

Reprise d'entreprise

Le témoignage direct d'un repreneur d'entreprise

Extrait de l'ouvrage à paraître chez Village Mondial
Qui fait suite à « La Mouche ou la Guêpe »



Sommaire complet

1	UN ITINERAIRE NON BALISE.....	3
1.1	PRELIMINAIRES	3
1.2	LA METHODE.....	9
1.3	REMERCIEMENTS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2	AVANT LE MATCH !.....	13
2.1	CHAPITRE 1: LE « MARCHÉ » DE LA REPRISE	14
2.2	CHAPITRE 2: LE CONTEXTE QUALITATIF	24
2.3	CHAPITRE 3: ELEMENTS D'UNE BIOGRAPHIE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2.4	CHAPITRE 4 : POINT ZERO DE MA RECHERCHE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3	PREMIERE MI-TEMPS : LA PHASE D'APPRENTISSAGE.....	34
3.1	CHAPITRE 5: DEBUTS ET RENCONTRES A EVITER	35
3.2	CHAPITRE 6 : LA METHODE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.3	CHAPITRE 7 : LES PREMIERES PISTES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.4	CHAPITRE 8 : PREMIERES AFFAIRES SERIEUSES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.5	CHAPITRE 9 : UNE PREMIERE REUSSITE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.6	CHAPITRE 10 : MA PREMIERE SIGNATURE !.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4	DEUXIEME MI-TEMPS : VERS LE CLOSING	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.1	CHAPITRE 11 : DEUXIEME VAGUE, « CIBLEE »	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.2	CHAPITRE 12 : PAR LA PORTE OU PAR LA FENETRE !.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.3	CHAPITRE 13: UNE FENETRE D'OPPORTUNITE !.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.4	CHAPITRE 14 : LE SCHEMA DE REPRISE DE LET.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.5	CHAPITRE 15 : LE CLOSING.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.6	CHAPITRE 16 : FORMALISME ET SIGNATURE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
5	LA VIDEO DU MATCH !.....	44
5.1	CHAPITRE 17: REPONSES AUX QUESTIONS.....	45
5.2	CHAPITRE 18: QUELLE EVALUATION ?.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
5.3	CHAPITRE 19: PRENEZ VOTRE DESTIN EN MAIN	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
5.4	CHAPITRE 20: RISQUES ET ENJEUX	48
5.5	CHAPITRE 21 : QUELQUES IDEES DE REFORMES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
6	CONCLUSION.....	53

Les chapitres surlignés sont les chapitres de l'ouvrage à paraître qui ont été conservés dans cet extrait.

Contact: addtry-contact@yahoo.fr

Site: www.dchambaretaud.fr

1 Un itinéraire non balisé

1.1 Préliminaires

Des témoignages de repreneurs ayant repris une entreprise, durant dix minutes dans les colloques ou en quelques lignes dans la presse, on en trouve. Ils sont accompagnés le plus souvent de commentaires d'experts qui gagnent ... surtout à se faire connaître. Mais un partage d'expériences humaines vécues, on en cherche. Les témoignages habituels décrivent des étapes bien balisées et relatent le plus souvent un succès mais ne témoignent pas vraiment d'un parcours réaliste avec ses espoirs, ses déceptions et ses rencontres inattendues parce qu'ils sont rarement le fait d'un repreneur véritable. Cela ne doit pas surprendre, les entrepreneurs ont d'autres soucis que d'écrire et ont d'autres méthodes que l'introspection. Ils n'ont pas envie de parler de ce qui est parfois pénible ni de ce qui pourrait fâcher. Pourtant, à l'heure où l'on cherche de nouvelles raisons d'espérer, leur vécu et leur expérience vous manque peut-être. Pourtant, il ne s'agira ici ni d'un manuel ni d'une théorie. Voyez les « conseillers » et les « accompagnateurs » pour cela. Ce petit livre ne revendique rien d'autre que de partager un vécu.

1.1.1 *On n'attrape pas les mouches avec du vinaigre !*

Mon grand-père avait un lopin de terre dans le bordelais. Il y cultivait de la vigne, des fruits et des légumes. Cette vigne était un univers entier pour moi quand, enfant, j'y passais mes vacances. Mon grand-père n'utilisait pas d'intrants chimiques mais il avait une méthode sélective et radicale pour éliminer les guêpes qui abîmaient ses fruits. Il trouait la partie centrale et

rentrée du culot d'une bouteille de Bordeaux. Il remplissait le fond autour du trou d'un peu de vinaigre, bouchait la bouteille et suspendait ce piège diabolique mais écologique à une branche. Beaucoup d'insectes étaient attirés par les vapeurs de vinaigre mais tous ne se piégeaient pas.

La guêpe entrait puis, se heurtant aux parois, cherchait à s'en sortir en volant vers le haut, attirée par la lumière. N'y parvenant pas, elle s'épuisait et finissait par se noyer dans le fond de vinaigre sans jamais essayer de repasser par le culot cassé plus sombre car orienté vers le sol.

La mouche¹ entrait aussi. Mais on trouvait beaucoup moins de mouches que de guêpes dans le fond. Pourquoi ? Parce que la mouche est un animal apparemment moins sophistiqué que la guêpe. Elle ne cherche pas à localiser la source de la lumière pour sortir. Elle voit à 360° et vole en tous sens, y compris vers le sol ... et s'échappe ainsi bien plus fréquemment que la guêpe !

Certains aspects de l'aventure que je me propose de vous raconter apparentent ma démarche non balisée à celle de la mouche. Apparemment désordonnée, elle a été efficace parce qu'elle m'a aidé à déjouer les pièges de la sophistication, et à dépasser certaines limites « mentales ». Ce n'est pas un modèle mais selon les statistiques réelles de la transmission des entreprises, j'ai le sentiment que trop de repreneurs choisissent

¹ *La mouche domestique fait partie de l'ordre des Diptères et à ce titre, elle ne possède que deux ailes. Ses yeux sont particulièrement développés, surtout chez le mâle. L'œil est composé de multiples facettes hexagonales séparées les unes des autres. Aucune ne converge vers le même point et chacune enregistre sa propre image. Pour simplifier, on peut dire qu'une mouche possède 3 000 yeux élémentaires. Elle possède donc une vision panoramique assez extraordinaire. Sa vue perçante et ses capteurs ultrasensibles sous la forme d'antennes et de cils vibratiles lui permettent de réagir en moins de deux centièmes de seconde, soit dix fois plus vite qu'un homme. C'est une des raisons qui fait qu'il est très difficile d'attraper une mouche*

souvent la stratégie de la guêpe : c'est-à-dire une voie bien balisée, bien ciblée mais qui conduit trop souvent à l'impasse. Je vais donc vous raconter mon itinéraire non balisé.

1.1.2 *Qui parle ?*

Je fus moi-même consultant, mais cette fois, celui qui vous parle est celui qui agit et non celui qui conseille. J'ai eu la responsabilité de 450 informaticiens et j'ai participé au comité de direction d'une SSII du top 20 français et avant cela, j'avais dirigé des consultants pluridisciplinaires chez KPMG et ailleurs. Et maintenant, j'ai le plaisir de m'occuper du courrier de nos clients. C'est donc l'histoire d'une vraie rupture² que je vous raconte ici. Comme je n'ai rien à vous vendre, j'espère qu'en retour vous enrichirez mon propos de vos commentaires.

Certains m'ont dit: «tu n'auras jamais le temps de tout faire !». Et puis un patron ça n'a pas le temps d'écrire. Pire, un chef d'entreprise qui prend le temps d'écrire est suspect s'il ne s'appelle pas Bill Gates ou Jack Welsh !

1.1.3 *Pour qui ?*

Ce petit récit est dédié à ceux qui en ont peut-être assez de ces boulots, parfois bien payés mais qu'ils crèvent de trouille de perdre ... car il y a les échéances du prêt de la maison, les études des enfants et la maison de retraite de mamie un jour ...

² Commun dans le discours du management, le terme est aujourd'hui au centre du discours de Nicolas Sarkozy. Je l'ai moi-même beaucoup utilisé en entreprise ce qui n'a pas favorisé ma carrière. Mais pour moi, il fait référence à un excellent petit ouvrage déjà ancien de Claude Bignon « Stratégies de ruptures »

Ces boulots, où l'on présente des slidewares colorés sur la performance, le ROI des actionnaires, l'introduction en bourse (IPO), la motivation des RH, la réussite individuelle et l'accomplissement de tous (ou vice versa), la gouvernance de l'entreprise, les valeurs partagées forcément citoyennes et le développement durable en prime. Peut-être qu'en secret, vous vous ennuyez ferme ou que, saturé de mots vides, vous aimeriez avoir votre propre boîte ... ? C'était mon cas !

Ce livre s'adresse surtout à vous, ami inconnu qui décidez de plonger, de passer enfin à l'acte, contraint ou volontaire. Vous êtes peut-être au top ou alors rejeté, insatisfait ou galvanisé, tenté ou révolté, peut-être placardisé... Vous vous demandez par quel bout commencer et le découragement et la dépression vous guettent... Mais si vous attendez un livre de recettes de cuisine, mauvaise pioche, je n'aime pas traduire les modes d'emplois, personne ne les lit. Et puis j'ai déjà écrit des livres « sérieux », je voulais changer : vous parler de mon vécu.

