

75 000 entreprises seraient mises en vente chaque année en France dont 45 000 TPE et 15 000 PME et ETI (observatoire BPCE). Selon le ministère de l'Economie, dans les prochaines années, 185 000 devraient être cédées représentant 750 000 emplois à sauvegarder. La reprise d'entreprise est un vrai marché, mais surtout une aventure complexe et excitante que beaucoup ont osé tenter. Non sans prendre soin de se faire accompagner par des spécialistes. Ils racontent...

PHOTO >

La soirée des lauréats de Réseau Entreprendre permet de valoriser ensemble créateurs et repreneurs.

PHOTO JCB



→ ENT (REPRENDRE)

Primordial, l'accompagnement du repreneur

Etre entouré par les bons professionnels lors d'une reprise d'entreprise, recevoir les conseils pertinents, être accompagné à chaque étape du processus s'avère un point déterminant. Dans la région, des structures comme le Réseau Entreprendre Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'IRCE, le programme « Go Between in Provence » se révèlent particulièrement utiles.

« **N**OUS FAISONS DU mentorat par des chefs d'entreprise pour des chefs d'entreprise porteurs de projets. Sur nos 178 lauréats en cours d'accompagnement, dont 50 sur les Bouches-du-Rhône, environ 15% sont des repreneurs », estime Véronique Longo-Guiter, directrice du Réseau Entreprendre Provence. Cette structure (Provence-Alpes Côte d'Azur) de 440 membres bénévoles dont les valeurs reposent sur l'humain, la gratuité, la réciprocité et qui fête ses 20 ans dans la région (5300 emplois créés ou sauvegardés) propose aux candidats à la reprise un programme sur mesure. « Le repreneur n'a pas forcément les bons réflexes. Il est fondamental d'être accompagné sur l'interprétation des audits, pendant le montage du rachat, etc. par le retour d'expérience des chefs d'entreprise-mentors, ainsi que par les experts-comptables, avocats... ». Est donc mis en place un « coaching » complet avec rendez-vous très réguliers, collectifs et individuels. Dans la pratique, les lauréats (sélectionnés chaque année par le réseau d'abord sur dossier, puis après rencontre avec les mentors et passage devant un Comité d'engagement) bénéficient du suivi le plus adapté à leur cas. Avec une méthodologie à mi-chemin des programmes « Start » et « Booster » du réseau Entreprendre, ils font également partie du Club Repreneurs qui leur permet d'échanger à bâtons rompus entre pairs sur des thématiques précises, « l'essentiel restant le domaine des RH ». D'une durée de trois ans, cet accompagnement gratuit ne prévoit pas la mise en relation avec le cédant. En effet, le repreneur arrive avec son dossier de montage sous le bras (condition un CA minimum de 600/700 K€ pour l'entreprise cédante). « On peut suggérer de ne pas reprendre si le dossier est trop problématique. Sont exclus les secteurs des commerces, de la restauration et de l'artisanat pur. On ne finance pas non plus le rachat. Les fonds prêtés servent à acheter un logiciel, à recruter, etc. », prévient Véronique Longo-Guiter en ajoutant qu'il faut parfois s'être fourvoyé sur deux ou trois projets avant de trouver la perle rare. Son conseil ? « Echanger au maximum avec les autres repreneurs car rien ne vaut l'expérience, passer du temps dans l'entreprise afin de ressentir le profil du cédant et son empreinte sur sa société, ses équipes... avant de se décider ». A noter : dans l'optique de réciprocité, la personne ainsi formée est appelée à devenir un transmetteur pour les futurs repreneurs.

Des réseaux complémentaires

A l'Institut régional des créateurs d'entreprise (IRCE), créé il y a 30 ans à Aix-en-Provence (antennes à Nice et Gap) avec le soutien de

la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, 70 à 80 consultants et experts indépendants accompagnent chaque année 300 dirigeants, sans compter le réseau des anciens (4500 entreprises) « à tous les stades ». Commentaires de Christophe Sivel, son dg : « Un repreneur est différent d'un créateur. Il s'agit souvent d'un cadre de 45 ans ou plus, doté d'une expérience acquise dans une belle PME et de moyens financiers qui veut racheter une affaire dans un domaine différent ». Partant de ce constat, est créé un collectif d'une quinzaine de repreneurs qui vont bénéficier de 18 mois d'accompagnement à commencer par deux mois de formation dispensée par des experts « terrain », puis d'un suivi en groupe une fois par mois assorti d'un « crédit temps : suivi individuel de quatre à six journées avec l'intervenant de son choix sur thématique de son choix. « Intégrés dans le réseau IRCE repreneurs, ils rencontrent leurs homologues, bénéficient de leur expé-



