans.

C'était un petit peu le but de s'installer un jour, donc moi je l'ai fait à 35 ans parce que je n'ai pas trouvé avant, je cherchais vraiment quelque chose de spécifique (coiffure homme), je n'étais pas pressé, mais je savais que je voulais le faire un jour ou l'autre.

L'intérêt, c'est l'indépendance, le salaire qui est quand même différent. On est quand même responsable du client, même quand on est salarié ou à son propre compte, donc...ça revient au même. Autant le faire pour soi-même.

C'était plus intéressant de reprendre une entreprise que d'en créer une, parce que tout simplement, il y a déjà une clientèle, donc un lancement qui est quand même moins dur, et dans la coiffure il y a une suraugmentation de salons, donc aller en créer un autre en plus, je ne voyais pas l'intérêt.



 Profil Métier (MET)

- **Des repreneurs avec une formation métier ...**

« J'ai toujours été dans la restauration, j'ai un cursus scolaire du cap au bac pro, et après j'ai toujours travaillé dans la restauration, en tant que salarié. Oui j'ai une bonne connaissance du secteur d'activité... »

- **... ou un cursus professionnel dans un secteur d'activité**

« J'étais dans le même domaine, j'ai commencé comme vendeur d'auto, chef de vente, directeur concession, responsable vente société Citroën Nantes »

- **Des interlocuteurs avec des projets plus modestes comparés aux profils entrepreneurs**

- **Des projets de développement souvent peu éloignés du périmètre existant**

« Pour les 8 ans qui viennent c'est de rester avec le même nombre en personnel, et de continuer sur cette lancée. »

« Continuer à se développer pour pouvoir embaucher. Je voudrais plus superviser, sortir de ma cuisine et avoir un confort de travail. »

→ **Des repreneurs centrés sur le métier, la technique, moins gestionnaires**



- **Un besoin d'indépendance: s'affranchir des contraintes de la hiérarchie**

« Mettre en place **sa façon de travailler**, des choses qu'on a envie de faire, ne plus faire des choses à propos desquelles on n'est pas forcément d'accord quand on va travailler chez quelqu'un. Ne plus avoir de mal avec l'autorité on va dire. J'aime bien **faire les choses comme je le pense**. »

- **L'envie d'évoluer, de relancer sa carrière**

« Ce projet de reprise, ça a été **d'essayer d'évoluer au bout de 20 ans**, je me disais ce serait peut-être bien de voir autre chose, de façon différente peut-être un peu plus importante... »

- **La concrétisation des projets souvent déclenchée par une opportunité**

« c'est venu un petit peu comme ça, je connaissais quelqu'un qui m'a dit qu'il y avait cette boutique à vendre et puis après je suis venue et revenue, petit à petit ça s'est fait, et quand la personne voulait prendre sa retraite, j'ai racheté »



Un profil « contraint »: la reprise d'entreprise est un moyen de créer son emploi...

- ▶ **Suite à un licenciement...**

« J'étais assistante commerciale dans le transport, c'était une reconversion totale, pour avoir une activité après mon licenciement »

- ▶ **... ou pour des salariés « seniors » (entre 50-60 ans)**

« J'étais en pré retraite, mais j'avais envie de redévelopper quelque chose »

- **Des profils plutôt « haut de gamme », mais pas forcément formés à leur nouveau métier**

« Les 10 dernières années je m'occupais d'une filiale de 50 personnes dans les télécoms. Je connais bien la gestion, là où je n'étais **pas très à l'aise, c'était dans la finance**, mais il suffit de se remettre au travail »

« J'étais Assistante Direction commerciale dans le transport. Je ne connaissais pas le commerce, mais je savais ce que c'était un business plan, on en faisait tout le temps avec les commerciaux »

→ **Certains entreprennent des formations (gestion / management)**

« ... j'avais une connaissance des entreprises dans les grands groupes, mais une méconnaissance de la gestion »



- **Soit des repreneurs porteurs du savoir-faire familial : ils se sont formés au métier et sont en poste dans l'entreprise**

« Il a un bac de gestion suivi d'un BEP et Brevet professionnel, il a plus de facilité que nous. Surtout au niveau de la gestion. Il a toujours travaillé avec son papa »

➤ **proche du profil 'Métiers'**

- **Soit des repreneurs avec des compétences managériales acquis en-dehors du secteur d'activité de l'entreprise familiale**

« J'étais directeur d'agence dans l'intérim chez Manpower. Mes parents étaient dans ce métier, ils ont eu un magasin, ils étaient représentants dans le vêtement, mais je n'y avais jamais travaillé moi directement. »

➤ **proche du profil 'Entrepreneurs'**

- **Un salarié de l'entreprise**

« J'ai été recruté en tant que responsable commercial en 2004, j'ai développé l'activité, je suis devenue responsable d'agence en 2005, j'ai pu racheter la société à la créatrice il y a deux ans »

→ **La reprise est perçue comme une opportunité, une facilité aussi**

« C'est le hasard que mes parents travaillaient là dedans, et comme mon père nous a dit quand il nous a proposé le projet, c'est peut-être pas le secteur le plus rémunérateur, c'est peut-être pas le plus facile, mais c'est le seul où je peux vous aider à vous installer. »



2 | Reprise vs création



Une majorité de repreneurs considère la reprise comme **plus rassurante**

- La perspective de **dégager immédiatement un revenu**, du fait de la continuité de l'activité (notamment profils entrepreneur et reconversion)

« Une reprise d'entreprise pour une personne de mon âge nécessite une **rémunération immédiate** parce que j'ai **des charges**, alors qu'une création ne génère pas tout de suite un salaire. Reprendre quelque chose pour me rémunérer tout de suite et assurer les charges. »

« ... il y a une **sécurité**, il y a tout de suite, la **lisibilité financière** de dire, on va tout de suite pouvoir prendre un salaire... »

- Un **existant économique** : une affaire qui « a déjà marché »

- ▶ Un **historique pour une projection de l'activité**

« ... quand vous reprenez une activité, vous avez déjà des bilans, des chiffres d'affaires, il y a peu de chances que ça s'écroule dans l'année. »

- ▶ L'**avantage d'une clientèle existante**

« Il y a beaucoup de chaînes dans le prêt à porter c'est trop difficile si on démarre comme ça, on n' pas de clientèle, alors que là, le travail était déjà à moitié fait puisqu'il y avait déjà la clientèle. »

- Un **investissement moins lourd** grâce à la reprise d'équipement existant

« Une création... c'est très compliqué dans mon domaine, car cela demande des fonds très importants. »



- Pour certains, **seule une reprise** est envisageable

- ▶ Des secteurs d'activité très concurrentiels : CHR, coiffure...