1.1.4 Quoi ? Un choix et un parcours

Je me propose de raconter ce qu'a été mon parcours de repreneur et qui a abouti ... à une reprise d'entreprise ! Heureusement, sinon j'aurais l'air de donner une leçon que je n'applique pas moi-même. Pourtant, je fais malheureusement partie d'une minorité. La minorité des repreneurs ayant repris... Nombre de candidats repreneurs ne reprennent pas. Je précise : ma reprise est classique car un consultant-auteur aurait très bien pu créer une nouvelle boîte ... de conseil spécialisée ... en reprises d'entreprises. Ce livre aurait alors été l'occasion d'une promo bien comprise. J'ai été tenté par cette voie sous une

forme voisinant avec le capital-risque. Mais c'est une histoire qui n'a pas lieu d'être écrite ... pas encore ou pas par moi.


J'entreprends donc de narrer l'histoire de ce « choix de vie » moitié subi, moitié décidé. Je soulève des points de vigilance qui vous seront peut-être utiles dans votre parcours, forcément différent du mien. Le plus difficile est de maîtriser ce « *monde mental qui ment monumentalement* » comme a écrit Jacques Prévert: le mental du repreneur, le mien (le vôtre) et celui des cédants, celui des intermédiaires, des avocats et des experts de tous poils et des financeurs aussi, ce monde mental qui met des barrières imaginaires partout. Je ne dis pas «le moral» car je ne fais pas seulement référence à la motivation ou à l'éthique mais à toutes ces « balises » intellectuelles complexes qui vont des valeurs personnelles aux ratios de solvabilité et qui ne sont finalement que des signes échangés mais qu'il s'agit de rendre cohérents. Je ne parle ni de conscient, ni d'inconscient car je ne suis pas psychanalyste. Je dis «mental» comme le ferait un sportif parce que j'ai été un peu sportif et que je suis gestionnaire de phénomènes qui se présentent sous un jour rationnel et qui ne le sont pas toujours... Je parle de ces états d'âmes que je nomme ici «le Mental », qui se traduisent souvent par l'inaction et parfois par des sommes plus ou moins importantes inscrites sur des chèques...!

1.1.5 Pourquoi ?

Pour digérer et progresser. J'écris souvent pour moi-même. Mais aujourd'hui, je trouve bien plus utile d'écrire pour vous à la première personne sur ce qui est le plus fort, c'est-à-dire mon vécu. Vous me direz si cela peut vous être utile. Si l'on veut

Le 11/02/2008 18:56:08

vraiment changer des choses sur un plan économique, peut-être serait-il temps que les initiateurs de ce changement soient leurs propres porte-parole ? J'écris donc cette fois pour être lu, pas pour être crédible !



1.2 La méthode

Je n'ai pas de «méthode». Reprendre une entreprise n'est pas simple. J'ai souvent cru que je n'allais pas y arriver mais c'est à votre portée, la preuve : j'y arrive. Ce n'est pas non plus tellement une question de technique financière, comptable ou juridique. Aspects sur lesquels je dirai tout de même un mot à la fin parce que certains lecteurs me l'ont suggéré.

1.2.1 *Du vécu*

On m'a d'ailleurs conseillé tellement de choses que je ne regrette pas d'avoir ignorées que ce livre vous réserve quelques pages sur les bons conseils ... que je vous conseillerai de ne pas suivre !

Au passage, je vous promets de faire quelques remarques désobligeantes à l'attention de certains qui gravitent autour des questions de créations ou de reprises. Je vise un peu les politiques (pourquoi ferais-je exception ?), certains animateurs du développement économique, banquiers, profs, consultants, et experts à qui il reste parfois encore à comprendre quelques-uns des aspects essentiels de la vie d'une entreprise et d'un entrepreneur. Parmi les consultants, je cible notamment les intermédiaires qui adorent qu'on dise du mal de leurs confrères, donc je leur ferai plaisir à bon escient. Mon point de vue n'est qu'un point de vue parmi d'autres, non la conclusion d'une étude scientifique. Je voudrais partager un vécu et des opinions pour ce qu'elles sont et non comme des savoirs scientifiques éprouvés. Je peux donc parfaitement accepter la contradiction et comprendre ce que peut avoir d'excessif ou de biaisé telle ou telle de mes perceptions.

Je vise aussi les cédants qui sont presque tout le temps de votre côté sauf quand il leur faut signer votre lettre d'intention qui en est à sa huitième version et surtout le projet de garantie de passif qui leur fait si peur... Les cédants donc auraient parfois aussi intérêt à aller à l'école, celle de la cession de leur entreprise ... Les repreneurs sont souvent mieux armés que les cédants sous cet angle. Mais je n'ai pas de cours à leur donner, juste des suggestions issues de mon vécu et peut-être du vôtre car ce petit livre a bénéficié des remarques de mes cyber lecteurs sur les premières versions qui ont été diffusées sur le net.

1.2.2 *Des cas*

De mes études partiellement « made in USA », j'ai gardé le goût de la méthode des cas. Le texte de mes « cas » très courts est inséré dans le texte principal dans des encadrés illustratifs. Vous pouvez les zapper et revenir après si vous voulez. Ces cas ne sont pas relatés complètement ni très précisément, c'est volontaire, ceci n'est pas un manuel universitaire. Ils sont donc juste esquissés pour souligner un élément précis. Certains mini cas, choisis parmi environ une soixantaine, reviennent plusieurs fois pour illustrer des points différents, cela m'évite de reprendre le contexte à chaque fois.

La progression générale du récit est globalement chronologique. Presque tous les noms et certains éléments ont été changés pour des raisons de respect des diverses clauses de confidentialité (NDA³). Nous ferons donc dans l'anonymat...

³ NDA : Non Disclosure Agreement

1.2.3 *Au début, un cyber livre*

J'ai précédemment publié des livres de management⁴. Mais pour celui-ci, le Net m'a permis de bénéficier des remarques (et des encouragements) de très nombreux candidats repreneurs et de quelques cédants et intermédiaires aussi. Pendant plusieurs mois, une version libre du présent ouvrage sous le titre « La Mouche ou la Guêpe » a été disponible sur la toile. Une version courte la remplace à présent sur mon site⁵ et sur quelques autres. Comme vous voyez, je crois beaucoup au «libre» (reliquat de mon passé dans l'informatique) mais je ne confonds pas «libre» et «gratuit» car, dans l'entreprise, comme dans la vie privée, rien n'est tout à fait gratuit. Le présent ouvrage papier est donc maintenant vendu dans le circuit classique des librairies tandis qu'une version courte du texte original continue de circuler sur le net. Ainsi le texte (ou une partie de celui-ci) sera gratuit et l'objet livre sera payant car le livre et le texte sont deux réalités différentes.

Merci donc à ceux qui m'ont aidé et à ceux qui continueront à laisser leur avis sur le blog associé à mon site.

1.2.4 *Le déroulement*

Je n'oublie pas les règles élémentaires de la politesse éditoriale: l'annonce du plan ! Ce sera volontairement simple, un peu comme un match ... de rugby (je préfère le rugby depuis l'école

⁴ Stratégies de services Dunod 2003.

Service rendu, service vendu, Nathan 1993.

⁵ **DONNER L'ADRESSE**

communale et non depuis la Coupe du Monde mais j'aime le sport en général):

Avant le match: le contexte du marché un peu de ma propre bio avant de décrire les conditions et environnements de ma recherche. Terrain gras, ciel couvert, climat tendu ...

Première mi-temps: la phase d'apprentissage, il m'a fallu un round d'observation particulièrement long à mon goût mais utile. Marque à la pause: 14 à 15, un essai marqué mais non transformé et quelques pénalités, ce n'est pas gagné. Nous pourrions bien avoir le bonus défensif mais, dans un match à élimination directe, seule la victoire est belle !

Deuxième mi-temps: vers le closing, c'est-à-dire vers la signature. 35 à 32, serré jusqu'à la fin. Finalement nous aurons le bonus offensif (plusieurs opportunités) mais rien n'est gagné jusqu'à la signature ... des ordres de mouvements des parts !

Après le match: la vidéo du match et les leçons de l'expérience. Mais votre match à vous sera assurément un autre match !

2 Avant le match !

L'avant match est l'occasion de la présentation des équipes et aussi du terrain. Comme quand vous analyserez votre cible, nous commencerons ici par quelques chiffres et faits généraux. Vous trouverez donc dans les chapitres de cette partie, des éléments généraux de présentation de la reprise en France puis du repreneur que j'étais. Rassurez-vous, pas de théorie de la reprise, je ne vise qu'à éclairer notre sujet qui n'est pas si aisé que cela. Si vous savez déjà, passez à la partie suivante, vous pourrez toujours y revenir après.

2.1 Chapitre 1: le « marché » de la reprise

Nos gouvernements récents se sont fait l'écho d'une idée répandue dans les collectivités locales et les CCI: il y aurait en France beaucoup d'entreprises à reprendre donc à sauver mais trop peu de repreneurs qu'il faudrait inciter et aider. Donc, incitons les repreneurs à reprendre, nous sauverons des emplois dans ces innombrables PME en danger. Raisonement simple, et de bon aloi ! Fascinant même par la (trop) simple magie des multiples: 100 000 entreprises fois 10 emplois égalent un million de chômeurs potentiels évités ! CQFD !