PHOTO DR

rience, de la mise en relation et évitent des erreurs... » insiste-t-il. Processus payant cofinancé par la Région laissant 20 à 30% à la charge des participants, lesquels peuvent les faire supporter par le budget formation professionnelle, ce programme (15 000 emplois créés ou maintenus) s'adresse aussi aux cédants via une formation beaucoup plus courte : « Ces derniers doivent se préparer 3 ans avant la vente, il s'agit d'une étape

normale de la vie de l'entreprise mais il faut anticiper pour qu'elle soit vendable » affirme-t-il. Tout comme Réseau Entreprendre dont il se dit complémentaire, Christophe Sivel insiste sur le temps à passer sur le projet. « En moyenne, les repreneurs étudient 20 dossiers et ont fait deux à trois fois leur lettre d'intention. En 20 ans, j'ai vu une seule fois un coup de foudre qui a marché, c'est exceptionnel... Une sorte de Lucky Luke de la reprise ! ». Le message qu'il souhaite faire passer ? « On peut reprendre dans n'importe quel domaine d'activité en se demandant toujours : quelle est ma valeur ajoutée ? On n'est pas dans la création mais dans le développement. L'aspect humain est fondamental, il faut comprendre l'histoire de la société et celle des hommes et femmes qui y travaillent ».



PHOTO DR

Christophe Sivel

« facilitateur » pour l'aide à la décision, les démarches administratives, la relocalisation de la famille, mais propose aussi des ateliers thématiques, dans les Bouches-du-Rhône pour les cédants,



Philippe Stéfani

GRAND FORMAT [REPRISE D'ENTREPRISES]

PHOTO DR

Attirer des repreneurs sur le territoire

« Nous ciblons des repreneurs hors du territoire Marseille-Provence ou étrangers et des cédants en Provence. Notre objectif est que ces derniers apportent une information riche à des candidats à l'extérieur du département auprès desquels nous intervenons afin de montrer l'écosystème local, ses avantages, la force de telle ou telle filière, de leur faire comprendre notre territoire », indique Philippe Stéfani, dg de Provence Promotion. En clair, dans la foulée du programme « Home, Sweet Home » initié il y a 15 ans, « Go Between in Provence », programme d'accompagnement à la transmission d'entreprise, aide à rendre opérationnels les projets de reprise ou cession. Ce dispositif de mise en relation gratuit (hors interventions payantes des banques, avocats, experts-comptables et autres) s'avère non seulement un

et à Paris, en Grande-Bretagne et Tunisie pour les repreneurs. L'an dernier, sur 40 rapprochements entrepris, 12 se sont concrétisés avec succès, ce qui correspond à 239 emplois sauvegardés dans les Bouches-du-Rhône... Sur cinq ans, entre 2012 et 2016, ce programme a permis la sauvegarde-créeation de près de 1500 emplois.

→ "Le repreneur n'a pas forcément les bons réflexes."

Il est fondamental d'être accompagné sur l'interprétation des audits, pendant le montage du rachat, etc. par le retour d'expérience des chefs d'entreprise-mentors, ainsi que par les experts-comptables, avocats"...

Véronique Longo-Guiter, directrice du Réseau Entreprendre Provence



“Echanger au maximum avec les autres repreneurs

car rien ne vaut l'expérience, passer du temps dans l'entreprise afin de ressentir le profil du cédant et son empreinte sur sa société, ses équipes... avant de se décider.”

Véronique Longo-Guiter

→ “On peut reprendre dans n'importe quel domaine d'activité en se demandant toujours : quelle est ma valeur ajoutée ? On n'est pas dans la création mais dans le développement.”

Christophe Sivel, DG de l'IRCE

“Nous ciblons des repreneurs hors du territoire Marseille-Provence ou étrangers et des cédants en Provence.

Notre objectif est que ces derniers apportent une information riche à des candidats à l'extérieur du département

auprès desquels nous intervenons afin de montrer l'écosystème local, ses avantages, la force de telle ou telle filière, de leur faire comprendre notre territoire”.

Philippe Stéfani, DG de Provence Promotion



VALÉRIE LIJU POIVRE D'ANE (AIX-EN-PROVENCE)

La reprise d'entreprise... Une aventure qui me va bien !

En 2009, elle avait déjà racheté Carcy (Nanterre), imprimerie de cartes de visite à destination des grandes entreprises. Une PME familiale centenaire elle-même reprise par son père qu'elle dirigeait depuis 2004. « *Entrepreneur dans l'âme* », Valérie Liju, diplômée de l'Essec, avait un rêve : « *habiter près de la Sainte-Victoire dont mon mari et moi étions tombés amoureux* ». Arrivée en 2015 à Aix-en-Provence, toujours propriétaire de Carcy désormais pilotée par une de ses collaboratrices, cette « *hyperactive* » qui a très envie d'aller vers le secteur du parti-



PHOTO DR

« Dans la reprise, on se retrouve avec une société qui a un historique, une activité, du personnel, des clients, une antériorité à s'approprier. Il faut arriver avec humilité ».

culier, entame une formation de reprenneur à l'IRCE. Elle y apprécie « *l'effet stimulant* » du groupe et s'aguerrit. Mais, ne trouvant pas d'offre qui la séduise, elle se lance dans la création en s'associant avec Nicolas Julien, fondateur d'une petite société de rénovation immobilière. Avec lui, elle initie et développe Immo Réno (une dizaine de collaborateurs, CA : plus de 600 000 €).