« Clermont est une ville sur-équipée en restauration et je me suis laissé dire que c'était la ville qui comptait le plus grand nombre de restaurants par tête d'habitants en France. C'est pour ça on perçoit aujourd'hui le **développement davantage par la reprise que par la création**. »

- ▶ La disponibilité des licences IV en CHR:

« La création c'est pas évident, on reprend aussi une licence 4 qui est vraiment chère, on ne les donne plus, il y en a trop, on n'en donne plus à Rennes, il y en a 30 voire 40 de trop »

- ▶ On achète une **compétence sectorielle et technique**, et met à profit des compétences managériales (profil entrepreneur)

« J'ai plus pensé à la reprise car je **ne maîtrisais pas de façon pragmatique un métier**: je ne suis ni plombier, ni boulanger... par contre je possède des compétences horizontales pour la gestion d'une entreprise de type TPE ou PME. »



- **Rétrospectivement, certains constatent aussi des inconvénients d'une reprise**

« C'est comme un linge, quand un tissu est neuf, on met les plis où on veut, s'il est vieux, il faut défriper avant de mettre les plis »

- ▶ **Des difficultés avec le personnel en place**

« Il y a des personnes qui ne voulaient pas rester, qui ont suivi l'ancien patron »

« J'ai acheté un des trois établissements, on m'a laissé le personnel le moins compétent, j'ai dû les reprendre un par un »

- ▶ **La perte de clients suite au changement**

*« Il y a toujours d'anciens clients qui **regrettent que la personne d'avant soit partie**... ce n'est pas la même génération, on n'a pas les mêmes sujets de discussion. Si c'était à refaire, j'ouvrirais directement un magasin... »*



- **Rétrospectivement, certains constatent aussi des inconvénients d'une reprise**

- ▶ **Les « mauvaises surprises »**

*« On est arrivé dans une entreprise désorganisée, tenue par des personnes complètement dépassées. Quand on a déménagé dans les nouveaux locaux, j'ai jeté 4 tonnes de matériel entassés dans la cave, dont des invendus qui n'étaient plus au catalogue, mais qui étaient **valorisés au niveau des stocks** »*

*« Les difficultés c'est **au niveau matériel**, c'est-à-dire les ballons d'eau chaude en panne, l'électricité qui déconnait, côté plomberie, c'était plutôt la **vétusté**. Au début, vous n'avez pas envie de dépenser de l'argent parce qu'il faut refaire tout le salon, et puis derrière vous avez tout le matériel à changer... je pensais tenir au moins deux ans avec ce qu'il y avait. Finalement, tout s'est dégradé, j'ai fait refaire les lumières, tout.... »*



3 | Vécu de la reprise

Vécu de la reprise



En amont de la reprise, des interrogations sur sa capacité à réussir

« La crainte de **se planter financièrement**, de se dire 't'as essayé mais c'est un échec'. »

« Peur que ça ne fonctionne pas, de ne pas y arriver, peur que ça ne plaise pas. **Qu'on ne tient pas le choc.** »

- De rentabiliser un **investissement lourd**

« La première crainte, c'est est-ce qu'on va **réussir à atteindre un certain niveau d'activité** qui va permettre de sortir un chiffre d'affaires! On sait combien on a mis sur la table, on ne sait pas du tout la vitesse de retour sur investissement, et le niveau de rentabilité de l'affaire. »

« Une **crainte financière**, car il fallait injecter 120 000 €, et à 50 ans ça peut être ambigu »

- Sa capacité à **gérer, manager**

« La crainte de ne pas faire face à mes **engagements** »

« Quand vous reprenez l'existant, il va falloir faire avec du **personnel** qui est déjà là, en l'occurrence avec du personnel qui connaît un métier que vous ne connaissez pas ou pas »

Vécu de la reprise



En amont de la reprise, des interrogations sur sa capacité à réussir

- **Ses compétences commerciales**

« ... la crainte c'était par rapport au suivi de la clientèle, à savoir **si les gens allaient vraiment me suivre**, parce que j'étais sur les extérieurs de Clermont... »

« ... avoir une **bonne connaissance des produits**, et **pouvoir développer l'activité**. Je suis arrivé dans un domaine que je ne connaissais pas »

- **Décider et assumer seul ses décisions (surtout profils métier)**

« ... la crainte c'est d'être tout seul du jour au lendemain, **seul face aux problèmes**, sans personne à qui en parler... »

Vécu de la reprise



Des moments déclencheurs

- **Insatisfactions et incertitudes professionnelles**

« **Faire le même métier depuis 25 ans, à 40 ans on se pose des questions** : on continue dans la même activité ou on quitte son milieu et devient son propre patron. « »

« Le marché de l'immobilier allait très mal, **c'était le moment de le faire**, le marché décroissait »

- **Une période de chômage (surtout les 50-60 ans)**

- **Une opportunité**

« On avait un projet en tête, et l'emplacement du local en ville était bien situé »

« J'avais demandé depuis 1 an ou 2, si un jour la société est à céder, j'avais dit que j'étais intéressée. La gérante m'a appelé un jour et m'a dit que c'était le moment de céder la société ... »

Vécu de la reprise



Les grandes étapes de la reprise



Des étapes qui ne sont pas suivies systématiquement par tous les repreneurs



Vécu de la reprise – les grandes étapes



Selon le nombre d'étapes et les modalités de reprise, des durées très variables



« Entrepreneurs »/ « Reconversion »

« Le module de formation donne un top départ, après le mois de formation, on démarre la recherche d'une entreprise à reprendre. On a un timing assez serré pour tout faire. Je ne pense pas qu'on puisse faire ça à temps partiel, et le pactole mis de côté pour faire vivre toute la petite famille ne dure qu'un temps ... **Les indemnités de chômage vous laissent 24 mois.** »

« Métier »

« ça a été très rapide: j'ai mis **6 mois à trouver** la cible que je souhaitais. Mais à partir du moment où j'ai trouvé cette cible, j'ai **bouclé l'opération en 2 mois** et les actes étaient signés chez le notaire. »

Famille / salariés

« ça s'est fait en **3 mois**: en septembre, j'ai vu la gérante puis en janvier je commençais »



- Certains ont suivi des formations spécifiques à la reprise

- ▶ Formation en gestion

« J' ai suivi une session de formation de 3 semaines à l'ESSEC, c'était extraordinaire: j'ai fait des rencontres, et on était dans le vrai catalyseur de la reprise: domaine financier, business plan, gestion, bilan, partie psychologique et sociologique sur la reprise d' entreprise »

- ▶ Un double cursus métier / gestion

« Je n'étais pas dans le secteur de la restauration et que je n'avais jamais dirigé d'entreprise. J'ai financé moi-même une formation destinée aux créateurs repreneurs d'entreprise dans le domaine de la restauration, fait par un des syndicats de la restauration. Une formation sur un an avec le CAP de cuisine et 6 mois de cours spécifiques à la création d'entreprise. »

- D'autres ont participé aux réunions d'informations de la CCI sur la reprise et/ ou création d'entreprises...