Je crois qu'il n'y a pas autant d'entreprises que l'on peut reprendre dans de bonnes conditions ni tant de vrais repreneurs. N'en restez pas aux idées reçues.

Mots clefs : [Taille du marché](#). [Typologie des entreprises à transmettre](#).

2.1.1 *Splendeur et misère du marché de la reprise*

Selon KPMG par exemple, il y aurait 450000 entreprises à reprendre entre 2006 et 2013 parce que le papy boom notamment fait son oeuvre ... Prenons au hasard une brève concernant une région parmi d'autres dans un support spécialisé le 31 Janvier 2007 :

« Selon une étude conduite par le réseau consulaire en 2004, 40% des 70 000 entreprises alsaciennes sont dirigées par des personnes de plus de 50 ans. La région offre des opportunités dans la métallurgie, la sous-traitance automobile, le négoce, l'hôtellerie, la restauration, la menuiserie métallique, l'usinage, l'ingénierie, l'agroalimentaire, la sous-traitance pharmaceutique, les NTIC, les bureaux d'études, la plasturgie, le bois et le BTP. Et les affaires à racheter sont en bonne santé. »

La lettre du repreneur.net n°33.

Notez pourtant que mon cédant de Let avait 42 ans. Idem à Toulouse pour Gilles C., 40 ans à peine, qui vend parce qu'il veut créer une nouvelle entreprise ... aux Etats-Unis. Thierry L. avec qui j'avais été en final sur une affaire d'informatique de niche avait 30 ans et voulait créer un Business en Asie de Sud dont il était originaire. John F., 30 ans également, quittait l'informatique pour la restauration ! La retraite oui, mais pas toujours. Voilà pour le côté splendeur. La transmission n'est pas seulement l'étape obligée préalable à la retraite, la transmission cela peut être un signe et un moyen de la vitalité économique.

La BDPME (Banque des PME) qui appartient aujourd'hui au groupe OSEO dans lequel on retrouve l'ANVAR⁶, est certainement le seul organisme disposant d'une réelle vision globale du marché de la transmission. Son rôle est de garantir les banques, toutes les banques, sur les dossiers de financement, de création et de reprise. Et que nous dit OSEO dans son étude⁷ qui s'appuie sur les chiffres publiés par l'INSEE en 2003 ? D'abord, que l'on connaît mal ce marché. Ensuite que malgré leur vision globale, certaines opérations leur échappent car les causes et méthodes de transmission sont diverses (héritages, reprises par une autre entreprise etc. ...), toutes ne sont donc pas le fait d'un repreneur personne physique montant un LBO.

Cas WinAlpes :

Cette affaire de fenêtres qui m'a été soufflée en 2006 au dernier moment par un repreneur « individuel » a été payée cash par cette personne. Donc pas de dossier de garanties Sofaris monté par la BDPME (Oseo) et voilà donc une vraie affaire de reprise parfaitement dans la cible de notre réflexion qui ne sera pas dans nos statistiques.

⁶ Organisme de financement de l'innovation

⁷ La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO bdpme. En ligne sur www.oseo.fr

Ce genre de cas est plutôt rare car il s'agissait en l'espèce d'un couple qui venait de ... transmettre son entreprise et qui avait donc les fonds !!!

Notez au passage de nouveau qu'il s'agissait visiblement de cédants encore verts pas décidés à partir en retraite mais, au contraire, décidés à continuer à entreprendre.

Certains semblent donc y prendre goût ! Et si entreprendre n'était pas seulement un parcours du combattant ? Et si transmettre pouvaient avoir une dimension ludique ?

Et si reprendre ou céder une entreprise pouvait avoir des ressorts personnels et psychologiques plus fondamentaux comme motivation avec la nécessaire mais laborieuse dynamisation de notre économie ?

Et si l'on se préoccupait des causes réelles à l'œuvre chez ceux qui ont de l'envie plutôt que des effets statistiques de tendances démographiques pas forcément aussi liées à notre sujet que l'on le dit en restant à la surface des choses ?

Revenons aux chiffres. Il y aurait environ 40000 transmissions par an actuellement. Contre 60000 en 1987. Tiens ça baisse !

Ces 40000 sont les immatriculations provenant des Centres de Formalités des Entreprises qui se retrouvent dans le répertoire Sirène. Corrigées par des travaux de chercheurs, et pour tenir compte des cas qui ne sont pas identifiés par l'INSEE, OSEO donne in fine les statistiques suivantes: pas loin de 60000 au total dont :

**50000 entreprises de moins de 10 salariés,
5000 transmissions de 10 à 50 salariés,
500 de 50 à 250 salariés.**

Pourquoi donc, selon la CCIP y a-t-il tout juste quelques centaines de reprises (définies à ma façon, voir plus loin) par an à Paris où pourtant le marché est particulièrement important ?

Voyons maintenant le côté misère.

2.1.2 *L'entreprise oui, la coquille juridique non*

Tout d'abord, il est commun de confondre entreprise et structure juridique. Selon l'INSEE, la catégorie la plus nombreuse est une catégorie d'entreprises comprenant ... 0 salariés. En fait, presque la moitié (19224 sur les 40047 dénombrées par l'INSEE en 2003). Pas bon pour l'emploi cela ! Cette catégorie d'entreprises comprend donc des dizaines de milliers de holdings et de coquilles juridiques qui ont parfois leur utilité, fiscale par exemple, mais qui ne correspondent pas vraiment à notre objet.

Notez au passage qu'une seule reprise peut signifier beaucoup de mouvements juridiques impactant les statistiques de l'INSEE. Habituellement une reprise implique aussi une création, celle de la holding de reprise d'où l'inflation du nombre des coquilles juridiques.

Cas B5:

J'ai rencontré en 2005 dans l'Ouest de la France une entreprise dans la reprographie qui était constituée comme un petit réseau régional de 4 structures opérationnelles plus deux holdings historiques soit 6 structures juridiques (Sarl, SA et SAS).

Inconvénients: comptes à consolider, coût des honoraires comptables et juridiques en fin d'année. Si j'avais repris, j'aurais certainement d'abord créé une structure de reprise supplémentaire puis fusionné les 4 structures opérationnelles et supprimé les holdings antérieures.

Résultat: pour une reprise, 2 créations et 6 disparitions d'entreprises avec suppression de deux emplois salariés (celui du cédant et celui de sa femme).

Mais attention, les statistiques sont la forme la plus sophistiquée du mensonge disait quelqu'un qui s'y connaît : un ancien ministre britannique, démographe et statisticien de formation. Ici, les statistiques brutes mentent. Elle mentent d'ailleurs aussi en sens inverse car nombre de transmissions se font sous la forme d'une cession de fonds et non de structure juridique. Vous voyez que le dénombrement n'est pas chose aisée pour rendre compte d'une réalité complexe.

Une structure juridique n'est pas l'entreprise et gardons-nous de les confondre.

2.1.3 La PME oui, la TPE artisanale non ... en général

Autre confusion courante: la TPE (Très Petite Entreprise) et la PME (Petite et Moyenne Entreprise). La limite n'est pas évidente mais en taille salariale, elle se situerait par convention autour de 10 personnes. En fait, les CCI ont beaucoup d'affaires à reprendre qui sont des petits commerces ou des activités artisanales. Ces activités ne sont pas des cibles pertinentes pour le type de candidat-repreneur que je représentais. Trop petites (les transmissions d'entreprises de 1 ou 2 salariés représentent 28% du total), elles sont destinées à des gens de métiers et le plus souvent pas à des gestionnaires, commerciaux ou généralistes. Un directeur commercial de SSII parisien peut certes devenir boulanger en Corrèze. Mais ce cheminement-là n'est pas celui qui m'intéresse ici. Il implique un choix de vie encore plus radical qui n'est pas celui du repreneur que j'étais.

Cependant, la confusion est souvent faite quand il s'agit de dénombrer, de caractériser et de décrire le phénomène de reprise.

Certes donc, il y a des dizaines de milliers d'entreprises à céder ... mais surtout dans l'artisanat ou dans le commerce. Il ne s'agit pas souvent de véritables cibles PME. Selon l'INSEE, les secteurs du commerce et des CHR (cafés, hôtels, restaurants) représentent respectivement 29% et 44% des 40047 transmissions recensées, soit près de 30000 ! Il y a certainement de belles PME dans l'hôtellerie ou la distribution mais clairement, nombre de ces transmissions-là ne sont pas, le plus souvent, celles qui nous intéressent. Résultat, on parle du colossal marché de la reprise et seules quelques centaines de reprises se font réellement chaque année. Soyons lucides, il s'agit d'un marché assez confidentiel qui n'est pas en proportion du bruit qu'il génère.

Cela ne signifie pas qu'il faut le délaisser ni qu'il ne faut pas chercher à le développer. Cela signifie qu'il faut être réaliste et exercer sa réflexion et son effort sur la partie « utile » qui nous intéresse ici. C'est un peu ce que le gouvernement a fait avec le programme Gazelle⁸, enfin un programme pertinent ! Néanmoins, il existe de nombreuses affaires à reprendre qui ne seront jamais des gazelles et qui valent la peine sans pour cela que l'on s'imagine sauver ainsi des centaines de milliers d'emplois.

⁸ Mieux accompagner les PME à forte croissance, c'est le but du programme « Gazelle » lancé le 11 mai 2006 par le gouvernement. Dédié aux 2.000 entreprises les plus dynamiques, ce programme vise à leur apporter financements, accès à des spécialistes, en plus d'un soutien des investisseurs de proximité.