Coup de théâtre... Un cédant avec lequel elle n'avait pas fait affaire deux ans plus tôt la recontacte avec des conditions plus intéressantes. Résultat, en septembre 2018, son associé et elle reprennent, sur leurs fonds personnels, les ateliers Poivre d'Ane, cuisiniste aixois renommé qui fabrique des cuisines provençales traditionnelles et contemporaines sur mesure. Et qui, après avoir connu des difficultés dans le passé, se développe bien. Commentaires.

« Dans la création on part de rien, on décide de tout et au début, on rame. Dans la reprise, on se retrouve avec une société qui a un historique, une activité, du personnel, des clients, une antériorité à s'approprier. Il faut arriver avec humilité ! » L'aventure lui va si bien que, toujours avec son associé, elle planche actuellement sur un deuxième projet de reprise, une menui-

serie à Marseille (15 collaborateurs) dont le patron (65 ans) souhaite passer la main dans quelque temps. « Ce serait une activité complémentaire à nos deux premières, dans l'objectif de créer un pôle de rénovation bâtiment-aménagement-équipement », se réjouit-elle.

ANTOINE MICHELET L'IGLOO (SAINT-VICTORET)

Nous retrouvons le chemin de la croissance

À la tête de l'Igloo, Antoine Michelet, originaire du Sud-Ouest de la France, ayant travaillé pendant 17 ans à Paris dans les télécoms et le génie climatique, s'avoue satisfait. « Cette PME (50 salariés, CA : 6,6 M€), dans la distribution automatique de boissons et denrées alimentaires, est un beau projet qui remplit ma vie. Avec 2700 distributeurs placés de Montpellier à Menton, nous sommes le plus gros des petits et le plus petit des gros, 2^e sur les Bouches-du-Rhône. Nous équipons les grandes entreprises comme Airbus, Saint-Gobain... », détaille cet ingénieur technique, également formé à Kedge Bordeaux. Arrivé à Arles en 2012 lorsque sa femme prend la direction commerciale d'Actes Sud, il passe deux ans et demi chez Altrad (Montpellier). « J'avais déjà envie de reprendre une entreprise. Lorsque j'ai quitté Altrad en 2015, j'ai suivi une formation à l'IRCE. Puis, j'ai rencontré Provence Promotion, la CCI, l'Upe 13... très utiles de connaître ». Souhaitant dénicher une PME solide, il reçoit l'offre de l'Igloo (ex-propriété d'Orangina : Ndlr).

Il doit se décider rapidement sur cette opération à ne pas rater. « Je me suis fait accompagner par le Cabinet Clairfield international, j'ai eu l'appui de Bpifrance et de BNP Paribas Développement devenus mes partenaires minoritaires. Sans oublier l'accompagnement bienveillant de Provence Promotion en recherche de profils extérieurs comme le mien, séduits par ce territoire » se souvient-il. Alors que l'Igloo a connu de 2012 à 2017 l'empreinte d'un premier reprenneur plutôt paternaliste, Antoine Michelet précise que le côté humain est le plus compliqué. « Il y a eu choc des cultures. Les audits financiers et juridiques étaient remarquables, mais restait le point essentiel : le personnel. Une étude du climat social est primordiale, on ne s'y penche jamais assez. Depuis, je me suis adjoint les services d'une DRH à temps partagé, indispensable, d'autant qu'actuellement nous négocions les accords d'entreprise. Désormais, on a stabilisé l'activité, on se développe et on retrouve le chemin de la croissance ».



PHOTO PROVENCE PROMOTION

« J'ai rencontré Provence Promotion, la CCI, l'Upe 13... très utiles de connaître ».

FABIENNE HANRAS EXPERTE EN FUSIONS-ACQUISITIONS



PHOTO DR

Créatrice d'Alizé Transmission, société affiliée au réseau de cession/acquisition Eurallia Finance dont elle est l'un des 18 cabinets associés, Fabienne Hanras a accompagné 21 opérations et mené une

centaine de missions de conseil. Elle fait partie des formatrices-expertes de l'IRCE. « Après un DESS finance et une expérience de 15 ans en ingénierie patrimoniale, j'ai monté en 2007 mon cabinet spécialisé en transmission d'entreprise à La Ciotat. Associée à Eurallia Finance, leader français en nombre d'opérations (plus de 700 cessions-acquisitions depuis sa création en 2000), j'ai suivi la formation de l'IRCE pour lequel j'interviens en tant qu'expert sur le diagnostic d'entreprise et l'étude de cas d'école. On se sent un peu comme le médecin généraliste de la session reprise ! J'insiste sur les différentes étapes : le diagnostic de l'entreprise à faire avant tout car il permet de dire oui ou non. Suivent la faisabilité financière, la proposition via la lettre d'intention faite par l'avocat, puis l'audit déterminé par le diagnostic préalable et enfin l'aide au montage du dossier et à la recherche de financement. L'accompagnant que je suis doit s'assurer qu'il n'y a pas de loup

« Il est essentiel pour un reprenneur de suivre une formation spécifique, car il y a un risque financier ».

dans le placard ! Et déterminer également le risque et le niveau d'engagement financier. On est à la fois médiateur, facilitateur et, en cas de problème, tampon entre le cédant et l'acquéreur car on a une vision globale. Durée du processus ? Un an en moyenne, une fois la cible bien identifiée, recherche sur laquelle je peux également intervenir. Il est essentiel pour un reprenneur de suivre une formation spécifique, car il y a un risque financier ».