« J'ai participé à des réunions d'information à la CCI pour créateurs/repreneurs. C'est très intéressant, et m'a permis de constituer un réseau de prestataires: expert-comptable, banques... »

- ... ou auprès des Chambres de Métier

« Heureusement qu'il y a la chambre des métiers pour nous orienter dans les formalités administratives, par quels domaines il faut passer, parce que c'est vrai que ça aide beaucoup. »



Le travail sur le réseau est surtout mené par les profils « Entrepreneurs »

- Réactivation du réseau personnel

« De par mon expérience, j'ai une bonne connaissance relationnelle du secteur , j'ai fait une recherche personnelle auprès de mes relations ... cela fait 28 années que je suis dans le milieu, j' ai été voir l' ensemble des acteurs »

- Participation à un réseau d'entrepreneurs via le Club des Entrepreneurs

« Je me suis d'abord inscrit dans un club de repreneurs (j' ai recherché sur GOOGLE), j'ai participé à des séminaires de repreneurs le soir, avec des gens d' expérience, on a eu des discussions sur la psychologie des vendeurs et acheteurs »



Dans un premier temps, le repreneur définit les **critères** qui vont orienter ses recherches

- **Les critères principaux pour les profil « entrepreneurs » et « reconversion »: le chiffre d'affaires et son champ de compétences**

« Mes critères étaient au départ: 1 à 3 M€ de CA, et dans mon domaine de compétence. J' ai vite réalisé que si je reprenais une société de 3 M€ , je ne pouvais pas me payer, que ce n' était pas viable, j' ai donc changé mes critères en étudiant des dossiers plus gros»

« Au départ je cherchais dans tous le secteurs, mais je ne m' étais pas rendu compte des difficultés de chaque secteur: dans une entreprise de 5 personnes dans le BTP, vous êtes obligé de mettre la main à la pâte. J'ai dû abandonner certains secteurs par manque de connaissances. Mes critères étaient finalement l' aspect financier (moins d' 1 million de CA), le secteur géographique et une entreprise que je pouvais développer, et diversifier »

- ▶ Certains repreneurs recherchent un effet de levier : faillite, liquidation judiciaire

« Cette affaire était en faillite, on a choisi celle-ci et tout s'est déclenché »

- **Les profils métier plus sensibles à l'aspect géographique**

« On devait reprendre le commerce des parents de Fabrice, on ne s'est pas entendu sur le prix, donc on s'est dit qu'on voulait changer de région, chercher sur la côte, il y avait 2 annonces sur Nantes, dont celle-ci ... »

→ **Une première étape difficile: réduire le champ des possibles et construire un projet**

« Cibler une entreprise c'est pour moi le plus compliqué »



Souvent une **recherche structurée** par la cible « entrepreneurs » avec une forte **présence des CCI**

- ▶ **Sur le site**

« Je me suis inscrit sur le site de la CCI en tant que facilitateur de projets »

« J'ai trouvé sur le site de la CCI de Rennes, dans le site 'Repandre en Bretagne'. »

- ▶ **Un contact physique avec le service**

« La 1ere démarche a été de **rencontrer la CCI**, voir la personne qui s'occupe des rachats d'entreprises et voir ce qui pouvait se proposer. A partir de là **elle m'a donné 2 dossiers**, ...j'ai réussi à avoir quelques éléments chiffrés sur la structure»

« On remplit un **questionnaire**, la CCI teste un peu les candidats à la reprise. Puis on obtient le **dossier...** »

- **Via les sites de FUSAC, CRA, Oséo**

« J'ai cherché sur le site de FUSAC »

« J'ai recherché des entreprises via le club des repreneurs, les annonces OSEO »

La cible « métier » fonctionne beaucoup par le **bouche à oreille**

- **Des échanges d'informations informels entre commerçants ou au sein de l'entreprise**

« Je savais que cet établissement ne marchait pas ... »

« On connaissait des commerçants autour qui nous ont informé »

« Dès qu'elle a dit qu'elle voulait vendre parce qu'elle voulait faire autre chose, j'ai fait une proposition sinon elle aurait vendu à quelqu'un d'autre »

Par l'intermédiaire d'agences immobilières spécialisées

« Je connaissais le cédant mais on a préféré agir par l'intermédiaire d'un agent que directement. C'est plus simple et on est gagnant. »



Une **étape-clé**, à laquelle on associe souvent un **spécialiste**

- **L'analyse** précise des dossiers de l'entreprise à reprendre (plus poussée pour les cibles entrepreneur/ reconversion) ...

« Rencontrer les gens, récupérer des informations, analyser les bilans et compte de résultat... »

- ▶ ... souvent en associant un regard compétent

« J'ai analysé la clientèle existante, j'ai regardé les comptes, on a épluché le bilan avec le comptable »

- ▶ Une phase critique pour évaluer réellement la valeur et le potentiel de l'entreprise... et une certaine amertume de certains repreneurs à l'égard des experts-comptables

« Quand j'ai appris un certain nombre de choses qui avait été caché au bilan, parce qu'en fait j'ai compris ensuite que le gérant cédant avait demandé à l'expert comptable de **faire un bilan dans le but de vendre**. ET que le bilan ne reflétait pas la réalité... »

« Les experts-comptables et commissaires aux comptes, ce sont des baltringues ! Scandaleux. **Aucune déontologie**. Si j'étais tatillon, je leur ferais un procès. Ils certifient des comptes, faut voir ce que c'est ... c'est un peu logique, **ils sont payés par le cédant**... »



- **Le montage** du dossier

- ▶ **L'étude de marché** réalisée par certains, n'est pas systématique

« J'ai trouvé des aides, j'ai fait moi même l'étude de marché, je connaissais bien le secteur »

- ▶ **Le Business plan** : une étape incontournable

« ...de faire le prévisionnel, de voir les chiffres, de calculer un peut tout. »

« Estimer le potentiel que j'aurais après, si c'était réalisable, et donc de peser le pour et le contre. Pour estimer le potentiel, j'ai réfléchi, j'ai regardé autour de moi, j'ai discuté avec mon prédécesseur, on a regardé les points positifs »

« J'ai eu 2 rendez-vous avec la Chambre des métiers pour faire un prévisionnel, avant la banque »

→ Une étape qui « impressionne » notamment les profils métier et pour laquelle ils recherchent systématiquement de l'aide (CCI, Chambre des Métiers, Centre de Gestion ...)



La négociation généralement décrite comme le moment le plus difficile

- **Un processus souvent assez long**

« Il y a eu pas mal d'allers-retours pendant les négociations avec le vendeur: retour vers la banque, puis négociation avec le vendeur... »

- **Des moments éprouvants sur le plan psychologique**

« Mais après, quand on fait les offres, c'est **très stressant** car il y a de la **concurrence** : c'est comme un appartement à vendre et qu'il y a plusieurs personnes dessus »

« Le problème se situe parfois dans la psychologie du cédant, j'ai repéré une cible pour une 3e reprise, mais ça fait un an que je suis dessus, il ne veut pas lâcher... et ce n'est ni un expert-comptable, ni un banquier, ni un intermédiaire... c'est un psychologue qu'il faudrait pour débloquer la situation: **il est partant, et en même temps pas partant ... des histoires d'argent, de famille, de paternité...** des dossiers qu'on ne peut pas conclure pour cette raison »



Certains repreneurs imaginent un tiers certificateur, qui garantit l'évaluation de l'entreprise à reprendre et l'équité dans la négociation

« On opère dans un milieu de stress un peu partagé, le cédant ne veut pas se faire avoir, il réalise sa retraite, l'acheteur s'endette pour 7 ans... il nous manque **un tiers de confiance, de certification.** »



Un autre moment difficile: trouver le financement

- **Un bon accueil auprès des organismes de financement pour la demande de prêts aidés...**

« J'ai vu aussi **Oséo, Aface, 92 entreprendre** »

« J'ai fait des démarches d'aide, auprès de **Nantes Initiative, l'ACCRE...** »