Pour ma part, je retiendrais donc l'ordre de grandeur donné par l'étude BDPME: environ 5000 transmissions de plus de 10 personnes, cette statistique pouvant être un peu élastique. Je ne retiens pas les 500 de plus de 50 parce qu'elles ne sont pas dans les possibilités financières du repreneur individuel en général. Mais n'oublions pas que cette évaluation compte aussi les reprises par des personnes morales qui représentent tout de même 25% des dossiers accompagnés par BDPME sur la même période de 97/2003. Donc notre terrain de jeu compte peut-être 4000 cibles tout au plus sur toute la France et tous les secteurs. C'est d'ailleurs pour cela que, pour ma part, j'ai d'emblée décidé de ne me limiter ni géographiquement, ni sur le plan sectoriel, pour ne pas trop réduire mes chances. Du coup, le chemin ne risquait pas d'être bien balisé !

2.1.4 La reprise oui, l'enterrement non

Je ne prétends pas avoir analysé un échantillon représentatif du marché mais sur la soixantaine de cibles que j'ai analysées plus ou moins complètement, il m'a semblé que certaines ne pouvaient pas être reprises par un repreneur personne physique. Et certaines ne sont pas viables du tout. Il existe en effet de nombreuses entreprises qui ne sont certes plus artisanales mais qui ne sont pas structurées. Enlevez le dirigeant, et elles ne savent plus ni vendre, ni produire. De telles entreprises ne sont tout simplement pas viables. Le service à rendre à ces «cédants» serait de les aider à arrêter leur entreprise et à partir à la retraite proprement.

Neuf fois sur dix, il existe deux facteurs, généralement présents simultanément, qui rendent la transmission difficile voire

impossible. Ces deux éléments sont la sous-capitalisation chronique et l'insuffisance du développement commercial. Classiquement, l'entreprise a une compétence technique (souvent celle du dirigeant lui-même), un vrai savoir-faire avec de belles réalisations mais trop peu de fonds propres qui l'ont toujours empêchée de se développer commercialement. Sous-capitalisation et sous-développement commercial, sont des freins à la réussite et parfois à la cession, même si l'entreprise a structuré ses autres fonctions. En effet, le repreneur doit d'abord comprendre l'entreprise et son marché, s'il doit investir tout son capital dans le rachat des parts, il ne lui reste plus assez pour compenser le retard d'investissements immatériels pris pendant les années passées, comment ferait-il mieux que son cédant dans ces conditions ? Il va simplement prolonger l'agonie. S'ajoute souvent à ce type de constat une clientèle très concentrée, une rentabilité faible et qu'il faut retraiter à la baisse du fait de salaires de dirigeants inférieurs à ce qui serait raisonnable. Le repreneur va ramer et en plus il ne pourra pas se payer !!! Fuyez ce type de reprises même si le prix semble dans vos moyens. Je suppose qu'elles expliquent en partie le taux de défaillance de 21% des reprises après 6 années. Ce taux est issu de la même étude de la BDPME.

Clairement, ces entreprises, même faiblement valorisées, ne sont pas transmissibles dans des conditions classiques à un repreneur individuel. Je décrirai plus loin le cas d'une PME de 5 M€ dégageant 200k€ de résultat net annuel environ, structurée mais vendue pour seulement 200 k€ et qui a bien sûr trouvé preneur vous vous en doutez. Et pourtant, après un énorme investissement de ma part en analyse et en négociations, j'ai renoncé à cette affaire après avoir signé le protocole car trop

d'investissements avaient été ajournés et qu'il fallait encore financer de nombreux changements. Le repreneur individuel qui n'a pas de grosses réserves de cash n'a pas intérêt à plonger car le financement du changement post-reprise ne bénéficie pas de l'effet de levier du LBO de reprise. Le repreneur entreprise, lui, peut parfois immédiatement réaliser des économies d'échelles, des synergies etc. ... De nombreuses entreprises n'ont même pas le potentiel de celle-ci et pourtant elles sont aussi dans les statistiques des reprises. Alors, méfiance ! Pour plus d'éléments quantitatifs, voir l'étude menée par Fusacq.com sur plus de 800 annonces en Avril 2006 et plus de 400 repreneurs⁹.

2.1.5 La reprise individuelle oui, le M&A¹⁰ non

Il y a donc des entreprises qui ne sont pas vendables à un repreneur individuel car elles devraient s'arrêter purement et simplement. Il y en a, comme la précédente, où la réputation et le savoir-faire justifient une reprise par une autre entreprise surtout quand elles dépassent une certaine taille. Ces entreprises sont reprises et fusionnées par une autre ou un groupe. Ces opérations-là entrent aussi dans le champ des statistiques mais pas dans notre sujet sauf quand le repreneur a en vue dans un deuxième temps une stratégie de «build up» (rachats successifs). Mais pour l'instant, distinguons bien la logique de la reprise de celle de la fusion/acquisition et gardons à l'esprit que le cédant, lui, soit ne fait pas la distinction, soit se dit qu'il peut tout aussi bien faire affaire avec un individuel qu'avec une entreprise. Certains cédants veulent vendre au plus

⁹ http://www.fusacq.com/fr/contenu/etude_stat_reprise200604.pdf

¹⁰ Mergers and Acquisition : fusions et acquisitions en anglais, terme plutôt dédié à des rapprochements de grandes structures.

offrant, certains écartent d'emblée l'entreprise parce que sentimentalement, ils ne veulent pas voir leur «bébé» disparaître. La plupart naviguent plus ou moins consciemment entre les deux attitudes.

En tous cas, le repreneur individuel doit se dire que son potentiel de reprise doit impérativement se limiter aux entreprises pouvant réellement être reprises par un individu et où une personne morale n'aura pas de valeur ajoutée particulière.

2.1.6 Conclusion

Après ces quelques rappels de base, nous savons maintenant que la reprise de PME structurées et rentables par un repreneur personne physique est un sujet moins considérable que ce que l'on nous dit.

Cela ne signifie pas qu'il soit moins attirant. Au delà du rêve, il existe une réalité. Repreneurs et animateurs des politiques de développement régionales, intéressez-vous au marché de la reprise pour ce qu'il est et non pour ce que vous rêvez qu'il soit. C'est à cette condition que la reprise peut donner un second souffle à une carrière, à une entreprise voire à une économie.

Maintenant, quel est le contexte qualitatif de la reprise/transmission ?

2.2 Chapitre 2: le contexte qualitatif

En regard de cette tentative de quantifier et de qualifier l'offre de cessions, que dire de la demande ? Car un marché ne se limite pas à l'offre.

Mots clefs : Profil du repreneur, raisons de la reprise, raisons de la cession, expérience du repreneur, sources d'informations, environnement financier.

2.2.1 Beaucoup de repreneurs potentiels

Difficile à dire car beaucoup de candidats potentiels existent qui ne franchiront le pas, comme moi que si un accident de carrière les y contraint. Il faut aussi soustraire les faux repreneurs, ceux qui rêvent, ceux qui, même au pied du mur, ne reprendront pas car ils ne le peuvent, ni ne le veulent réellement. Définie comme cela, cette population me semble difficile à déterminer. Disons simplement sans risque de dire une grosse bêtise qu'il y en a chaque année beaucoup plus de 4000 ! Peut-être au moins dix fois plus ! C'est une richesse humaine très intéressante par exemple pour une région en mal de reconversion. Sait-on les attirer ? Sait-on seulement les retenir ?

2.2.2 Le repreneur vendeur

Pour comprendre les leviers qui peuvent faire de vous un repreneur, commençons par une caractéristique très particulière de ce marché. Une caractéristique qui, si elle n'est pas bien comprise par les candidats repreneurs, peut à elle seule

expliquer leur échec même s'ils ont mis sur pieds une bonne organisation de recherche et qu'ils disposent de fonds importants. Cette caractéristique est la suivante: de bout en bout, c'est celui qui fait le chèque, celui que l'on nomme habituellement le client, qui doit déployer le plus d'efforts «commerciaux» pour convaincre tout le monde de faire l'affaire. Il doit convaincre l'intermédiaire, le cédant (gros travail de séduction) et parfois la famille de celui-ci, les banquiers et experts, ses proches ...

Petite anecdote qui a fait augmenter mon budget prospection: lors de mes rencontres initiales, puis tout au long du parcours de négociations, lors des discussions organisées autour d'un déjeuner j'ai toujours pensé à inviter mon cédant voire ses conseils. Pas la première fois mais dès la deuxième ou troisième occasion. Peut-être êtes-vous au chômage, dans le flou sur votre avenir financier mais si vous voulez être crédible comme futur patron, vous devez vous comporter comme un patron. Montrez que vous êtes bien élevé, que vous avez des moyens et que vous avez de la considération pour cet autre bipède qui vous reçoit et qui tourne une page importante de sa vie. Enfin, vous devez symboliquement affirmer que vous êtes prêt à prendre les rênes et à assumer...

