“La Résilience, c’est l’art de naviguer dans les torrents’

Boris Cyrulnik

REPRISE : LES 3 CLÉS POUR TROUVER L’ENTREPRISE DE VOS RÊVES

LA PARENTHÈSE STRATÉGIQUE DES DIRIGEANTS

CHRISTOPHE **SIVELLE**
Directeur Général, IRCE

Directeur Général, Christophe Sivelle est également expert de la transmission/reprise d'entreprises à l'IRCE depuis 20 ans.

Véritable mentor pour les repreneurs qu'il accompagne, il a développé sa propre méthode qui fait aujourd'hui de lui une référence avec plus de 300 reprises actives dans la Région Sud, notamment dans les secteurs de l'industrie, des services , du commerce de gros et de l'artisanat.

SOM**MAIRE**

1. Le marché de la reprise

2. Les questions clés à vous poser

3. Marché visible VS Marché caché

4. Comment éviter les obstacles ?

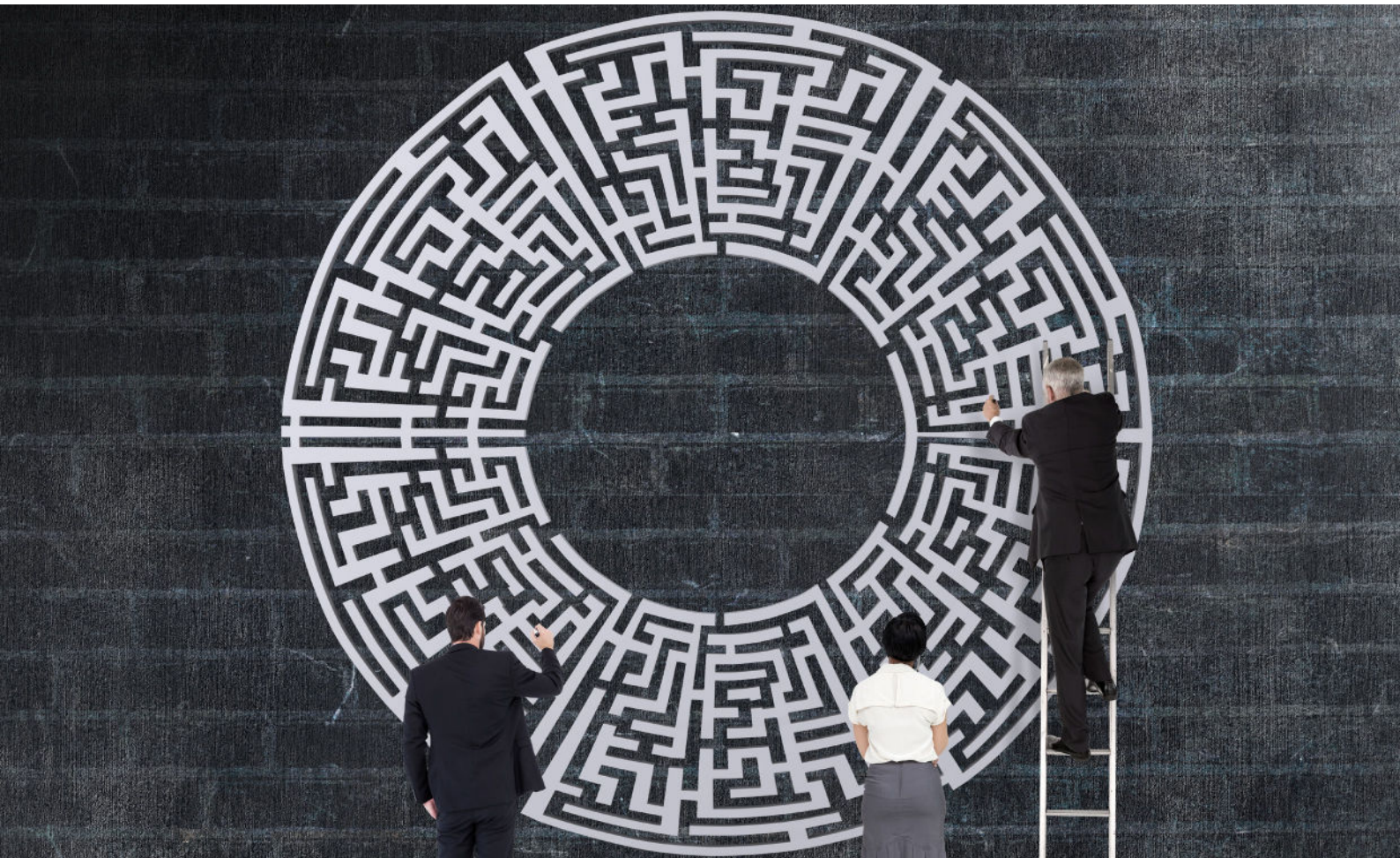
5. Success stories

6. L’IRCE

7. Le parcours « Reprendre une entreprise »

1 LE MARCHÉ **DE LA REPRISE**

Contrairement à ce que l'on croit, le plus difficile dans la reprise d'entreprise est de passer de la réalité au rêve... et non pas l'inverse ! Explications.



2 CONSTATS MAJEURS POUR SE PLONGER DANS LA RÉALITÉ DU REPRENEUR

#FORTE CONCURRENCE

Il y a beaucoup d'entreprises à vendre : 500 000 en France si l'on en croit les statistiques. Mais la réalité est que pour une entreprise vendable - c'est-à-dire finançable par une personne extérieure - il y a entre 7 et 12 repreneurs crédibles, capables par leurs compétences, leurs motivations et leurs moyens financiers de la racheter !

#MARCHÉ CACHÉ

Le marché « visible » de la transmission/reprise est relativement pauvre, à peine 20 % du nombre réel de cession selon les sources. Il faut certes s'y intéresser, mais cela ne suffit pas et il faut explorer le marché caché.

Dans ce contexte de marché étroit de niche avec une forte concurrence, comment s'y prendre ?