« La CCI m'a mis en contact avec **France Active**, un organisme de financement qui aide et propose des prêts à taux zéro »

- **... mais la recherche d'un financement bancaire est source de stress**

« C'était la partie la plus difficile et la plus horrible sur le plan nerveux »

- ▶ **La lenteur des décisions**

« J'ai monté 7 dossiers, dans 7 banques, avec des **temps d'attente de 1 à 6 mois** et réponse négative après 3 mois »

« C'est assez stressant de savoir **si ça passe ou si ça passe pas.** »

- ▶ **Le manque de transparence dans la décision finale vis-à-vis de la demande de prêt**

« Vous n'avez qu'une envie : que cela démarre et vous êtes toujours en attente de quelque chose, alors que vous avez déjà un pied dans la reprise. Et en plus, vous ne savez pas **pourquoi ça marche avec une banque et pas avec l'autre** »

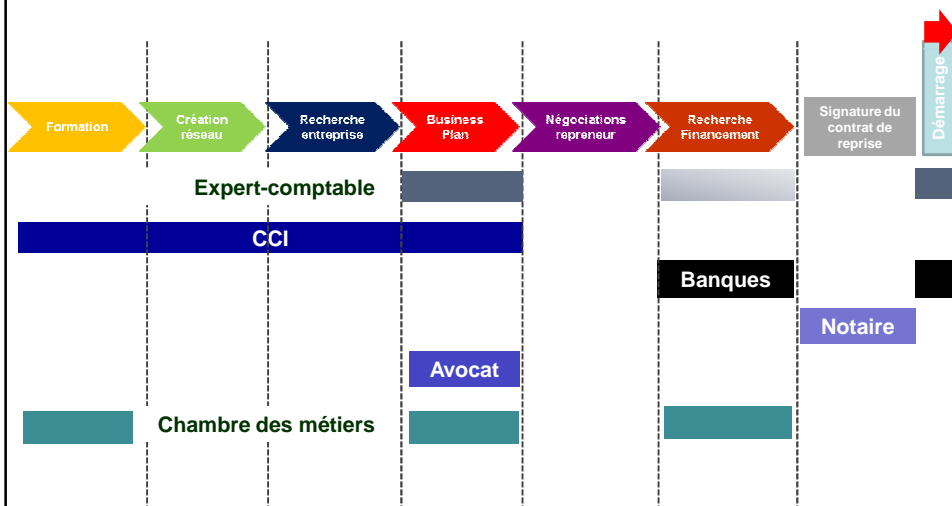
- ▶ **La solitude du repreneur vis-à-vis de la banque :**

« ... chercher des finances c'est très très dur, et je l'ai vécu très mal, **on est seul à présenter le dossier**, personne ne vous aide. Les banques sont au départ très enjouées et au final "zéro". »



4 | Le rôle des partenaires extérieurs

Le rôle des partenaires extérieurs



Le rôle des partenaires extérieurs



Les experts-comptables, partenaires incontournables

Ils sont sollicités à des degrés divers, selon les compétences du repreneur en matière de gestion

« On a validé avec lui tous les documents financiers qui étaient dans le **business plan**, le plan de **financement**, le plan d'exploitation **prévisionnel**, le **besoin en trésorerie**... »

« Il a fait un **audit** de la société au niveau comptabilité : ce sont des domaines que je ne connaissais pas et lui était expert »

Un apport important pour de nombreux repreneurs...

« Heureusement le cabinet qui vendait l'affaire s'était mis en collaboration avec un expert comptable, lui nous a **vraiment bien aidé** »

« Pour aborder le dossier et l'achat, les conseils de l'expert comptables m'ont évité les mauvaises surprises. »

... mais certains leur reprochent un manque d'objectivité

« Il y avait un expert comptable dans la société que je voulais racheter, qui a pris fait et cause pour les deux jeunes qui avaient créé l'affaire, car c'étaient eux qui avaient la signature, et il m'a tenu à l'écart: **le rôle de cet expert comptable là, a été néfaste** »

« Quand j'ai appris un certain nombre de choses qui avaient été cachées au bilan, parce qu'en fait j'ai compris ensuite que le gérant cédant avait demandé à l'expert comptable de **faire un bilan dans le but de vendre**. »

- ✓ Information sur l'achat / cession d'une affaire
- ✓ Audit comptable de la société à reprendre
- ✓ Aide à la valorisation de l'entreprise
- ✓ Analyse du dossier de reprise
- ✓ Aide au montage du Business Plan
- ✓ Aide au montage du plan de financement
- ✓ Aide à la rédaction / modification des statuts
- ✓ Aide à la rédaction des contrats d'embauche
- ✓ Mise en relation avec des spécialistes : avocat, fiscaliste...

Le rôle des partenaires extérieurs



Un support apprécié également auprès des Chambres des métiers, voire certains syndicats professionnels

« La chambre des métiers apporte beaucoup, ils font un point sur tout, lors du **stage**, c'est donc pour moi le plus important »

« Ils m'ont renseigné sur le **prêt d'honneur** du Conseil Général »

« J'ai eu deux rendez-vous avec la Chambre des Métiers pour le **prévisionnel** »

« Le **Syndicat automobile** (au niveau juridique, logiciel de comptabilité, logiciel de pièces), ... ils nous aident au niveau des démarches juridiques, il y a de la formation et des informations via le syndicat »

Les professionnels du droit consultés très ponctuellement

• Les **avocats** essentiellement pour les statuts et la garantie de passif

« Un cabinet d'avocat pour la partie juridique, le **dépôt des statuts**, c'était indispensable on ne peut pas le faire soi-même, on gagne du temps à passer par des gens dont c'est le métier, on gagne en crédibilité, en rapidité d'exécution et en sûreté. Il a fallu refaire des choses comme le changement de numéro SIRET et APE. »

« Toute la **partie administrative** c'est l'avocat qui s'en est occupé »

• Les **notaires** pour la signature de certains actes



Les Chambres de Commerce et d'Industrie

Une partie des repreneurs ont consulté et/ou se sont fait aider dans leur projet de reprise

- Surtout les profils '**Entrepreneur**' et '**Reconversion**'
 - ▶ La CCI incontournable dans une démarche structurée
 - ▶ Des projets plus complexes, avec des investissements importants
- Les autres repreneurs sont suivis par la Chambre des Métiers ou par le Syndicat professionnel

« Je ne sais pas ce qu'elle peut apporter, je ne m'y suis pas intéressé, j'ai répondu à tout sans passer par eux. On a un syndicat, je reçois des mails, on nous envoie les dernières lois, l'aspect réglementaire que j'ai aussi avec mon comptable »

→ Les activités de la CCI peu connues auprès du profil « Métier » et sur le secteur CHR

Pour certains, un accompagnement dès le début du projet

« C'est une bonne idée cette formation parce qu'ils nous passent déjà un gros classeur où il y a pas mal de réponses à des questions, ou des procédures à avoir, c'est bien leur formation, il faut la garder. »

« C' est la CCI qui m' a trouvé l' affaire, et j' avais un très bon contact, une personne accessible , que je pouvais appeler; j'ai eu tous les conseils que je voulais sur l' affaire à venir, mais aussi auparavant de bons conseils sur la vente de mes vidéo clubs »