PASCAL LAFONT CADÉLEC (CADENET)

► **Changer de vie en essayant d'être un bon patron** ►



PHOTO JCB

«C'est excitant, ultra-passionnant et gratifiant. Mais les soucis sont désormais les miens».

«Je voulais reprendre une entreprise dans un métier que j'appréhendais plutôt que créer une activité, en démarrant sans client, sans salarié, sans revenu. J'étais prêt à prendre des risques, mais pas à ce point !» confie Pascal Lafont, gérant de Cadelec, société de 7 personnes, spécialisée dans les solutions électriques. Après 5 ans dans une start-up menée de 20 à 200 personnes, cet ingé-

nieur venu de Paris a voulu appliquer à une TPE artisanale des méthodes de croissance d'une société technologique. Il analyse plusieurs pistes en fonction de «leur potentiel de transformation, la solidité du carnet de commandes, la réputation de l'entreprise et l'existence d'un résultat susceptible d'être réinvesti dans l'activité». Son attention se porte sur Cadelec dont l'activité générée par des marchés publics le rassure. Le rachat devient effectif le 18 février 2019. Il convient avec le cédant d'un accompagnement de 6 mois. «Il a bien joué le jeu de l'explication, mais j'ai fait analyser les comptes car on ne voit jamais tout avant l'acquisition». Aux salariés, il expose son plan : «Je voulais qu'ils comprennent pourquoi je reprenais, où je voulais mener la société. La pédagogie est indispensable». En quelques mois, il prend la mesure de sa responsabilité. «On en devient presque bipolaire», rigole-t-il. «A chaque nouvelle commande, je suis comme

« Les conseils se sont avérés précieux, notamment pour m'inciter à m'appuyer sur les salariés pour comprendre l'entreprise »

un gamin à la fête foraine. C'est excitant, ultra-passionnant et gratifiant. Mais les soucis sont désormais les miens. C'est un poids important à porter. Quand il fait froid, je mets une écharpe pour éviter de tomber malade ». Dans ce parcours de découverte, il a pu compter sur Réseau Entreprendre. «J'avais besoin de challenger mon projet, qu'on me donne des doutes de manière désintéressée. Les conseils se sont avérés précieux, notamment pour m'inciter à m'appuyer sur les salariés pour comprendre l'entreprise ». Cadelec enregistrera une progression en 2019 pour approcher le cap du million d'euros.

AVEC EOVI MCD MUTUELLE, LES CHEFS D'ENTREPRISE LÂCHENT ENFIN PRISE.



REPOSEZ-VOUS SUR DES EXPERTS

Être chef d'entreprise signifie aussi s'occuper de tout, tout le temps. Alors pour que vous lâchiez prise avec votre mutuelle, nos équipes d'experts vous accompagnent au quotidien pour la santé et le bien-être de votre entreprise.



Sur notre site Internet : eovi-mcd.fr



Par téléphone : **0 800 22 11 11** Service & appel gratuits

EOVI MCD
mutuelle

Une mutuelle du

GRUPE AÉSIO



Eovi-Mcd Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité. Immatriculée sous le n° 317 442 176 - Siège social : 173 rue de Bercy - CS 31802 - 75584 Paris Cedex 12. Document non contractuel à caractère publicitaire - Crédit photo : Louis Canadas. DC-1910-REGIE-ENT-297x210

VINCENT DUPART STID (GRÉASQUE)

▼ Dégager de la valeur par une stratégie d'innovation atypique ▼



PHOTO DR

Fondée par Guy Pluvineau et pionnière de l'identification par radiofréquence (RFID) pour la sécurité, la sûreté et le contrôle d'accès, STID est depuis cinq ans entre les mains de Vincent Dupart, son gendre, revenu d'Australie quand la perspective d'une transmission s'est dessinée. Mais ce dernier s'est efforcé de gagner ses galons de repreneur potentiel crédible. « J'avais 29 ans, reprendre une PME de 20 personnes n'était pas évident. Toute la valeur de l'en-

treprise avait été créée par le cédant. Il avait confiance, il m'a donné ma chance. J'ai pris un rôle transversal en marketing pour cerner tous les postes. Je me suis investi sur une nouvelle gamme de contrôle d'accès avec l'ambition d'en faire la plus sécurisée au monde. Cela a permis de fédérer les équipes pendant plus de deux ans. Puis je me suis occupé d'organiser la transmission. Trois cadres déjà associés ont accru leur part à 10%. En un an, elle s'est opérée. Vincent Dupart s'attèle à développer l'innovation sur des solutions « qui laissent le client autonome dans sa gestion de sa sécurité au lieu de verrouiller le marché avec des technologies propriétaires ». Il renforce la gamme « sûreté », diversifie les implantations géographiques, cible des marchés de niche à forte valeur ajoutée, encourage l'initiative et la responsabilisation de ses équipes et recrute, STID comptant 70 salariés aujourd'hui pour un chiffre d'affaires passé de 6 à 12 millions