C'est avant tout un travail sur soi, et contrairement au marché sur lequel on ne peut pas agir, là tout est à faire !

LE CHAMEAU SYMBOLE DE RÉSILIENCE ET TOTEM DU REPRENEUR !

A priori pas très glamour dans l'inconscient collectif, le chameau fait partie d'une des espèces les plus résilientes. Or c'est la caractéristique essentielle à la réussite de tout repreneur qui devra, tel le chameau en plein désert, faire preuve de patience, d'adaptation et de résistance face aux obstacles. Car en effet cet animal étonnant qu'est le chameau :

- est capable de **ne pas s'alimenter ni boire** pendant plusieurs semaines,
- peut gérer des **températures extrêmes** : de – 50 ° à + 50 °
- a des pieds adaptés à tous les sols et conçus pour **ne jamais s'enliser**
- a des yeux, des oreilles et un nez capables de se fermer complètement pour **résister à toutes les tempêtes**
- ne regarde jamais le sol mais **toujours l'horizon**
- **se charge du fardeau** des autres sans ciller

2 LES QUESTIONS CLÉS À VOUS POSER POUR TROUVER **L'ENTREPRISE DE VOS RÊVES**

Pour mener à bien tout projet de reprise d'une entreprise et le rendre pérenne, il est essentiel de fixer en amont les bases d'une réflexion globale. Voici les 3 questions clés à vous poser pour mener votre projet vers le succès.

#1

POURQUOI (ET POUR QUOI) ENTREPRENDRE ?

En exagérant quelque peu, vous avez tous plus ou moins **le même profil** : « cadre expérimenté, autour de 45 ans, issu d'un grand groupe ou d'une belle PME d'envergure internationale, avec une double culture technique et économique, 150 à 300 K€ d'apport personnel… ».

Ce qui va faire la différence, c'est vous, **ce que vous êtes réellement**. Et ce qui doit vous rassurer, c'est que tous les (vrais) entrepreneurs, CONVAINCUS que c'est la seule voie professionnelle pour eux, concrétisent et réussissent leur projet. Mais pas forcément tel qu'ils l'avaient imaginé au démarrage !