Attention donc, les repreneurs, n'ayez pas tendance à supposer que c'est à votre cédant de faire tous les efforts. Ne le prenez pas de haut ... J'ai souvent réussi à passer devant la concurrence dans cette compétition, parce que les autres repreneurs n'avaient pas compris qu'ils devaient d'abord travailler à être crédibles puis à se faire désirer. Ils n'avaient pas saisi qu'ils ne devaient pas adopter une attitude d'acheteurs mais bien de

vendeurs. C'est souvent par arrogance que le repreneur se disqualifie lui-même dès les premiers contacts.

Le cédant, de son côté, se place inconsciemment plutôt dans une posture de ... recruteur ! Il choisit son successeur même s'il est aussi celui qui encaissera le chèque. Il veut souvent le beurre et l'argent du beurre. Avant la transmission des parts, le repreneur doit se vendre, il n'est «client» qu'au sens étymologique du mot: il s'incline. Pas étonnant qu'après la cession, la situation ait parfois tendance à s'inverser et que le cédant un peu trop arrogant se retrouve perdu tout seul sans aucune fonction qu'une vague notion d'accompagnant du repreneur puis plus rien. Donc attention les cédants, fuyez le syndrome du gagnant du Loto, ne profitez pas trop de votre pseudo avantage, il pourrait ne pas durer !

2.2.3 *Portait robot du repreneur*

Selon l'expérience du CRA, le repreneur-type a les caractéristiques suivantes:

- **De 35 à 50 ans, moyenne: 45 ans**
- **Marié avec enfants plutôt grands**
- **Venant plutôt d'une grande entreprise**
- **Ayant des économies disponibles sans risques**
- **Ayant déjà changé d'emploi et de métier**
- **Rêve d'être entrepreneur depuis longtemps**
- **Veut reprendre seul**
- **Est prêt à déménager**
- **Dispose de plus de 150 k€**
- **Travaille beaucoup**
- **Est direct dans son management et humain dans sa sensibilité**
- **Donne sa priorité au client**

2.2.4 *Les raisons de la reprise*

Voici ce qu'en dit OSEO BDPME, selon 714 dossiers accompagnés par cette institution dont les cédants ont accepté de répondre en 2004 à des questionnaires qualitatifs. Quelles sont les motivations du repreneur ?

- **1 La volonté d'indépendance**
- **2 Changer de vie professionnelle**
- **3 Une simple opportunité**

Disons que je me reconnais dans les trois mais j'ajoute qu'ayant besoin d'argent pour vivre, investir dans une entreprise, surtout si j'en maîtrise les orientations, m'a semblé plus sûr et plus rentable que de placer mes économies dans une SICAV !

Attention, cette affirmation-là est pour moi absolument fondamentale. Une bien trop grande part de votre épargne, est orientée vers la thésaurisation organisée par un système financier fonctionnarisé qui vous sert des intérêts de misère. Sachez qu'une opération de LBO classique dans une bonne PME classique à croissance nulle peut générer du 20% à 25% par an pour l'investisseur. Demandez-vous pourquoi tous les fonds veulent faire du capital investissement aujourd'hui et comparez avec ce que vous rapporte votre assurance-vie !

2.2.5 *Les raisons de la cession*

Sur ce point, je n'ai pas trouvé de statistiques dignes de foi. Voici les cas de figure que j'ai rencontrés sur mes 15 cas les plus avancés:

- **Autre projet de création d'entreprise (3 fois)**
- **Incompatibilité avec d'autres fonctions chez un partenaire (1 fois)**

- **Volonté de trouver un associé et de valoriser une partie du capital (2 fois)**
- **Suite d'un divorce et distance du lieu de vie (1 fois)**
- **Optimisation du temps du dirigeant cédant (1 fois)**
- **Maladie / fatigue (1 fois)**
- **Retraite (6 fois)**

Il est remarquable de constater que sur ces quinze cédants, la retraite représente moins de la moitié des cas. 6 d'entre eux étaient plus jeunes que moi et aucunement concernés par la retraite. Deux d'entre eux n'avaient d'ailleurs que trente ans ! Méfions-nous donc des clichés ! Peut-être cette répartition est-elle atypique ? Peut-être ai-je favorisé des projets de cession dont la retraite n'était pas la raison ? Je ne sais. Il est vrai que je me méfie davantage de sociétés dont le dirigeant est arrivé à l'âge de la retraite sans préparer sa sortie. Je crois que ces sociétés sont moins souvent en état d'être cédées que les autres.

2.2.6 Comment le repreneur a-t-il trouvé sa cible ?

- **Par connaissances personnelles**
- **Par connaissances professionnelles**
- **Par un intermédiaire**

Pour moi, la 3^{ème} réponse est appelée à se développer à mesure que se structurera un marché sérieux avec des intermédiaires professionnels, honnêtes et organisés selon une chaîne de valeur plus lisible qu'actuellement. Nous y reviendrons.

2.2.7 Avait-il l'expérience d'une entreprise comparable ?

- **Non à 64%**
- **Oui dans un autre secteur à 9%**
- **Oui dans le même secteur à 27%**

Pour moi, c'est non. Mais je ne trouve pas la question très pertinente. L'expérience est une chose trop complexe, pour que, dans un monde aussi changeant que celui de l'économie d'aujourd'hui, on la réduise à une simple expérience sectorielle. De plus, le regard extérieur, le sang neuf, voire l'apport de ce qui se fait ailleurs peuvent avoir un intérêt. Nous y reviendrons.

2.2.8 *Le repreneur juge sa précédente expérience:*

- **Réussie à 48%**
- **Assez réussie à 41%**
- **Peu réussie à 6%**
- **Echec à 5%**

Dans mon cas, on ne peut pas parler de réussite ni de préparation particulière à la reprise. Seule la réussite de mon entreprise dira si les apports de ma vie professionnelle antérieure auront été des éléments positifs ou non. Cependant, sans l'échec de mon dernier poste, je n'aurais sans doute pas sauté le pas. Cet échec-là vaudra peut-être une vraie réussite !

Pascal Baudry¹¹ attire notre attention sur cette différence que nous avons par rapport à l'attitude américaine typique. L'échec professionnel est la marque de l'infamie chez nous. Le fait même de l'évoquer est gênant pour vos interlocuteurs. Eric, mon courtier en assurance-vie depuis 15 ans a été choqué de m'entendre considérer mon dernier emploi comme un échec. Et moi, j'ai été surpris de sa gêne. A l'inverse, des amis américains avec qui je parlais de mon infortune me disaient: «oh, vous êtes ambitieux, vous allez réussir!». Pas de jugement, pas d'encouragement non plus, l'échec est normal, un point de

¹¹ Sur ce thème, lire le cyber livre téléchargeable gratuitement de Pascal Baudry : Français et américains, l'autre rive. www.pbaudry.com

passage presque obligé. Tant que vous gardez de l'ambition, vous devez réussir, forcément !

2.2.9 Le système de financement n'est pas adapté.

Hé bien, j'aurais aimé que mon banquier réagisse ainsi lorsque je suis allé le voir pour refinancer une partie de mon apport qui n'était pas liquide ... En France, seul le succès passé et un CV bien lisse sont présentables. La prise de risque est réduite, elle peut exister mais à l'intérieur d'un sérail (Etat, collectivités, grandes entreprises) où la responsabilité de l'échec est diluée. Résultat: quand il s'agit de prises de risques, les choses se font entre soi, en utilisant l'argent des autres c'est-à-dire celui des contribuables. Le succès n'est pas toujours au rendez-vous comme pour le plan calcul, le parc Walibi de Lorraine ou le Concorde... Parfois aussi avec des succès inespérés comme le parc de centrales nucléaires de 1974 ...

Ce mode de décision, de prise de risque et de financement n'est pas celui de l'entrepreneur privé. L'ennui c'est qu'à côté du Colbertisme atavique du monde politique français, le système financier ne dispose ni des libertés, ni des dispositions naturelles pour irriguer les initiatives modestes mais infiniment variées et nombreuses et qui pourraient contribuer à une richesse plus durable mais moins conforme aux catégories mentales de « l'establishment ». Pierre Charron disait : « **l'homme est un sujet infiniment ondoyant et divers** ». Dans la diversité et l'imprévu se trouve la véritable source de l'innovation et du dynamisme non dans un dirigisme stéréotypé et trop conforme.

Ce n'est pas l'explosion de la «bulle» Internet qui a changé cette attitude générale, bien au contraire. Je me souviens par exemple des commentaires récents de Capital Investisseurs pour qui la page de l'Internet était tournée. Et pourtant quel non-sens quand on mesure le parcours accompli par les entreprises de ce que l'on a appelé la défunte net économie ! Seulement une sur dix a survécu peut-être mais quel impact sur la vie de tous les jours de tant de gens de la part de celles qui sont toujours là ! La révolution qui est supposée avoir tourné court s'accomplit tous les jours sous nos yeux. De phénoménales concentrations de valeur voient le jour autour de Paypal et Ebay, Amazon, Google, Yahoo etc. ... et je ne suis pas sûr que tout ceci ait été bien intégré dans nos politiques d'aide aux entreprises.

Et là, je parle d'Internet donc de services qui ont une traduction concrète pour tout le monde aujourd'hui. Mais le soudain intérêt pour l'innovation vient après-coup et procède de ce même esprit qui catégorise a priori et s'intéresse souvent aux technologies plutôt qu'à leurs finalités pratiques. A quoi s'attendre quand on cherche à financer de purs services ? E-marketing, réseau commercial ou d'influence, image de marque, pub, prospection, conseil, création ... cela ne rentre souvent pas dans les cases.