« Grâce à notre levée de fonds de 5 millions d'euros, nous visons les 40 millions d'euros à cinq ans. »

d'euros, faisant d'elle le leader français des technologies et lecteurs sans contact. « Grâce à notre levée de fonds de 5 millions d'euros, nous visons les 40 millions d'euros à cinq ans » assure le dirigeant, heureux de la reconnaissance de sa société par des Etats et des industriels de secteurs sensibles. Réseau Entreprendre a veillé sur ce « lauréat croissance 2016 » qui évoque « une expérience formidable pour confronter ses idées avec sérénité et bienveillance » au point de s'impliquer à son tour auprès d'autres entrepreneurs.

→ "Réseau Entreprendre, une expérience formidable pour confronter ses idées avec sérénité et bienveillance".

SÉBASTIEN GIRAUD CAPRISK (AIX-EN-PROVENCE)

▼ J'ai le sentiment d'un loupveteau devenu chef de meute ▼



PHOTO JCB

Entré en 2011 chez Caprisk, experte en "Hygiène, Santé, Environnement" et maîtrise des risques industriels, Sébastien Giraud l'a reprise à son fondateur, Jean-Pierre Derain. « A 26 ans, je voulais créer une société. A mon arrivée, le dirigeant avait 59 ans. Je lui ai demandé de m'accorder de racheter ses parts s'il vendait. J'ai participé à la croissance de la société à ses côtés et je lui ai succédé à sa retraite ». La reprise s'opère en quatre mois avec l'appui de Bpifrance et du Crédit Agricole Alpes-Provence.

« Ils ont vu que je connaissais bien la boîte ». Réseau Entreprendre lui accorde un prêt de 35 000 euros et son mentor, Eric Frêche, « un autre regard pour aborder le futur en posant les questions qui m'amènent à trouver les solutions par moi-même. L'APM m'a aussi beaucoup aidé à sortir de ma zone de confort ». Détentrice de contrats-cadres avec Sanofi et Total, l'entreprise atteint 4,7 millions d'euros de chiffre d'affaires cette année contre 3,7 millions d'euros en 2015. Elle a diversifié sa clientèle hors de ses secteurs de prédilection (chimie, pétrochimie...) pour investir le nucléaire, s'est doté de son propre bureau d'études dédié aux atmosphères explosives et a continué de recruter, comptant désormais 45 salariés en CDI et des dizaines d'intérimaires. « J'ai essayé de garder un esprit familial, même en grandissant, ne voulant pas voir Caprisk en structure pyramidale ». Il admet que la responsabilité du chef d'entreprise

→ "J'ai essayé de garder un esprit familial, même en grandissant, ne voulant pas voir Caprisk en structure pyramidale."

" J'ai appris à prendre des moments pour moi afin d'être meilleur et plus créatif pour imaginer Caprisk demain".

n'est pas exempte d'angoisses mais qu'elles sont positives « pour toujours rester en éveil ». « Quand on prend une décision, il faut être sûr de son coup car mes collaborateurs ont des familles à nourrir... Je m'y suis fait. J'ai gagné en confiance, en moi et dans les autres, en maîtrise de soi, en patience, en gérant des difficultés techniques, financières, juridiques, sociales... Et j'ai appris à prendre des moments pour moi afin d'être meilleur et plus créatif pour imaginer Caprisk demain ».

FABIEN SARRAZIN MAÎTRISE TECHNOLOGIQUE (SAINT-MAXIMIN)

► Apporter mon expérience et des idées novatrices ▼



bien mûrir mon projet. Il a fallu 14 mois entre la 1ère rencontre et le "closing" de la reprise de Maîtrise Technologique, la plus proche de ma cible initiale». Tout au long du parcours, il se nourrit de regards extérieurs, Jean-Louis Picollo de Résolvys, spécialiste à Marseille

«La famille n'est jamais préparée à une telle aventure mais son appui est une condition ultra-nécessaire ».

en cession et transmission d'entreprise, qu'il juge « déterminant », et le cabinet d'avocats Akheos sur les approches juridiques et financières. Il mentionne aussi son épouse : « La famille n'est jamais préparée à une telle aventure mais son appui est une condition ultra-nécessaire ». Réseau Entreprendre lui a permis de « recueillir des réponses précises à des besoins précis ». Sa difficulté dans son projet : devoir cumuler seul des compétences réparties auparavant entre les trois cédants. L'un d'eux l'a aidé quelques mois à faire émerger son sens commercial en complément de son expertise technique. « Reprendre une entreprise implique persévérance et humilité ». Il affirme avoir beaucoup observé et n'avoir rien engagé de majeur au début tout en veillant à apprendre de ses collaborateurs les spécificités des produits et à leur exposer où il pensait mener la société. « Je n'ai jamais vu un tel engagement de salariés dans un grand groupe. C'était une vraie chance pour construire ». Depuis, Maîtrise Technologique est passée de 12 à 17 personnes, a enrichi ses produits et services par de nouvelles technologies, elle regarde les possibilités d'expansion en Europe, en Amérique latine, en Asie du Sud-Est, en Inde. « Quand on se lance dans l'entrepreneuriat, il ne faut pas se fixer de limites » dit-il.