ENTREPRENDRE peut revêtir plusieurs formes :

- **Reprise « classique »** : je rachète 100 % des parts, le cédant m'accompagne 3 à 6 mois et je prends les rennes
- **Reprise « progressive »** : je rentre en actionnaire minoritaire ou majoritaire et je rachète progressivement le reste des parts sur plusieurs années
- **Projet de « développeur – investisseur »** : je rentre en tant que cadre dirigeant salarié ET actionnaire
- **Projet d' « entrepreneur – investisseur »** : je rentre au capital de plusieurs entreprises (en minoritaire) et suis impliqué au board de plusieurs entreprises en tant qu'actionnaire et non salarié
- **Projet d'entreprise sous franchise**
- **Projet de création d'entreprise**

Par rapport à toutes ses formes, posez-vous ces questions : quel entrepreneur suis-je et quelle est ma marge de manœuvre ? Jusqu'où suis-je prêt à aller ? Sur quoi suis-je intransigeant ?
Plus vous serez ouverts à différentes formes d'entrepreneuriat, plus vous aurez de chances de concrétiser !

#2

QUELLE EST MA VALEUR AJOUTÉE ?

Souvent la question fatidique que l'on vous pose en premier est : dans quel secteur d'activité voulez-vous reprendre ? Et là deux types de réponses sont souvent entendues : ne vouloir reprendre que dans un seul secteur (trop restrictif) ou au contraire être ouvert à tous les secteurs qui marchent aujourd'hui (probablement trop vaste et peu crédible).

En fait la vraie question ce n'est pas le secteur d'activité, mais bien **quelle est votre vraie valeur ajoutée**, celle que vous pourrez apporter à votre entreprise. Et ensuite :

- Comment se décline-t-elle en termes : de compétence fonctionnelle et opérationnelle, de typologie de management, de typologie de clients et de processus de vente, de typologie d'environnement (réglementaire, technique, ...) ?
- Dans quelle situation d'entreprise est-elle susceptible de se décliner (start-up en phase d'amorçage, entreprise mâture à gérer, retournement/pivot, développement/croissance, internationalisation, transformation numérique et digitale...) ?

#3

QUEL EST MON RÊVE ?

In fine, la vraie question à se poser est : idéalement où voudriez-vous être dans 5 ou 10 ans (type d'entreprise, activité, implantation géographique, taille d'entreprise, type de personnel...) ?

Tout l'art va consister, pour chaque opportunité d'entreprise, non pas de voir si elle correspond à mon rêve, mais **en quoi cette opportunité peut me permettre de l'atteindre**. En d'autres termes, en fonction de la hauteur de marche qu'il me faut franchir pour accéder à mon rêve, en quoi cette opportunité peut-elle être une étape (intermédiaire) m'amenant sur le chemin de mon rêve.

L'entreprise la plus difficile à racheter, c'est la PREMIÈRE ! Car curieusement c'est quand vous serez à la tête de votre entreprise (même petite et qui ne correspondra pas forcément à celle que vous imaginiez) que vous allez avoir des opportunités d'entreprise à racheter (votre expert comptable, votre banque, un fournisseur, un client...). Car il est toujours plus facile de prescrire une opportunité à quelqu'un qui (a) fait ses preuves !

#ET APRÈS ?

Une fois ces 3 questions clés posées, d'autres en découleront naturellement (sans ordre de priorité) :

- Quelles sont mes compétences ?
- Quel(s) secteur(s) d'activité/métier(s) m'intéresse(nt) ?
- Quelle est ma situation actuelle et quelle sera-t-elle après (personnelle, familiale, professionnelle) ?
- Quel financement de départ : apport personnel, love money, fonds d'investissements… ?
- Quelle est ma vision patrimoniale et le niveau de vie espéré, nécessaire ?
- Quels sont mes freins, mes doutes ?
- Quelle équipe d'experts et de conseils constituer : expert comptable, avocat, intermédiaires, pairs, etc. ?

Toutes ces questions permettront de définir votre « fiche de cadrage » qui vous servira de carte de visite entrepreneuriale.

3 MARCHÉ VISIBLE VERSUS **MARCHÉ CACHÉ**

Nous l'avons dit précédemment, il existe un marché visible et un marché caché. Pour une démarche complète il est important d'exploiter les deux. Mais comme le feu et la glace, ces deux marchés sont très opposés. Il vous faudra donc les aborder d'une façon très différenciée.

#MARCHÉ VISIBLE

Même s'il est étroit et que tous les candidats s'y intéressent, il est important d'exploiter quand même ce marché. Pour une démarche efficace, il faut avoir une posture de **REPRENEUR** **AFFIRMÉ** **+** **OPPORTUNISTE** + **OUVERT à 360°** :

- Tout est « bon » à prendre pour affiner sa démarche, affirmer ses choix, s'ouvrir sur de nouvelles opportunités. C'est donc aussi **un terrain de jeu pour se faire sa propre expérience de la reprise**. Rassurez-vous c'est aussi ce que font certains cédants pour maturer leur réflexion et leur démarche de transmission !