Pourtant, c'est bien dans les services et le savoir-faire relationnel au sens large que cet argent et ces énergies devraient maintenant s'investir en premier lieu car ces services-là représentent déjà 70% de notre économie et de nos emplois.

2.2.10 Conclusion

Voilà donc pour moi le contexte qualitatif dans lequel je crois que se joue notre match. Le terrain en quelque sorte. C'est pourquoi

Le 11/02/2008 18:56:08

je disais en introduction que celui-ci était glissant ! Après avoir identifié des raisons majuscules qui font que les reprises sont moins nombreuses et moins faciles que ce que l'on dit, voyons les raisons minuscules qui m'ont fait échouer une bonne douzaine de fois en finale avant de réussir à réaliser une reprise.

Le 11/02/2008 18:56:08

3 Première mi-temps : la phase d'apprentissage

Le match commence vraiment. Les chapitres suivants racontent la première mi-temps. Ce début de partie est important car, je le redis, moins d'un tiers des repreneurs déclarés reprennent effectivement une entreprise. Ils s'arrêtent aux préliminaires.

Une autre façon de le dire, pour recycler ce que m'a dit un intermédiaire récemment, est : « apprenez à devenir un bon repreneur ». Les « mauvais » repreneurs sont ceux qui s'arrêtent en cours de route. Une phase d'apprentissage est donc nécessaire.

L'apprentissage, n'est en outre pas limité à cette première partie de mon parcours car chaque dossier nouveau m'a apporté quelque chose de plus jusqu'au dernier dont j'espère d'ailleurs qu'il ne sera pas vraiment le dernier !

3.1 Chapitre 5: débuts et rencontres à éviter

Mots clefs : [apprentissage](#), [pièges](#), [abus](#).

3.1.1 *Fais-toi d'abord les yeux !*

On ne peut pas savoir a priori si une entreprise, un projet va vous correspondre ou non ni si la reprise en général est faite pour vous. Il faut d'abord rencontrer des cédants, décortiquer des comptes. C'est cela «se faire les yeux». Il faut être prêt psychologiquement au moment où se présentera l'Opportunité. Il s'agit donc de s'aguerrir surtout psychologiquement pour être capable de décider le moment venu et nous retrouvons-là la raison d'être principale de ce petit livre.

5 ans plus tôt, je m'étais ainsi déjà « fait les yeux » sur une entreprise de logiciels, une de formation et une d'immobilier. L'entreprise de formation avait une stratégie dite du «fraisier¹²» qui est un modèle possible, mais la suite me montra qu'aucune des trois n'était intéressante. Les logiciels de la première entreprise étaient dépassés, le secteur de la formation des chômeurs a subi quelques années plus tard des remises en cause de la part des organismes payeurs et l'agence immobilière se vendait amputée de sa partie la plus lucrative (la promotion) ...

Dans ces trois premiers cas, aucun cédant n'était réellement cédant. Ils souhaitaient surtout réaliser une partie de leur capital pour pouvoir développer une activité propre à côté ce qui est souvent le cas. Voilà donc un premier constat qui n'avait pas été

¹² La première implantation génère un bourgeon dans une ville voisine qui devient une nouvelle agence et ainsi de suite.

très encourageant et qui explique que, face à une offre d'emploi salariée comme cadre dirigeant, j'ai opté à ce moment-là pour cette voie. Mais le virus avait été contracté et ma première adhésion au CRA aussi !

3.1.2 Premiers contacts avec les intermédiaires

Retour en 2005. Fort de ces premières rencontres avec des cédants, je pris donc quelques contacts initiaux dès le début de 2005 via les bases de Fusacq.com et du CRA. Dès ce moment, se posa la question de l'apport initial et de mon CV de repreneur. J'ai relaté ce point mais sachez qu'avant d'en arriver là, j'ai commis l'erreur qui consiste à répondre à l'arrogance de l'intermédiaire par une arrogance symétrique et de sens inverse ... communication rompue ! Retour à la case départ !

Après analyse patrimoniale (faite par mes soins et plutôt mal), mon CV fut revu selon les conseils de quelques experts et sites spécialisés. Première page (avec photo) consacrée à ma démarche et au schéma de reprise visé incluant le montant de l'apport et des garanties.

Parallèlement, j'eus contact avec des officines dont je parle ici bien qu'elles se situent à la marge de la démarche de reprise d'entreprise parce qu'il va falloir que vous restiez sur vos gardes.

3.1.3 Des pratiques douteuses dans la distribution automatique

C'est un chasseur de tête qui reçoit chez lui et que je connaissais déjà qui me mit en contact avec une entreprise étrangère via une sorte de rabatteur. C'est parce que je connaissais le

recruteur que je suis allé au rendez-vous puis que j'ai accepté d'analyser ce projet.

Cas K-wet:

L'entreprise :

Cette société familiale gère un parc de distributeurs, de machines de jeux et de machines à sous dans des hôtels.

Les distributeurs que l'on me proposait d'acheter et d'exploiter distribuent des petites boîtes en aluminium cylindriques contenant des friandises ou des apéritifs salés. Elles sont vendues en général 1€ sur le comptoir d'un bar. Elles sont conditionnées en Espagne.

L'activité :

Les clients des bars, au lieu de mettre leurs doigts dans une soucoupe de cacahuètes et de se transmettre ainsi toutes sortes de germes, peuvent y trouver leur intérêt. Le patron du bar perçoit 15% de la recette, le plus souvent hors comptabilité.

Cette activité nécessite de réapprovisionner souvent ces distributeurs de comptoirs mais une étude précise montre qu'à partir d'un certain nombre et d'une certaine densité de tournées, cela peut devenir très rentable.

Résultat de l'analyse du marché :

- **Le marché des CHR est en recul et la convivialité des bars également ce qui cantonne le marché potentiel aux campagnes de la province profonde (cela tombait bien puisque j'habitais justement en Basse Normandie).**
- **Ce marché est très équipé voire sur équipé.**

Résultat de l'enquête de moralité¹³ :

La problématique de ce dernier n'est pas de vendre les boîtes mais les machines. Le service et le marketing après-vente sont inexistantes.

En fait, une fois recruté, le distributeur régional achète au master franchiseur ses machines plus du double du prix de vente du constructeur espagnol ou portugais. Il se charge de les «placer» dans le secteur du distributeur local mais ce placement est souvent très mal fait, les patrons de bars refusent souvent d'appliquer les contrats de placements

¹³ Comme certains de mes lecteurs me posent régulièrement cette question, voici la réponse : il s'agit de mes propres recherches. Ce que j'appelle dans ce cas enquête de moralité, c'est ce que

Il est possible que certains exploitants gagnent leur vie dans ce type d'affaires mais tous les ingrédients de l'arnaque sont réunis: recrutement apparemment «sérieux», phase de «sélection» où le recruteur vous tient en haleine puis rencontre avec des exploitants témoins qui «réussissent» et enfin rencontre avec le « master franchiseur » qui fait étalage de sa propre réussite financière. Si vous n'êtes pas assez méfiant, vous êtes guidé pas à pas et rassuré jusqu'au moment de faire un chèque dont le montant a été calculé en fonction du montant moyen des indemnités des cadres qui quittent leur entreprise vers la fin de leur carrière. Résultat, le « franchisé » a investi minimum 30 à 50 k€ en machines qu'il ne peut souvent ni revendre, ni utiliser.

D'autres officines utilisent des variantes: de plus grosses machines qui commencent à ressembler aux distributeurs classiques vendant du sucré et des surprises voire des sandwiches sont cette fois proposées à des prix beaucoup plus élevés et placées dans des hôtels bas de gamme ou des centres commerciaux. Machines plus coûteuses, recrutement par petites annonces mais mêmes méthodes de conviction (ou de forçage) et même objectif: capter un ticket d'entrée équivalent aux indemnités moyennes du cadre licencié comme me l'ont expliqué un journaliste du secteur et les responsables (fort peu concernés d'ailleurs) du syndicat professionnel.

Même expérience mais plus courte avec un projet de franchise dans la remise en état de batteries (ou accumulateurs pour équipements électriques portatifs). Posez-vous une simple question: qui paie in fine ? Là, pas de LBO, pas de montage

m'ont dit certains consultants, dirigeants de sites internet, directeur de journaux ou responsable de syndicats professionnels et qu'ils n'écriront jamais.

bancaire, pas d'audit. Le gogo c'est vous tout seul si vous cédez sans vérifier. Vérifications faites, c'était « no go », no gogo plutôt !

Conclusion: j'ai lu par ci par là que dans le monde de la franchise, ce type de pratique existe, que l'on y cible aisément le cadre déboussolé et momentanément enrichi ... Je ne peux pas généraliser mais je peux confirmer comme dans le cas précédant après pas loin de deux mois de recherches (deux mois perdus tout de même et peut-être 1000 euros de frais) qu'il y a un vrai piège pas nécessairement frauduleux mais un piège si l'on n'analyse pas soi-même le marché et si l'on en reste aux dires du « franchiseur ». Tirons-en une leçon simple : c'est surtout de vous-même qu'il faut vous méfier car le « master franchiseur » utilise une technique toute simple, il ne fait que vous dire ce que vous voulez entendre ... ! A vous de gérer votre propre mental. Mon conseil est ceci : recoupez toujours vos informations comme le ferait un bon journaliste. Vérifiez les chiffres et revérifiez les références de vos interlocuteurs.