→ " Je n'ai jamais vu un tel engagement de salariés dans un grand groupe. C'était une vraie chance pour construire ".

Elles constituent notre filet de sécurité en cas d'incident sur la route : les bornes d'appel d'urgence sont le socle de Maîtrise Technologique. Elle les fabrique, les installe, les déploie et les maintient. Ingénieur, ex-cadre de Bouygues Télécom, Fabien Sarrazin préside à sa destinée depuis 2017, après une mise en relation avec les trois associés précédents, via Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA), une préparation à l'IRCE et l'appui de Bpifrance. « J'avais cadencé le rythme de reprise pour

OLIVIER DURAND BÉRENGIER (CAMARET-SUR-AIGUES)

► Bâtir avec mon épouse un acteur majeur sur son secteur ▼



" Grâce à notre levée de fonds de 5 millions d'euros, nous visons les 40 millions d'euros à cinq ans".

« J'ai passé près de 20 ans à des postes de direction de groupes internationaux de l'agroalimentaire. Le projet d'entreprendre m'intéressait. J'ai décidé de sauter le pas il y a un an » explique Olivier Durand, jusqu'alors directeur des opérations de l'usine Liebig du Pontet. Un choix qu'il aborde avec humilité. « J'ai suivi une formation à l'IRCE pour faire un vrai bilan personnel sur mon projet. Membre de Réseau Entreprendre depuis une dizaine

d'années, je n'ai pas hésité à le solliciter ». Olivier Durand et son épouse, Hélène, s'associent à la quête d'une société, ciblant leur recherche autour d'Avignon. Il regarde une dizaine de dossiers, puis rencontre un cédant qu'il a eu comme fournisseur. La négociation n'aboutit pas tout de suite, « mais nous avons ensuite accompli chacun un pas vers l'autre pour aboutir fin avril 2019. Remplacer un couple de cédants crée des affinités, mais, du coup, deux personnes-clés quittaient la boîte en même temps ! Nous avons convenu d'un accompagnement de cinq mois, abrégé finalement à quatre ». Bérengier emploie 6 salariés et une dizaine de saisonniers pour près de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. « Les légumes frais sont préparés, coupés, lavés et livrés chaque matin » souligne le dirigeant qui

met la main à la pâte. Son objectif prioritaire est de stabiliser chiffre d'affaires et portefeuille de clients et fournisseurs. Ensuite, il essaiera d'en conquérir d'autres et de développer de nouvelles sources d'approvisionnement. « Les salariés ont perçu notre arrivée comme une opportunité, les clients apprécient d'avoir un interlocuteur qui connaît le métier. Maintenant, j'assume plusieurs casquettes alors qu'auparavant, les décisions étaient partagées au sein du groupe ». Six mois après l'acquisition, Olivier Durand se réjouit de son nouvel équilibre de vie avec son épouse. Ils voient loin pour Bérengier : « Nous voudrions en faire un acteur majeur sur son métier, l'intermédiaire que j'avais du mal à trouver dans mon poste précédent ».

CYRIL COULARD HERBORISTERIE DU PÈRE BLAIZE (MARSEILLE)

Redonner toutes ses lettres de noblesse à l'herboristerie

C'est une institution marseillaise que Cyril Coulard a acquise. «Prendre un diamant brut comme le Père Blaize relevait de l'utopie !». Pourtant, dès que ce jeune docteur en pharmacie apprend que l'herboristerie est à vendre, il en fait son unique objectif «par passion et par conviction». «Le Père Blaize est le fruit d'une transmission de connaissances d'hommes et de femmes depuis six générations. Je ne pouvais concevoir qu'un laboratoire rachète simplement les marques».



“Mon ambition est de transformer un petit commerce local en entreprise en structurant l'encadrement, en développant un serveur interactif de conseil et des corners dans des pharmacies afin de rendre la santé par les plantes accessible au plus grand nombre”.

Mais la bataille se complique avec les banques qui ne retrouvent pas dans l'herboristerie les ratios d'une pharmacie. «Il m'a fallu plus d'un an pour réunir les financements. La Société Générale et la CEPAC ont accepté de me suivre, adhérant à mon plan de développement». Le 7 octobre 2013, l'acquisition est réalisée. Il conserve les 9 salariés, étoffe l'effectif, le montant à 18 puis 28 aujourd'hui, donne leur chance à des apprentis et des profils atypiques, motivés à travailler à la croissance du Père Blaize. En 2014, il devient lauréat Réseau Entreprendre, coaché par Druon Note, fondateur de Laphal Industries. «Son expérience et son éclairage bienveillants m'ont aidé à sortir la tête du guidon»

confie Cyril Coulard, aujourd'hui membre du “Club repreneurs” de la section Provence. Dès la 1^{ère} année, le chiffre d'affaires bondit de 45%. Il élargit les plages horaires, réorganise l'accueil des clients, investit en R&D... «J'ai doublé le chiffre d'affaires et triplé l'effectif en six ans. Mon ambition est de transformer un petit commerce local en entreprise, en structurant l'encadrement, en développant un serveur interactif de conseil et des corners dans des phar-

macies afin de rendre la santé par les plantes accessible au plus grand nombre... Nous avons même lancé un service de livraison à vélo avec le Maillon Vert !». Ces projets lui ont laissé peu de temps libre jusqu'à ses premières vacances estivales en 2019. «C'est une des difficultés du chef d'entreprise : savoir gérer son équilibre privé et professionnel... Ce temps de recul est indispensable».