- N'ayez pas peur de **faire du quantitatif** en allant voir des entreprises sortant a priori du cadre initial de vos recherches. La reprise est avant tout une histoire de rencontres humaines. Plus de 80 % des repreneurs n'auraient jamais acheté leur entreprise sur dossier. Ce qui veut dire qu'il ne faut pas analyser le dossier avant d'aller rencontrer le cédant. Dans un premier temps le dossier doit uniquement vous servir à vérifier si les 2 critères incontournables pour vous sont réunis dans la cible pour provoquer la rencontre. Vous serez toujours à même d'analyser le dossier après votre rendez-vous si la première impression en face à face est bonne.

- Appuyez-vous sur tous les réseaux :
  - exploitez votre **réseau personnel et professionnel**
  - faites-vous connaître des **intermédiaires**
  - utilisez les **sites internet** et annuaires en ligne de fusion/acquisition comme par exemple celui de l'Agence France Entrepreneur

Vous verrez qu'au fil des rendez-vous, votre ciblage, vos convictions, vos doutes vont s'affiner, évoluer, se transformer : c'est ça la magie de la reprise !

#MARCHÉ CACHÉ

Sans être schizophrène, pour aborder ce marché **c'est tout l'inverse** :

- La posture à adopter : être **ENTREPRENEUR** (et non pas repreneur) **SELECTIF** + **HYPER CIBLÉ** !

- **Définissez le cœur de cible** pour vous constituer un fichier d'entreprises existantes (et non pas à vendre, a priori elle ne le sont pas) car l'entreprise de vos rêves fait automatiquement partie de ce fichier ! Les critères de ciblage sont classiques : activité/métier, implantation géographique, taille, typologie clientèle, savoir faire différenciateur, présence internationale…

- L'objectif est de **rencontrer les dirigeants** qui font partie de ce fichier pour échanger avec eux sur leur perception du marché, car comme eux vous êtes entrepreneur, vous avez décidé d'investir dans le même secteur d'activité et vos projets réciproques peuvent devenir mutuels.

- Selon la typologie de la cible (notamment pour des entreprises valorisées à plus de 2 M€) **confiez un mandat d'achat à un intermédiaire** qui pourra faire le travail de sourcing et de première analyse pour vous apportez des dossiers triés sur le volet et entrant dans votre champ d'intervention.

4 COMMENT ÉVITER **LES OBSTACLES ?**

Afin de donner les meilleures chances de réussite à votre projet de reprise, il est important de se préparer et d'éviter certaines erreurs qui pourraient vous ralentir ou vous décourager dans votre quête.

REPRENDRE UNE ENTREPRISE
LA TRAVERSÉE DU DÉSERT ?

Sur les 300 repreneurs effectifs accompagnés par l'IRCE sur les 15 dernières années, chacun :

- **s'est intéressé** en moyenne **à plus de 20 entreprises**
- **a étudié** de façon approfondie **entre 7 et 12 entreprises** (sachant qu'il faut en moyenne 3 à 4 mois pour étudier une entreprise)
- a été **3 fois sous lettre d'intention**
- et **2 fois sous protocole**

avant de concrétiser…

La seule posture et démarche qui fonctionne est :

- d'avoir en permanence **4 à 5 pistes en cours** (même si elles n'ont pas toutes le même degré d'intérêt pour vous)
- de **ne pas avoir peur du quantitatif** (en se rappelant que vous allez vous intéresser à plus de 20 entreprises)
- intégrer le fait que **tant que l'acte définitif n'est pas signé, rien n'est acquis** !