3.1.4 Les abus de l'intermédiation

Puisque je parle de pratiques « limites », continuons. Dans mes contacts, tout au long de ma prospection et pas seulement au début, j'ai rencontré diverses sortes d'intermédiaires peu scrupuleux. Pas forcément escrocs mais pas franchement fréquentables non plus. Et ne me faites pas dire ce que je ne dis pas. Tous les intermédiaires ne sont pas pourris et si ce marché est « arriéré » ce serait plutôt parce qu'il n'est pas suffisamment intermédié. Je précise immédiatement que l'intermédiaire peut aussi être compétent, honnête et tout à fait clef dans la

transaction comme je l'explique notamment à la fin de ce livre à l'occasion de ma reprise ... Mais en attendant restez sur vos gardes car voici deux sortes d'intermédiaires à éviter.

Première sorte : J'ai croisé la route de ce cabinet durant l'été 2005 après mon expérience K-wet (Mars 2005) en cherchant à approfondir ce secteur. Il s'agit d'un cabinet parisien qui a ses bureaux dans un quartier que je connais bien et qui me ramenait à mon premier job dans cet improbable cabinet de conseil en stratégie scandinave qui devait finalement avoir tant d'influence sur la suite de ma carrière. Locaux anciens mais pas luxueux donc. « Data room¹⁴ » (en fait, une simple salle de réunion) et quelques bureaux occupés par des chargés d'affaires très juniors. Le dirigeant lui-même est assez jeune. Le tout semble se tenir bien que donnant rapidement une certaine impression de « coup monté ».

Dans mon cas, le premier contact eut lieu en Avril puis les choses traînèrent inexplicablement et le contact fut relancé par le cabinet pour une rencontre en Août alors que je m'intéressais déjà à d'autres affaires. Il faudra vous y habituer, la reprise est une affaire de longue haleine qui demande de la patience. Je savais que je ne signerais sûrement pas dans ces conditions mais je décidai de poursuivre pour gagner en expérience.

Au début, c'est une jeune femme qui fut mon interlocutrice. Je reçus un « teaser » assez sommaire sur une boîte de distribution dont la rentabilité avait un peu chuté mais qui semblait se redresser pour un CA de 1 M€ et il fallait déboursier la même

¹⁴ Littéralement, pièce des données. En fait, en fusion et acquisitions, les auditeurs peuvent travailler en vase clos sur les données dans cette pièce exclusivement aménagée pour eux. Il va sans dire que dans notre contexte, ce terme est un total abus de langage visant à en imposer au pigeon éventuel.

somme. Finançable avec mon apport et les ratios bancaires classiques mais tout juste.

Je croyais être face à une dure concurrence en raison du délai important pour rencontrer le cédant puis j'appris que mon interlocutrice n'était plus là et que je devrais rencontrer prochainement mon cédant dans la fameuse « data room » quelques semaines plus tard. Le dirigeant passa quelques minutes pour lancer l'entretien d'une heure avec un cédant, candidat à la retraite pendant que le candidat repreneur suivant (une femme d'âge mûr) faisait antichambre à côté ! Trois ou quatre réunions avec des repreneurs étaient prévues ainsi donnant l'impression d'un travail à la chaîne.

Le cédant : la petite soixantaine, faisant tout lui-même, un gros client principal, aucune organisation, ni gestion et un risque client très concentré. Pas dans ma cible. Refus de ma part. Dommage, le cédant m'avait mis en n°1 semblait-il !

Quelques mois plus tard, le même type d'affaire se présenta et une nouvelle jeune fille m'appela me proposant de nouveau l'affaire du siècle. Qu'était devenu mon interlocuteur précédent ... ? Il avait quitté le cabinet lui aussi. Qu'était devenue l'affaire précédente ? « Vendue, euh ... je crois ». S'ensuivit une conversation où l'inexpérience de cette jeune fille plus les quelques infos entrevues la première fois sur le paper board de la fameuse « data room » me permirent de formaliser les principes de ce cabinet :

Cas NL:

Méthodologie :

Démarche classique, envoi d'un CV avec annonce de l'apport, signature d'une lettre d'engagement de confidentialité, réception d'un dossier de présentation précédé d'un « teaser » (petite synthèse

sensée vous mettre en appétit) puis rencontre du cédant.

Cibles typiques :

Distribution automatique, CA de 1M€, rentabilité faible, cédant partant en retraite.

Caractéristiques visibles :

Spécialisation dans quelques secteurs d'activités très typés.

Il recrute de jeunes étudiants d'écoles de commerces (peut-être stagiaires) et non des consultants professionnels.

Il prospecte ses cibles de façon agressive et ciblées.

Il passe ses annonces alors qu'il n'a pas de mandat vendeur.

Il cherche au passage à vous proposer un mandat acheteur (cela peut lui permettre de « toucher » des deux côtés).

Dès qu'il a de bons CV comme le vôtre, il provoque plusieurs réunions la même journée et là il convainc le néo cédant de signer un mandat.

Puis, il recherche réellement un repreneur parmi ceux qu'il a déjà convoqués ou ailleurs... Vous avez servi à crédibiliser le cabinet !

Les nuisances constatées :

Perte de temps pour le candidat-repreneur

Abus sur la nature de la relation existante entre le cabinet et le cédant

Evaluations financières totalement fantaisistes

Incompétence des conseils et sous-évaluation des risques.

Dans l'intérim, cette technique est acceptable, il s'agit de pré-placement de CV. Dans la reprise d'entreprises, c'est un début d'abus de confiance à mon avis.

Deuxième sorte : L'homme passe une annonce puis même déroulement que précédemment à ceci près qu'au NDA s'ajoute une annexe par laquelle le repreneur prend à sa charge la rémunération de l'intermédiaire en cas de succès de l'opération et qui s'ajoute au prix de cession demandé. En quelque sorte, pour signer le NDA et avoir accès au cédant, le repreneur signe un mandat ... Simple ! En fait, l'intermédiaire, entend parler d'une affaire, attire un ou des repreneurs. Il les présente au pseudo cédant qui commence du coup à visualiser le chèque salvateur et ainsi se déclenche l'opération. Mais sur les plus

mauvaises bases qui soient : le cédant n'est pas prêt, son entreprise encore moins et le repreneur est certain d'y perdre son temps ... a minima. Cela dit, l'intermédiaire, lui, se donne une chance d'augmenter son chiffre, il faut bien que tout le monde vive non ?

Bien sûr, l'affaire s'est arrêtée là pour moi mais j'ai demandé des comptes à l'intermédiaire. Réponse fiscale : il vaut mieux pour le cédant que la commission diminue le montant de la transaction. Moi j'eus le sentiment qu'elle augmentait le montant à payer plutôt. Suivit alors une histoire de la vie de ce monsieur, lui-même ancien cédant grugé par son repreneur et par le fisc. Visiblement en train de chercher à se refaire avant de prendre sa retraite... Pas avec moi. Fin de l'histoire.

Ce que j'écris dans ce livret est du strict vécu. Les « délinquants relationnels¹⁵ » sont souvent eux-mêmes des écorchés de la vie ... des affaires, sachez les repérer et vous en préserver. Mais il y a aussi de bons professionnels. Je vais en parler aussi. Promis !

Conclusion : on vous dira que l'intermédiaire n'est pas l'allié du repreneur car, il est l'agent du cédant. Nous en parlerons plus loin. Mais avant tout, méfiez-vous qu'il ne soit un simple affairiste sans scrupule. Rappelez-vous qu'il agit le temps de la transaction, prend son pourcentage et s'en va. Il peut raconter ce qu'il veut, il ne signe aucune garantie de passif, ni ne donne de caution sur ses biens propres, lui. Alors que vous, vous allez rester dans l'entreprise et travailler pour rembourser les banques pendant des années !

¹⁵ J'aime ce terme que j'emprunte au philosophe « Bas Normand » Michel Onfray. Voici la définition qu'il en donne dans son dernier livre : « **je nomme délinquant relationnel celui qui, ni responsable, ni coupable, relève d'une série d'agencements existentiels faisant de lui un être incapable de contracter, donc d'entretenir une quelconque relation éthique.** »

La vidéo du match !

Dans cette partie, se trouvent rassemblées des réflexions personnelles. A froid, après match, pour inspirer autant les repreneurs que ceux, nombreux, qui prétendent les «accompagner». Comme je l'ai déjà écrit, il y a beaucoup de prétendants accompagnants ou « accompagneurs » mais il y a peu de véritables appuis en ce domaine. Qui plus est, le véritable chef d'entreprise répugne à être «accompagné». En revanche, il aimerait avoir l'aide, rémunérée au besoin, qui lui fait défaut lorsqu'il en a besoin. Qu'il s'agisse de compétences et de savoir ou de moyens financiers.

Commençons par quelques faux-conseils et véritables bêtises entendues au long de mon parcours avant de proposer quelques idées de réformes ...

3.2 Chapitre 17: Réponses aux questions

L'un des intérêts d'avoir déjà diffusé une première version de ce livre sur le net, c'est que des centaines de repreneurs m'ont fait part de leurs remarques ou questions. Ce chapitre reprend quelque unes des questions les plus fréquentes.