Les Chambres de Commerce et d'Industrie

L'interlocuteur de la CCI: apprécié pour ses qualités humaines et professionnelles

- Une vraie **relation** avec un partenaire impliqué, compétent

« Des relations excellentes: sur le plan humain , il appelait régulièrement, et était partie prenante dans mon projet »

«J'ai eu quelqu'un de super bien qui m' a conseillé et beaucoup aidé , ce sont des gens qui sont là »

→ qui apporte parfois même un « soutien psychologique »

« ...et elle vous booste et vous donne la pêche et quand vous avez un souci vous pouvez l' appeler »

- Une bonne **expertise**

« Elle maîtrisait bien car elle était spécialisée dans les commerces »

« Des gens qui ont la compréhension de la PME, de leur problématique. Des gens compétents à l'Aface, pointus sur le sujet, auprès de qui on peut poser des questions., c'est pas mal. Le site Passer le Relais est bien, il y a pas mal de choses. »



Les Chambres de Commerce et d'Industrie

Certains repreneurs reprochent à la CCI de

- ne pas alerter suffisamment les repreneurs quant aux difficultés de leur projet

« Les CCI ne sensibilisent pas assez les porteurs de projet. Telles que j'ai vécu les choses, les CCI vous mettent sur les rails de votre projet, mais elles ne vous mettent pas face aux difficultés. »

« Je m'étais mentalement bien préparé à ce projet...ça c'est le défaut des CCI, ils l'aident à préparer le projet mais mentalement ils ne l'installent pas. Sur la gestion de la trésorerie, les CCI ne préparent pas assez les candidats »

- manquer d'expertise technique notamment dans le domaine financier

« Il n'y a pas une CCI qui vous parle de **garantie de passif!** Personne n'est au courant de ça sauf à avoir des compétences juridiques... Une CCI vous leur demandez des choses, elles vous répondent. Mais elles ne vont pas au-delà. Elles ne mettent pas en situation le porteur de projet. »

« Concernant le montage financier spécifique de certains dossiers, ils ne connaissent pas bien les aspects bancaires et les montages financiers possibles »



Les Chambres de Commerce et d'Industrie

Les repreneurs expriment de nombreuses attentes à l'égard des CCI qui reflètent les difficultés rencontrées lors de leur reprise

- Mettre en réseau les repreneurs, avant la reprise ... et après

« S'il y avait eu une table ronde organisée sur l'activité, pour avoir des témoignages vivants, de nous donner leur expérience... ça pourrait être sympa. »

« Ils pourraient organiser des **réunions de repreneurs après la reprise**, pour échanger un peu, pour se construire un réseau, faire un retour d'information »

« Ce n'est pas sur la reprise, mais après la reprise, je me sens extrêmement isolée, j'aimerais bien discuter avec d'autres gens, avoir des conseils, des échanges, **faire des réunions le soir avec d'autres repreneurs** »

- Apporter un œil critique aux projets de reprise

« Est-ce une mise en vitrine de l'offre de reprise seulement ou **la détection de problèmes** ? Des vérifications fiscales, juridiques ? Une appréciation de la valeur du fond de commerce ? Il faudrait qu'il y ait un contact physique entre la CCI et repreneur pour lui présenter le dossier (et le commenter un peu en 'off') »

« J'ai la chance d'avoir fait ma carapace pour lutter contre toutes ces choses-là, mais quand vous prenez des gens moins matures, 30 ans, porteur de projets, je suis sûr qu'ils sont loin d'imaginer le monde dans lequel ils vont entrer. Et quand vous portez votre projet, vous allez à la CCI et on va vous dire : très bien, Mme, vous voulez faire quoi? Monter une boutique de déco? Très bien on va vous accompagner. Vous avez trouvé un local? ... ils vous accompagnent sur des choses que je considère comme banales. Ils ne vous accompagnent pas sur ce qui fait la **différence sur un bon projet, et un mauvais projet de création ou de reprise.** »



Les Chambres de Commerce et d'Industrie

Les repreneurs expriment de nombreuses attentes à l'égard des CCI

- **Accompagner la recherche du financement**

« ... après, je ne sais pas dans quelle mesure la CCI peut aider à l'obtention d'un financement ? Le besoin des repreneurs c'est de pouvoir **appuyer le dossier de financement** »

« ...là où ils ont un poids et où ils pourraient faire plus , c'est sur l' aspect financement : en 2008 c' était le début de la panique! Les banques fermaient les portes et j' ai été obligé de me rabattre sur les services étatiques pour avoir de l' argent: Conseil Général et Oséo. Or, Oséo en général on ne les aborde pas en direct, il faut une banque , et moi j' ai poussé la porte et ça a marché. La CCI pourrait assurer le contact avec Oséo, **elle pourrait servir de caution sur la reprise de l' entreprise** »

- **L'aider à se projeter jusque dans le démarrage de l'activité**

« Pour être plus performant et pour mieux préparer les porteurs de projet à la gestion d'une entreprise, il faudrait qu'ils soient plus réalistes sur les difficultés et sur les choses qu'un créateur ou repreneur **va devoir gérer de façon très rapide, sans y être préparé** ... »

- **Proposer des formules de formation et/ ou assistance au moment du démarrage**

« Un stage de formation au management. C'est-à-dire comment **recruter**, il y a plusieurs choses à voir dans le management, il y a manager une équipe, mais c'est essentiellement le recrutement, aider au recrutement pour aider à **trouver le bon collaborateur**, comment arriver à dégrossir pour savoir qui peut mentir, les choses à faire, à ne pas faire. »

« La CCI pourrait faire des formations au niveau de la gestion, c'est le plus important, sur les enseignes, sur les **histoires de TVA, un peu de gestion administrative**, ce serait pas mal ça.... »



Les Chambres de Commerce et d'Industrie

Les repreneurs expriment de nombreuses attentes à l'égard des CCI

- **Communiquer davantage sur les services proposés**

« Qu' elle intervienne dans toutes ces formations (ESSEC, CRA) à partir du moment où elles ont un lien avec la reprise d' entreprises. Qu'elle intervienne au moins 2 h dans les sessions pour dire ce que fait une CCI, son rôle , cela créerait de la valeur ajoutée »

- **Créer des liens entre CCI pour la reprise d'entreprises**

« La CCI de Vitré via la CCI de Rennes, il manque une vraie communication, c'est un manque notoire »

« Un cloisonnement départemental qui nuit peut-être un peu... pour cette problématique, ce serait mieux si c'était toute l'Ile de France »

→ **Une compétence incontestée des CCI qui suscite des attentes pour encore plus de présence et d'accompagnement**



- **Un rôle unique attribué aux banques: Apporteur de fonds**
 - « J'ai demandé quel montant maximal je pouvais emprunter »
 - « Un emprunt pour le besoin en fonds de roulement de la première année »
 - « Un crédit à un taux attractif »
- **Une prise de contact avec la banque plus ou moins en amont du projet, selon le montant à emprunter**



- ▶ **Au moment des premières réflexions sur le projet en cas d'un besoin de financement important (Entrepreneurs, reconversion)**

« Pour savoir jusqu' à quel montant la banque pouvait aller, pour ne pas avoir de fausses illusions »