LES ERREURS
À ÉVITER

- Ne pas être entrepreneur et **se tromper de projet de vie**
- **Ne pas être 100 % engagé**
- **Ne pas se fixer d'échéancier**
- **Ne pas partager** avec ses proches, d'autres repreneurs, les professionnels du secteur, etc.
- **Être trop « rationnel »** et n'étudier dossier qu'après dossier
- **Ne pas (ou mal) s'entourer** de professionnels dès le démarrage : expert-comptable, avocat, intermédiaire
- **Ne pas franchir le pas** en trouvant toujours de prétexte d'attendre l'entreprise idéale
- Le plus important : **oublier de se faire confiance et de se faire plaisir**

EN GUISE DE SYNTHÈSE, GARDEZ TOUJOURS À L'ESPRIT QUE :

- 80 % des repreneurs n'auraient jamais racheté l'entreprise sur dossier
- Les 2/3 des repreneurs ont découvert des « cadavres » dans les placards après la reprise qui les auraient fait renoncer au rachat s'ils les avaient identifier avant,
- Mais TOUS avouent qu'ils auraient fait une erreur de ne pas se lancer, car certes **l'entrepreneuriat c'est difficile, mais c'est le pied !**

5 SUCCESS **STORIES**

Dirigeantes et dirigeants d'entreprise expérimentés, jeunes entrepreneurs, porteurs de projet de création ou de reprise d'entreprise, ils sont passés par l'IRCE pour être accompagnés dans leur stratégie et structurer leur projet afin d'optimiser leurs chances de succès.
Nous avons tant de belles histoires à vous transmettre ! En voici quelques exemples récents.

HERVÉ **COMBAL**

Repreneur associé de Gopin & Partners (franchisés La Croissanterie)

#TÉMOIGNAGE

“Au risque de paraitre trop consensuel, je dirais que le parcours est indispensable pour un futur repreneur en reconversion, il lui apporte un véritable bain culturel. Il permet de maîtriser à la fois les connaissances académiques de la reprise et les « codes ». Les intervenants sont des référents locaux de la reprise. Ils ont pignon sur rue et ils apportent des témoignages vraiment rassurants pour les repreneurs.

Il y a aussi d’autres aspects du parcours que je tiens à souligner : le premier est l’aspect convivial et stimulant du parcours qui permet de rompre la solitude du repreneur à un moment de doutes et d’incertitudes, le deuxième est l’atout crédibilité du label IRCE dans la région, notamment auprès de la communauté financière.

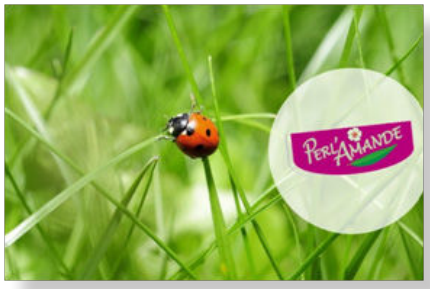
Enfin, dans mon cas particulier, c’est lors d’un événement de l’IRCE que j’ai rencontré les conseils du cédant…”

CA : 4 M€ - 60 salariés

ET QUELQUES AUTRES **BELLES HISTOIRES**

Repreneurs, ils sont aussi passés par l'IRCE

#RÉFÉRENCES



PERL'AMANDE
Agro-alimentaire
CA 16 M€ - 35 salariés
François ROCHET

EURO-TECH
Services aux projets industriels
CA 4,3 M€ - 45 salariés
Florence DIBON-GALLO

ASM
Automatisation Industrielle
CA 3,8 M€ - 25 salariés
Matthieu VERGE-SALAMON
& Emmanuel SOULA

TRAVEL & CO
Tour operator
CA 35 M€
Claude BLANC

NOVRH
Logiciel RH
CA 2,6 M€ - 22 salariés
Gil COUYERE

PROVENÇALE D'ALUMINIUM
Production de baies vitrées
CA 4 ,2 M€ - 26 salariés
Alain DOUSSE

VOXIA RESTAURATION
Formation métiers de bouche
CA 1,5M€ - 4 salariés
Pierre SEVERAN

L'IGLOO
Distribution Automatique
CA 7M€ - 49 salariés
Antoine MICHELET

ATEC
Serrage industriel
CA 3 M€ - 17 salariés
Guilhem DE NUCE

6 L'IRCE **C'EST QUOI ?**

L'IRCE est l'Institut Régional des Chefs d'Entreprise : la parenthèse stratégique des dirigeants en Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur.

NOTRE **ADN**

#NOTRE MISSION

Créé il y a près de 30 ans par des chefs d'entreprises avec le soutien de la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'**IRCE accompagne chaque année 300 dirigeants dans leur stratégie** à travers des parcours structurants, **pour assurer la pérennité de leur entreprise et booster leur croissance**.