Cession ou acquisition : pourquoi se faire accompagner...

Céder ou reprendre ne s'improvise pas. Yohann Derai (Windcliff Partners) évoque l'intérêt de s'appuyer sur des conseils spécialisés.

Une transmission d'entreprise, c'est une greffe. Parfois, ça fonctionne, parfois, c'est plus compliqué. Il n'existe pas de recette miracle» confie Yohann Derai, cofondateur début 2019 avec Benjamin Wallimann et la holding familiale du groupe Swaton, de Windcliff Partners, conseil en fusion-acquisition. La structure accompagne des entreprises françaises aux valorisations entre 2 et 100 millions d'euros. Elle est récemment intervenue sur la transmission à un cadre d'un grand groupe de Lescure Viandes, à Hyères, entreprise agroalimentaire de 14 millions d'euros de chiffre d'affaires et près de 100 salariés. La difficulté la plus sensible concerne la valorisation de la société. Le cédant veut vendre au mieux pour son patrimoine tout en pérennisant l'activité, l'acquéreur veut acheter au meilleur prix sans obérer ses capacités à investir dans la société. «L'approche ne doit pas s'appréhender qu'au regard du risque car il peut y avoir des pépites endormies. La négociation sur la bonne valorisation peut durer un an, mais le dossier peut se boucler ensuite en trois mois» indique-t-il. Windcliff Partners réalise la moitié de son activité sur

“La négociation sur la bonne valorisation peut durer un an, mais le dossier peut se boucler ensuite en trois mois.”

des transmissions, une partie sur Provence-Alpes-Côte d'Azur et Occitanie, l'autre sur la région parisienne. Avec le cédant, elle peut élaborer toute la documentation juridique, financière, opérationnelle, étudier l'état de la concurrence, suggérer au cédant des pistes d'acquéreurs potentiels et évaluer leur crédibilité, mener des négociations... «Il y a un facteur émotionnel dans une transmission. Le cédant peut écarter des profils spontanément. De la qualité de la cession dépend la teneur de son accompagnement du repreneur!» note-t-il. Avec l'acquéreur, Windcliff s'efforce d'aller chercher «l'opportunité la plus cohérente par rapport au projet qu'il s'est défini». Elle mobilise ses réseaux pour le plan financier. «Une fois l'entrée en négociations exclusives, la levée des



fonds est contrainte par le timing. Mieux vaut connaître parfaitement les leviers à actionner». L'appui peut se prolonger après la signature pour approfondir la stratégie, évaluer les moyens nécessaires à sa mise en œuvre et inciter le repreneur «à jouer son rôle de nouveau dirigeant». «Dans les Bouches-du-Rhône, le Var et les Alpes-Maritimes, le marché est de plus en plus dynamique. La région a du sens pour intéresser des repreneurs».

LA REACTION DE L'INVITÉ



«Si on se lance dans la reprise d'une entreprise, il faut être capable de reprendre une société de n'importe quel domaine d'activité, et surtout ne pas se montrer trop restrictif.

Florence Dibon-Gallo

PRÉSIDENTE DE L'INSTITUT RÉGIONAL DES CHEFS D'ENTREPRISE

Quand on est entrepreneur, on peut tout entreprendre... Mais on peut réfléchir au fait d'être dans du B to B ou du B to C. Élément essentiel ? Se connaître afin de savoir si on a plutôt le profil de quelqu'un qui va déléguer ou de quelqu'un qui veut être dans l'opérationnel. Très important de découvrir quel entrepreneur on est... Et si on en est vraiment un ! Ensuite, comme le repreneur ne peut avoir toutes les

compétences, il doit se faire accompagner y compris dans la transition s'il en ressent le besoin. Il existe des outils efficaces de conduite du changement. Si l'on compare création et reprise, la première est un beau projet mais incertain car pendant deux ou trois ans, on peut être sur le fil avant de consolider sa structure. Dans la seconde, le repreneur a affaire à une entreprise déjà structurée avec une équipe,

des clients, un chiffre d'affaires, etc. A condition d'être souple, de faire confiance aux équipes en place, de savoir déléguer, de prendre sa place avec humilité et patience... Il a le grand avantage de ne pas partir de zéro. Si la première année, il enregistre un peu moins de CA, par la suite, il investit. Le chemin peut être plus facile...»