- ▶ **Au moment du montage du Business Plan:**

« C' était en même temps que le business plan, je n' avais pas encore négocié le prix avec le vendeur »

- ▶ **Entre la signature de la lettre d'intention et la signature du compromis de vente : montants empruntés + faibles (CHR, Commerce)**

« Pour un départ en janvier 2009 , je les ai contacté si tôt le compromis signé donc en septembre 2008 pour parler crédit. »

→ La décision de la Banque conditionne la réalisation du projet de reprise



2 facteurs d'attractivité pour contacter une banque

- **Le repreneur les contacte en fonction des liens existants**
- **La perception des établissements bancaires**

- ▶ **Le repreneur contacte en 1^{er} lieu la banque du cédant de l'entreprise**

« J'ai gardé les banques de notre prédécesseur ... qui connaissent déjà l'entreprise »



- ▶ **Le repreneur contacte également sa propre banque**



- ▶ **Le repreneur contacte une tierce banque sur recommandation de son entourage :**

« Ce sont les banques de mes associés »
« Banque Tarnaud, c'est la banque d'un ami garagiste ; le CIC la banque de mes parents. »

- ▶ **La notoriété**

« SG, HSBC, CIC, CA, etc... j' ai un peu fait toutes les banques ... les plus connues sur le marché »

- ▶ **L'image de proximité avec un secteur d'activité**

« Société Générale et Banque Populaire, ce sont des banques proches des commerçants »

- ▶ **Une spécificité de la banque**

« C' est un organisme de la CCI de Versailles qui s' appelle l'AFACE et qui sert d' intermédiaire entre le Conseil Général et les demandeurs ... c'est comme ça que je suis arrivé sur la BNP »



- **Une majorité de repreneurs conservent « leur » banque (plus souvent les profils « métier »)...**
 - ▶ **Poursuivre la relation de confiance avec « son » conseiller**
 - « quand j'appelle ma banquière , elle me dit : 'Super David, ça marche bien', Il y a des sous sur le compte »
 - « Elle m'a suivi jusqu'au bout, elle ne m'a jamais lâché, ... elle m'appelait pour savoir si j'avais les papiers »
 - « C'est quelqu'un que l'on peut appeler, qui vous répond »
 - ▶ **Bénéficiaire de conditions intéressantes**
 - « Ce qui a axé mon choix, C'est que sa proposition soit **équivalente à l'autre banque**, et que je le connaisse »
 - « Ma banque n'a jamais douté de moi et m'a accordé un **prêt à taux zéro**, aussi ! »
 - ▶ **Facilité**
 - « Parce que j'y suis déjà, ça évite d'avoir plusieurs contacts à droite et à gauche »
- **... ou la banque du cédant (plus souvent les profils entrepreneur, reconversion et proximité)**
 - ▶ **Qui fait souvent des efforts pour garder un client qu'elle connaît**
 - « C' était la banque de l' ancienne gérante et elle offrait les meilleures conditions tarifaires »
 - « Ils se sont alignés sur les taux »
 - « Ils connaissaient bien la société depuis 20 ans, le compte bancaire était toujours positif »



Les repreneurs attendent d'une banque

- **Un processus performant pour l'obtention d'un financement**
 - ▶ **Réactif**
 - « ... qu' ils tiennent les délais et se mettent à la hauteur du repreneur »
 - « On est dans un monde de PME et s' il n' y a pas de réactivité des banques , c' est la mort des PME. Il faut que les banques soient à même de répondre positivement ou négativement à une demande d' un futur chef, rapidement, en 1 mois ou 2 mois »
 - ▶ **Transparent**
 - « C'est oui, c'est non, si c'est oui c'est motivé, si c'est non, c'est motivé. »
 - « Un banquier malin, qui va bien accompagner, va prendre le temps d'expliquer pourquoi on fait ça, dans quel but et ce que ça va nous apporter. Un bon banquier doit pouvoir expliquer toutes les phases, dans quel but... »
- **Une offre attractive, compétitive**
 - « Il faut qu'elle ait des taux attractifs »
 - « Je trouve scandaleux qu'une banque vous taxe sur vos comptes d'entreprise, c'est honteux. Toutes les banques prennent entre 500 et 1000 € pour faire fonctionner un compte professionnel. Je trouve ça abusif »



Les repreneurs attendent d'une banque

- **Un accompagnement de proximité par des conseillers expérimentés**

- ▶ **Connaître la problématique d'une reprise d'entreprise**

- « Au départ nous dire si le projet est viable ou non, nous mettre en garde »

- « Il faut pousser le créateur dans ses retranchements... il faut être préventif, dans l'intérêt du banquier et du porteur de projet, c'est à dire annoncer la couleur. »

- ▶ **Un contact direct**

- « Qu'ils appellent de temps en temps pour avoir des nouvelles. »

- « Il vient voir le local, il se déplace »

- ▶ **Etre force de proposition**

- « ... qu'il soit capable de faire des propositions de financier »

- « ... après quand on a repris l'entreprise qu'elle soit là pour nous guider pour des placements... »

- ▶ **Etre présent également quand il y a des difficultés**

- « Je n'ai pas de souci de trésorerie... mais rien n'est acquis. Le jour où je peux avoir un problème, comment serait ma banque face à moi et mon problème ? »

... du « savoir-être » avant tout



5 | Démarrage de l'activité et bilan de la reprise



Le Jour J: démarrage de l'activité, le repreneur est sur tous les fronts

● **Un moment difficile ...**

« C'est les 6 premiers mois, qui ont été le plus difficile, le temps de trouver son rythme »

« On arrive, après avoir été investi à fond dans son projet de reprise, et il faut tout faire. On ne sait pas par où commencer... c'est aussi parce qu'on ne se projette pas dans cette étape avant »

● **... malgré l'accompagnement par les cédants** (dans 2 cas sur 3)

▶ **Un accompagnement qui a duré entre 3 et 6 mois pour les personnes rencontrées**

▶ **Pour faire une transition par rapport aux clients et comprendre le fonctionnement et le métier de l'entreprise**

« Utile pour la prise en main du système d'information, et les éléments un peu informels de management qu'il faut intégrer assez rapidement, la rencontre en commun des clients et des fournisseurs pour passer la main.. »

« La **présentation à la clientèle**, comment fonctionnait le salon avant, des choses toutes bêtes: où acheter les revues, comment il s'organisait pour les fournisseurs »

▶ **Généralement considéré comme bénéfique voire indispensable, l'accompagnement ne se passe pas toujours bien**

« La durée était **trop longue** (18 mois), si c'était à refaire je conseillerais de ne pas être plus de 6 mois avec la personne ; à la fin les **relations se sont dégradées, la cédante avait du mal à céder** »

« L'accompagnement a été très court car l'ancien propriétaire avait un **caractère de chien**. Au bout d'un moment on s'est dit que l'on n'allait pas aller au bout de l'accompagnement. »



Deux difficultés majeures au début: le management et la gestion commerciale

Le Management

● **Motiver et impliquer les salariés après le changement de direction**

« Les salariés étaient sur un **train-train quotidien** avec l'ancienne direction de 72 ans. Il fallait leur redonner le goût du travail, les remotiver, mais tout cela sans conflit ... »