#NOTRE VALEUR AJOUTÉE

Offrir au dirigeant ce qu'il ne peut faire seul : prendre du recul sur lui-même et gagner en hauteur de vue stratégique pour **penser son entreprise autrement**.

#NOTRE AMBITION

Ouvrir une **parenthèse** originale et constructive dans le quotidien du chef d'entreprise.

LA FORMULE **IRCE**

Avec l'appui d'experts et de consultants spécialisés, vous intégrez un parcours d'accompagnement structurant qui conjugue méthodologie et applications directes. Une formule unique pensée et conçue spécialement pour les chefs d'entreprise.

#ATELIERS MÉTHODOLOGIQUES COLLECTIFS

Pour travailler son projet d'entreprise à travers des méthodes et outils concrets, en s'appuyant sur le collectif.

#ATELIERS PRATIQUES

Pour construire son projet en s'enrichissant de l'expérience d'autres dirigeants et en bénéficiant d'un effet miroir.

#ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Pour élaborer et lancer un plan d'action individualisé.

#INGÉNIERIE FINANCIÈRE

Pour dimensionner les besoins de l'entreprise et présenter son busines plan aux acteurs du financement.

#MISE EN RÉSEAU

Pour s'appuyer sur une intelligence collective, trouver les bons partenaires et communiquer.

NOS PARCOURS **D'ACCOMPAGNEMENT**

De la création jusqu'à la transmission, en passant par tous les stades de développement, l'IRCE vous accompagne durant tout votre parcours d'entrepreneur et sur des thématiques transversales comme l'innovation, l'entrepreneuriat social et solidaire ou l'international.

#CRÉATION #INNOVATION #AMORÇAGE

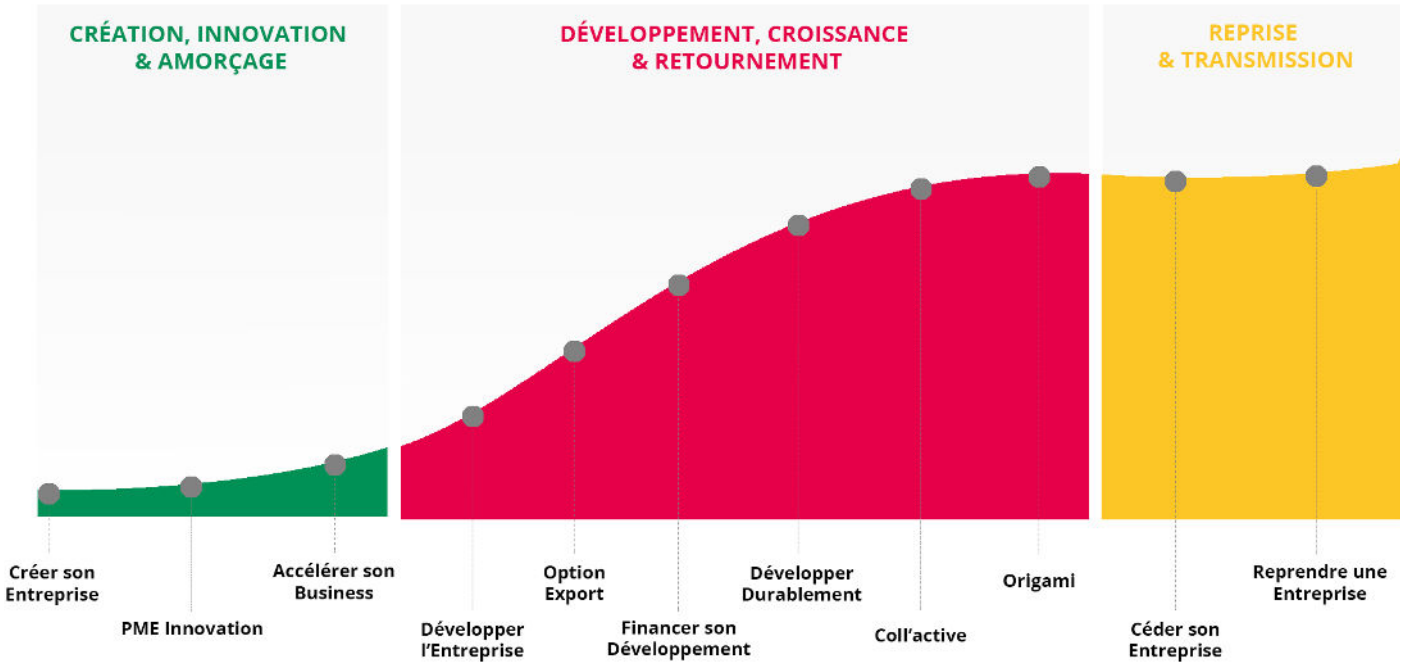
Passer de l'idée au projet en validant l'ensemble des aspects techniques liés à une création d'entreprise

#DÉVELOPPEMENT #CROISSANCE #PIVOT

Des parcours spécialisés dans toutes les phases de croissance de l'entreprise : stratégie, innovation, levée de fonds, international, RSE...