Tertium : les points-clés du financement d'une reprise

Cofondateurs du fonds de capital-investissement, Stéphane Assuied et Pierre Grand-Dufay expliquent les critères qui motivent des investisseurs pour accompagner un repreneur.

Les deux vecteurs les plus importants pour engendrer un taux de rentabilité interne (TRI) sont le potentiel de croissance de l'entreprise et sa capacité à lever de la dette » indique Stéphane Assuied, directeur général et cofondateur à Marseille de Tertium Management, qui intervient sur le grand Sud-Est. « Nous regardons aussi la qualité du manager



avec de la valeur créée. Nous sommes proches du manager, on pousse sa réflexion, on le challenge pour peser de manière constructive... On apporte des idées quand ça va bien ou quand ça va mal pour aller mieux. Nous sommes un actionnaire minoritaire influent, nous jugeons sur des indicateurs et nos responsabilités sont engagées. Mais le dirigeant reste le vrai pilote de l'avion » rappelle Stéphane Assuied. Tertium peut l'amener à s'interroger sur l'ouverture de l'actionnariat aux salariés. « Ce peut être un moyen de fidéliser les collaborateurs talentueux, d'en faire grandir d'autres, d'accroître avec des actions la rémunération d'un salarié susceptible d'être chassé par un concurrent... ». Fixé à l'origine du "deal", le moment de la sortie s'anticipe et se prépare. « Parfois, le dirigeant le perçoit de lui-même. Quand nous estimons nous être trompés ou que notre confiance en lui s'est estompée, nous pouvons prendre les devants. D'autres fois, on pourra la repousser un peu... Mais la meilleure façon de sortir, c'est aux côtés du dirigeant lorsque l'échéance se téléscopie avec une opportunité ».

→ "Nous sommes un actionnaire minoritaire influent, nous jugeons sur des indicateurs et nos responsabilités sont engagées. Mais le dirigeant reste le vrai pilote de l'avion".

et la capacité de l'entreprise à se rembourser elle-même à un horizon de cinq à sept ans tout en finançant sa croissance et en se donnant les moyens d'investir ». Sur une valorisation entre 10 et 30 millions d'euros, la moitié s'opère sous forme d'investissements en fonds propres (equity) par les acteurs s'impliquant dans l'acquisition, l'autre moitié par la dette. Dans la région, la moyenne des opérations avoisinait les 23 millions d'euros en 2018. Tertium se voit présenter 130-140 dossiers par an, 20% seulement concernant des transmissions. Il s'investit dans trois à quatre au final. « En transmission, la transaction porte sur 100% du capital ou une prise de contrôle majoritaire. Nous intervenons sur

des valorisations estimées entre 5 et 50 millions d'euros ». Il peut arriver que le cédant soit incité à réinvestir une partie du capital de la vente dans l'opération de reprise. « Quand le dirigeant historique est très important, c'est une manière de l'amener à cautionner le repreneur sur son aptitude à générer de la croissance ». Le profil de l'acquéreur est un élément moteur. « Il faut qu'il soit crédible, qu'on sente sa capacité à décider, mais il y a des histoires qu'on achète et d'autres pas ». Chez Tertium, le dossier est toujours étudié par un comité interne, il peut être soumis à l'appréciation de chefs d'entreprises qui disposent d'une connaissance sectorielle du marché de la société cédée. « La richesse vient du

croisement de nos regards respectifs » souligne Pierre Grand-Dufay. La relation au dirigeant tient du conseil intéressé. « Nous entrons au capital comme un créateur de valeur et nous devons en ressortir

CHIFFRES

Né en 2012, Tertium Management a débuté ses activités avec un fonds de 22,6 millions d'euros investi dans des sociétés comme Bio&Co, Maten, Maisons du Midi, Réactis, Traxens, Idéol, Eeworx ou Ampérès. Fin 2018, elle a initié un deuxième fonds, Tertium Croissance, doté de 50 millions d'euros avec la Caisse d'Épargne Provence-Alpes-Corse, Arkéa, Bpifrance et AG2R La Mondiale avec l'ambition de construire un portefeuille d'une quinzaine de participations régionales, en transmission ou capital développement, avec des prises de participations de 1 à 6 millions d'euros. Un premier investissement s'est concrétisé en juin 2019 dans NovRH, éditeur de solutions informatiques pour les ressources humaines et la paie destinées aux ETI, reprise en 2012 par son dirigeant actuel, Gil Couyère. Tertium a pris 30% du capital.

Pour chacun, pour tous, pour la vie



Le Groupe VYV est le 1^{er} acteur global de santé et de protection sociale.

Le Groupe VYV œuvre au quotidien pour être utile à tous et à chacun tout au long de leur vie. L'ensemble des mutuelles du groupe protège 10 millions de personnes et propose des solutions adaptées aux employeurs publics et privés. Acteur engagé, il innove et anticipe pour construire une société plus équitable et socialement responsable. Le Groupe VYV s'affirme comme un véritable entrepreneur du mieux-vivre.

www.groupe-vyv.fr
relation.partenaire@groupe-vyv.fr

GRUPE
vyv

Entrepreneur du
mieux-vivre