● **Recruter des collaborateurs**

« Il faudrait **pouvoir recruter de bons éléments**, il y a 10% de chômeurs ... je suis peut-être mauvais en RH, mais il y a une personne qui est resté un jour, une autre qui était malade 3 semaines sur 4... mais quand même ! »

« ... parce que **le personnel qualifié c'est dur à trouver**. Il y a des gens qui veulent travailler, il y a des gens qui ne veulent pas travailler, je crois que le personnel reste la bête noire...après il faut gérer le personnel, il faut faire avec ses humeurs. C'est vraiment le plus difficile. »



L'activité commerciale

- **Un contexte conjoncturel défavorable : 2009 et encore aujourd'hui**

« Les gens nous ont dit qu'on était fou de démarrer en 2009 »

« ...le marché est dur et il n'y a **pas de visibilité**. »

« On est dans une période de crise, les commerces de proximité l'on ressenti. Avec la crise actuelle, **les gens viennent moins souvent**, ils font attention à leur budget. »

- **La perte de clients**

« On tournait sur les clients en portefeuille. On dépendait d'un petit nombre de gros clients, des contrats volatiles. **Les précédents propriétaires ont décidé de vendre au moment où ils avaient perdu un gros contrat.** »

« Quand on reprend la clientèle comme ça, on peut faire **des déçus auprès des anciens habitués...** La première année on a ramé. »

- **Le recouvrement**

« Je rencontre des difficultés de paiement principalement »



... en mineur, des difficultés qui portent sur:

La Gestion financière

- **Au démarrage de l'activité : une mauvaise anticipation des charges (++) profil Métier)**

« Les trois premières années c'est pas facile, il y a beaucoup de charges...il y a les stocks, il y a tout ce qui est URSSAF. les trois premiers mois je n'avais pas de salaire.... »

« Ils veulent qu'on embauche, qu'on fasse ci qu'on fasse ça, on ne peut pas, on a trop de charges. Ce salon là il sort plus de 100 000 euros de charges par an. Après il faut payer les fournisseurs, les murs, le crédit.. le matériel, il y a plein de choses. »

- **Les « arnaques »**

« Il faut se méfier, au début vous vous faites démarcher par un tas de gens qui vous proposent des services plus ou moins utiles ... **il faut faire très attention** de ne pas s'engager dans des dépenses inutiles.... »

L'administratif

- **Les lourdeurs et freins administratifs**

« On est confronté dans les 6 premiers mois à tous les contacts avec les opérateurs, France Télécom, etc... la plus grosse difficulté dans la reprise, c'est tous les **changements de noms sur tous les contrats initiaux.** »

« Ce qui aurait pu m'aider c'est qu'on passe par un seul organisme qui centralise toutes les démarches, parce qu'on a **tellement de papiers à faire**, si on pouvait les amener au même endroit ce serait bien,ou alors **qu'ils nous disent si vous allez à tel organisme, il faut avoir tel papier**, ce serait bien parce qu'on ne savait pas trop. »



Des repreneurs globalement satisfaits voire très satisfaits de leur reprise, alors que les résultats sont souvent insuffisants...

- **Des résultats satisfaisants pour certains**

« On a fait une augmentation de + de 40% en 2 ans ... »

« Un chiffre en progression constante »

« Très satisfait parce que ça marche , c'est une satisfaction personnelle et financière »

- **... mais une majorité constate un chiffre d'affaires insuffisant, pour certains loin du Business Plan initial**

« À cote de la plaque! »

« On est moins bien que dans notre business plan. Le taux de transformation des cahier des charges et de 1 sur 30, c'est une horreur...»

« Très honnêtement, le CA des deux magasins n'est pas tout à fait ce qu'on aurait souhaité avoir. »

« Je ne suis pas du tout dedans ! Février et Mars 50% du CA de l'année d'avant ... »



Des repreneurs globalement satisfaits voire très satisfaits de leur reprise, alors que les résultats sont souvent insuffisants...

- **... et que l'investissement en temps s'est avéré très lourd**

« Oui, je referai mais avec quelques hésitations car je n'ai pas de vie à côté et des problèmes de santé qui se sont ajoutés à ça. Mais ce que j'ai subi pendant 2 ans, je ne le ferais pas pendant 15 ans. **J'ai passé des nuits dans mon bureau à bosser.** »

« On se rappelle que les journées ont 24h et les années 365 jours. **C'est une charge de travail énorme**, le samedi-dimanche, il faut bosser, on n'en sort pas, même quand on va déjeuner chez les enfants le dimanche. Il ne faut surtout pas croire que parce qu'on est chef d'entreprise, ça va être la belle vie, pas dans ce genre de structure. »



Des repreneurs globalement satisfaits voire très satisfaits de leur reprise

- Ils ont atteint leurs objectifs personnels ...

« Oui, j'ai atteint mes objectifs, non pas au niveau du chiffre d'affaires! C'est surtout que **je voulais être chef d'entreprise et je suis chef d'entreprise**. Je n'ai pas le chiffre d'affaires encore, mais je n'ai pas de problème de ce côté là. Je travaille beaucoup, mais je dors tranquille. »

« Je pense qu'il n'y a pas 36 manière d'être un peu responsable, d'être **un peu maître de son destin**. Je reste dans ma conviction que c'est un bon choix. »

« Je suis heureux, j' ai retrouvé le **goût de vivre** »

« Notre but de travailler en couple est atteint et ça nous plait. **Avoir la liberté d'entreprendre on l'a, on a aussi la liberté d'avoir des problèmes**, mais moi je ne regrette pas. »

- ... ou constatent une progression de l'activité

"**Je travaille pour moi**, j'ai la possibilité de pouvoir diriger une équipe, c'est enrichissant. La réelle satisfaction, je la ressens maintenant quand je vois que le magasin progresse".

« ...on est passé de 3 personnes à 10 personnes »

"On est de plus en plus content car on a inscrit **une vraie progression**, la prochaine étape est de savoir si sur la prochaine saison de septembre à mars, on continue comme ça. Si oui, il va falloir embaucher »



Des repreneurs globalement satisfaits voire très satisfaits de leur reprise...

Les repreneurs des plus grosses affaires expriment quelques regrets concernant

- ▶ leur négociation avec les banques

« ...les démarches au niveau des banques: je ne ferais pas la même erreur. Dans toutes les banques que j' ai faites, j' ai été dans des agences et **les décisions et réponses sont peut être plus faciles à avoir dans un centre d'affaires spécialisé en entreprises**. Je procéderais différemment. »

« Je prendrais contact avec les banques comme je l' ai fait, mais j' utiliserais mon réseau pour avoir des **contacts à différents échelons dans la banque**, pour bien comprendre les process et savoir comment évolue le dossier. Je les **harcèlerais** toutes les semaines et savoir ce qu' il en est, pour ne pas avoir la réponse un jour avant la signature. J'irais voir plus de banques, et des **plus petites banques qui ont plus faim** que les grosses »

- ▶ le montage juridique

« Il y a un truc qu'on aurait fait, ça c'est certain, c'est que au lieu d'acheter une maison à Etampes, j'aurais pris tout de suite 70 ou 80% de l'entreprise, parce qu'aujourd'hui il va falloir racheter les 50% que mon beau-père possède. **Quand on est entrepreneur, il faut se jeter à fond tout de suite.** »

« Je le referai différemment sur le plan juridique. Car là j'ai été mauvais! Parce que je savais pas qu'un acte de reprise avait **des engagements qui pouvaient durer sur des années!** Je ne savais pas là où je mettais les pieds, quelle était la valeur de l'entreprise, et l'engagement que je prenais. Ni le banquier, ni l'expert juridique du cabinet comptable **ne m'avaient sensibilisé à cela...** »



Au moment du démarrage, des investissements fréquents...