#REPRISE #TRANSMISSION

Des dispositifs spécialisés dans les grandes phases de transition de l'entreprise



LE RÉSEAU IRCE **ENTREPRENEURS**

En suivant un de nos parcours d'accompagnement, vous rejoignez automatiquement le Réseau IRCE Entrepreneurs et pouvez, si vous le souhaitez, poursuivre votre adhésion les années suivantes.

L'IRCE, association loi 1901 créée en 1989 par des chefs d'entreprise, poursuit depuis toujours sa mission d'intérêt général : conforter les entrepreneurs dans leur métier de dirigeant et favoriser la pérennité et le développement des entreprises régionales, principaux acteurs de la création d'emplois et de richesses.

L'IRCE a déjà accompagné plus de 5000 entreprises depuis sa création et a lancé en 2018 le Réseau IRCE Entrepreneurs :

#VALEURS

Un réseau à son image, plaçant l'humain au cœur de la réussite de chaque projet et faisant écho à ses valeurs de **partage**, de **bienveillance**, de **convivialité**, d'**agilité** et de **performance**.

#RENCONTRES

Un réseau animé et actif, avec **3 à 4 événements et ateliers pratiques par mois,** qui sont autant d'occasions de rencontres et d'échanges entre nos membres.

Rejoignez-nous !

7 LE PARCOURS **REPRENDRE UNE ENTREPRISE**

Pour avancer dans son projet de reprise d'entreprise, tout repreneur a besoin de **prendre du recul** sur lui-même, de faire le point sur sa stratégie, d'échanger avec ses pairs et de bénéficier du regard extérieur de consultants experts. Le parcours **Reprendre une entreprise** de l'IRCE répond à ces besoins et vous offre toute les chances de **trouver l'entreprise de vos rêves.**

REPRENDRE **UNE ENTREPRISE**

Préparer l'avenir et maîtriser les transitions

#OBJECTIFS DU PARCOURS

- Définir son projet et **identifier les cibles potentielles**
- Diagnostiquer l'**entreprise cible**
- **Evaluer et négocier** son rachat
- Réaliser le **montage juridique et financier** de la reprise

#PROGRAMME

- **Une formation de 12 jours répartis sur 2 mois :** définir son projet et sa feuille de route, identifier ses cibles, diagnostiquer l'entreprise, évaluer le prix de rachat, cadrer son projet au niveau juridique, élaborer les schémas de montage financier, prendre en main l'entreprise…
- **Des « focus groupes » entre repreneurs** pour favoriser l'échange de bonnes pratiques et mutualiser les expériences de chacun
- **Des « ateliers d'application »** pour mettre en pratique les outils et les méthodes transférées
- **Un accompagnement individuel personnalisé** par des consultants pour concrétiser son projet de reprise
- **Une rencontre « Repreneurs et Acteurs régionaux » de la transmission** pour élargir son cercle de recherche et s'intégrer dans les réseaux professionnels
- **Un suivi périodique** pour prolonger la dynamique de groupe et « challenger » son projet

#MODALITÉS

2 sessions par an à Aix-en-Provence et à Nice

Boris CAIX
b.caix@irce-paca.com
04 42 59 90 00

Repreneur personne physique
Développeur-investisseur
Croissance externe

UN PROJET
DE REPRISE D'ENTREPRISE ?

Nous vous accompagnons dans votre stratégie. Contactez-nous pour en discuter !

IRCE
1940 route de Loqui
Bastide des Micocouliers

13090 Aix-en-Provence

contact@irce-paca.com

04 42 59 90 00

www.irce-paca.com

MERCI À NOS **PARTENAIRES**

Partenaires institutionnels

Partenaires Privés

Entrepreneurs engagés

© IRCE 2020