- Dans la restauration et le commerce, une **rénovation quasi-systématique** des locaux

- ▶ Des travaux d'une ampleur variable

- « Les travaux de plomberie, électricité ont débuté le 1er mars, on a fait la peinture nous-mêmes, on a aidé à la démolition... **les travaux ont duré 1 mois et demi** »

- « J'ai repeint le magasin entièrement, c'est tout. Je ne voulais **pas faire d'investissement au départ**, j'ai fait moi-même la peinture, parce que c'était assez vieillot »

- ▶ Certains attendent la fin de la première année

- « On n'a rien de fait la première année. Lors du changement de propriétaire, **les clients n'aiment pas qu'il y ait trop de changements**. Au bout d'un an, il y a eu la rénovation de la cuisine par obligation, du matériel »

- Pour l'industrie et la distribution, souvent un **déménagement** dans des locaux plus adaptés à l'activité

- « Les locaux d'origine étaient en centre-ville, avec un porche où les camions de livraison ne passaient pas, ils déchargeaient dans la rue, en bloquant la circulation à chaque fois. Comme le bail arrivait à sa fin, nous avons déménagé dans des locaux plus ergonomiques en zone industrielle »

- « On était dans d'autres locaux qui dataient de Mithusalem, on va encore déménager, dans des locaux complètement refaits »



- Des changements dans l'équipe

- ▶ Licenciement, recrutement...

- « Selon le prévisionnel, à trois on rentabilisait, donc j'ai fait un **licenciement sur un mi-temps** »

- « Au niveau du personnel, on a repris le personnel, sauf **une qui ne voulait pas rester** et qui a suivi le propriétaire. **On a embauché une personne** pour faire les pizzas. »

- « J'ai **embauché ma fille** qui sortait d'école de commerce »

- ▶ Se faire accepter et remotiver les salariés en place

- « Il a fallu redynamiser la structure, on était vraiment en perte d'activité depuis trois ans avec un CA en baisse et la salariée était démotivée, donc il a fallu redynamiser tout cela et remettre de l'argent dans la structure, faire oublier la mauvaise image qu'avait l'entreprise sur ces dernières années. »

- « J'ai gardé le salaire de départ, j'ai augmenté quasiment tous mes collaborateurs, mais c'est vrai que malgré les encouragements, j'ai le sentiment d'être critiqué. »

- Dynamiser l'activité commerciale

- « En interne et externe, il a fallu beaucoup **communiquer vers les clients**... on a réduit les délais d'abord à 3 semaines et maintenant on est à 10 jours, et 48 h si on l'a en stock. »

- « Avec 5-6 autres commerçants, on a fait **du mailing dans tout le quartier**, avec un bon de réduction de 10% valable 1 mois »

- « J'ai changé les habitudes et suis **parti voir les clients** »



.. | Conclusions

Conclusions



- | **Une cible complexe**
Des interlocuteurs avec des niveaux de formations, des enjeux et motivations différents

- | **La reprise moins angoissante qu'une création aux yeux des repreneurs**
 - | Un investissement moindre
 - | Une activité plus « prévisible »
 - | Un dégageant plus rapide d'une rentabilité et d'un revenu
 - | Parfois la seule solution envisageable

Conclusions



Certaines étapes ne posent pas de problème majeur car les ressources existent et sont connues

- ☺ Une information sur le cadre juridique, les différentes étapes à suivre ... (formations de la CCI et des CMA)
- ☺ La constitution d'un réseau grâce notamment aux réunions organisées par les CCI
 - Une possibilité cependant souvent inconnue des profils « métier » dans les secteurs CHR et commerce, et qui sont en attente d'échanges avec des experts, qui pourraient les accompagner par la suite
- ☺ Une aide à la recherche d'une entreprise et la mise en relation avec des cédants via le site Internet et les services spécialisées de la CCI
- ☺ Le Business Plan, incontournable et « bête noire » notamment des profils « métier » établi à l'aide de l'expert-comptable et des CCI

Conclusions



Des moments difficiles en amont et en aval et au moment de négocier la reprise et le financement

- ☹ Des doutes sur ses capacités à mener le projet et le réussir
 - Organiser des échanges entre candidats à la reprise et repreneurs (ou des témoignages de repreneurs), parlant des démarches, difficultés, mises en gardes... pour permettre aux futurs repreneurs de se projeter dans la reprise et se rassurer
- ☹ Définir un projet et démarrer les recherches d'une entreprise à reprendre
 - Mettre en place un accompagnement personnalisé pour préciser les contours du projet, et définir la cible de la recherche

Conclusions



Des moments difficiles en amont et en aval de la reprise proprement dite et au moment de négocier la reprise et le financement

⊗ La négociation avec le repreneur

- ▶ Des enjeux psychologiques et financiers importants pour le cédant et l'acquéreur: un moment souvent conflictuel
- ▶ Des bases de négociation considérées comme plus ou moins fiables
- ▶ Les experts-comptables considérés comme parti pris

→ Proposer des « modérateurs », des tiers impartiaux pour aider à la négociation ?

→ Elargir l'utilisation de la garantie de passif pour protéger les repreneurs (via des avocats ? La CCI ?)

Conclusions



Des moments difficiles en amont et en aval de la reprise proprement dite et au moment de négocier la reprise et le financement

⊗ Un démarrage souvent difficile, car on s'est insuffisamment projeté dans « l'après »

→ Dans les formations, sensibiliser au jour de démarrage « quand vous serez seul dans votre nouvelle entreprise, et que tout est à faire »

→ Proposer des modules pour accompagner le démarrage au plan administratif, mais aussi management et commercial

→ Mettre en place une hot-line pour répondre à des questions juridiques, administratives... (en partenariat avec des prestataires spécialisés ?)

Conclusions



Le rôle des banques limité à l'apport du financement

- ⊗ Les repreneurs se sentent souvent désarmés pour obtenir un financement auprès des banques
- ⊗ La Société Générale avec une image « grandes entreprises », peu intéressée par les PME/TPE

- *Etre présent dans les réunions pour repreneurs d'entreprise (via le partenariat avec les CCI, des associations comme le CRA, dans les Chambres de Métier lors de la formation obligatoire)*
- *Améliorer les procédures d'octroi de crédit pour donner une réponse rapidement*
- *Argumenter la décision, qu'elle soit positive ou négative*
- *Concevoir une rubrique spécifique dans le site Internet dédié aux clients professionnels (à l'image de ce qui existe pour les créateurs, auto-entrepreneurs, cédants...)*
- *Proposer une convention de compte très avantageuse pour les premiers 12 ou 24 mois*
- *Sensibiliser les CCPro aux aspects relationnels avec les repreneurs*