3.2.1 *Comment avez-vous procédé pour vos évaluations ?*

La question du prix apparaît toujours comme LA question majeure. Or même aujourd'hui, je considère que là n'est pas l'essentiel. Je l'ai déjà dit, pour être riche un jour, il faut acheter le plus bas possible et vendre le plus cher possible. Or cela dit, il faut s'assurer qu'entre les deux, il reste la place de faire une affaire. Je crois que beaucoup d'affaires ne se font pas non pas parce que le prix n'est pas bon mais parce que les acteurs ne sont pas prêts à trouver un accord.

Je le redis, pour moi le prix n'est rien, seule compte la capacité à financer la reprise pour ensuite développer la valeur. Sans reprise pas d'opportunité de gagner ... et pas de risque de perdre non plus bien sûr !

Je donnerai tout de même au chapitre suivant certain des tableaux de valorisation que j'ai utilisés dans la vraie vie. J'ai fondamentalement utilisé deux méthodes l'une valorisant un multiple du Résultat net et les liquidités, l'autre étant une boîte noire intégrant des notions qualitatives : la méthode « Valentin ».

3.2.2 *Enfinement ce que vous nous dites est très banal !*

Un ancien professeur d'une grande école n'a pas aimé mon style un peu provocateur. Reprenant mes statistiques : 60 cibles, une

quinzaines de négociations, deux protocoles, une signature ... : « au fond cela n'a rien d'extraordinaire ! Ce que vous dites est très banal ! » Mais ai-je prétendu être un meilleur élève que d'autres ? Ai-je été en quoi que ce soit un modèle ou une exception ? Au contraire, mais c'est cette banalité qu'il fallait exprimer. Là est l'originalité. D'habitude ce sont les professeurs et les consultants qui s'expriment, plus rarement les entrepreneurs. Donc merci monsieur le professeur d'apporter votre appui à mes affirmations.

Une remarque tout de même : même banal, votre parcours risque de vous surprendre car ne croyez pas ceux qui voudraient le baliser pour vous.

3.2.3 Combien vous ont coûté vos conseils ?

Le prix n'est rien, seule compte la capacité à financer. Mes conseils m'ont coûté 40 k€ environ sur plusieurs projets mais il y a eu d'autres frais: études, déplacements, formation, impôts, frais administratifs etc ... Vous devez donc budgéter tous ces frais dans le montage de reprise en les ajoutant au prix d'achat. Attention cependant, en cas d'échec de la transaction, ils restent dus.

3.2.4 Si vous aviez rencontré Let au début, auriez-vous fait l'affaire ?

Très bonne question émanant d'un lecteur qui a bien saisi ma démarche. Réponse : assurément non.

Let était trop chère, trop lourde, trop complexe pour que je m'y cramponne au début de ma recherche. Mais renforcé par l'expérience, j'ai eu envie d'un projet ambitieux avec une portée

nationale. A noter que jusqu'au bout, j'ai eu le choix ce qui est rare, donc ce ne fut pas un choix de la dernière chance !

3.2.5 Comment vous êtes-vous intéressé au courrier postal ?

Je ne m'y étais jamais intéressé. La vision initiale, Let la doit à son fondateur, pas à moi. Le courrier qui se dérégule représente une opportunité importante pour une entreprise unique en son genre car une des rares en France à avoir fait du courrier sa spécialité en plein monopole de la Poste. Il convient justement maintenant d'en faire une formule forte et un réseau national.

3.2.6 Avez-vous atteint votre objectif de revenus ?

La véritable question était :

Vous vouliez reprendre « in bonis » pour ne pas sacrifier votre revenu et pourtant vous avez sacrifié deux ans de salaires pendant votre recherche comment expliquez-vous ce paradoxe ? Il faut savoir risquer un peu. Ce que je ne voulais pas a priori c'était risquer de passer 4 ou 5 ans avant de pouvoir gagner de l'argent. C'était le risque que je voyais à créer une entreprise. En fait, j'avais des revenus de conseil, d'aide et de formation. A l'inverse, une fois la reprise commencée j'ai tout de même dû sacrifier une partie de mes espoirs de revenus.

Autrement dit, il y a des paradoxes qui n'en sont que si l'on pense vivre dans un monde idéal. J'ai fait des compromis.

3.3 Chapitre 20: Risques et enjeux

Retour sur les risques rôles des deux acteurs en présence. Quels sont les enjeux de bien comprendre ces rôles respectifs et les risques ?

Mots clefs : pas acheteur, pas vendeur, pertes de temps et d'argent.

3.3.1 *Le repreneur n'est pas forcément acheteur*

Supposant acquis que le repreneur ne va pas se comporter en acheteur arrogant, il doit donc adopter une attitude très positive indispensable. Celle d'un vendeur. Je l'ai déjà expliqué, c'est un des paradoxes à intégrer. Le repreneur, bien que faisant un chèque au cédant à la fin, doit pour réussir beaucoup écouter et chercher à séduire son cédant car le marché n'est pas en sa faveur de prime abord. Rappelez-vous que j'ai été écarté au moins deux fois d'entrée parce que je paraissais « pauvre » ou pas assez « plombier ».

Il s'agit donc pour le repreneur d'une étape éliminatoire. En plus, si ce repreneur a plutôt une sensibilité de généraliste commercial, cette attitude inversée de vendeur va être une attitude finalement assez confortable pour lui parce que pendant les préliminaires, son attitude valorise le cédant. Celui-ci renvoie alors au repreneur une image positive et un climat de confiance se crée. Tout va bien donc, et si vous faites cela, vous êtes bien parti. C'est comme cela que j'ai pratiquement toujours été retenu en short list.

Mais pour le cédant, il y a une difficulté: le repreneur est aussi celui qui doit être convaincu. Et il peut se faire que voyant que les chiffres promis n'arrivent pas à temps ou que les banques sont moins enthousiastes que lui pour financer son projet, le repreneur finisse par abandonner le projet. C'est ce qui s'est produit pour moi dans le cas WinMidi, parce que le cédant, mal conseillé, ne s'est pas suffisamment mis en situation de finaliser sa vente.

Le repreneur est avant tout un acheteur. Le repreneur qui a tout compris se place du côté du cédant pour mieux éliminer ses concurrents. Une fois son but atteint, c'est lui qui fera le chèque, c'est donc lui qui décidera en dernier ressort. Beaucoup de cédants, rassurés de voir un repreneur motivé en profitent pour être gourmands et oublient cette règle de base. Le repreneur même prêt à payer trop cher, ne pourra cependant pas aller plus loin que son budget ...

Conseil au repreneur : pensez lorsque les choses seront assez claires pour vous à les clarifier avec votre cédant afin qu'il comprenne que son intérêt est de vous aider à justifier son prix. Je reconnais que je suis resté trop souvent dans ce rôle de vendeur qui me convenait bien mais j'aurais dû plus nettement marquer certaines demandes. Le cédant sérieux a tout intérêt à les intégrer. En plus, vous n'êtes plus seul dans les phases finales, le repreneur doit aussi penser à donner confiance à ses conseils. Ils sont payés certes mais ils sont humains aussi et ont besoin de prendre confiance en la faisabilité du projet pour donner le meilleur d'eux-mêmes.

3.3.2 *Le cédant pas forcément vendeur*

Si j'en juge par ce que m'ont dit les intermédiaires, l'attitude vendeuse du repreneur n'est pas si fréquente. Beaucoup de repreneurs ne parviennent jamais à ce stade-là. Le symétrique exact du repreneur vendeur est le cédant recruteur.

Souvent, le cédant a eu bien du mal à se convaincre de vendre l'entreprise qui est son «bébé» comme le veut le cliché. Il peut avoir, lui aussi, une attitude assez arrogante et voir le repreneur comme un simple candidat à recruter et oublier qu'il est avant tout un acheteur. Il peut avoir tendance à rechercher un profil identique au sien. J'ai en mémoire par exemple cette belle TPE parisienne de plomberie que m'a présentée la CCI de Paris. Son dirigeant très conscient de sa réussite, ne voulait naturellement pas brader son entreprise. Mais surtout, il ne pouvait pas concevoir que le repreneur ne soit pas plombier lui-même ni qu'il veuille percevoir un salaire avant trois ou quatre ans ! Lui-même avait connu des débuts modestes et semblait vouloir faire connaître à son repreneur le même parcours « initiatique » sans comprendre que le projet de celui-ci pouvait être tout autre que de se limiter à une activité de plomberie traditionnelle.

Résultat : le repreneur (moi) décide de ne pas donner suite. Le cédant recruteur surtout s'il n'est pas conseillé ou mal conseillé est à éliminer très vite si vous n'avez pas le profil idéal qu'il a en tête. Vraisemblablement, ce cédant n'a pas achevé sa réflexion. Entre temps, il vous écartera à coup sûr au profit d'un «meilleur» candidat réel, à venir ou mythique ce qui finira par le ramener, peut-être à simplement arrêter son activité sans la céder... Pour le repreneur en effet, le risque principal est de perdre du temps avec un dirigeant non cédant et d'investir

beaucoup de temps pour faire le travail qu'aurait dû faire le conseil du cédant quand il en a un. Il vous faut détecter cette situation au plus vite et couper court.

3.3.3 Les risques et enjeux: le temps et l'argent

Pour les deux parties, le risque est lié à la perte de temps et à des coûts associés. Pour le cédant, le temps est parfois l'ennemi dont il n'a pas conscience. Peut-être est-il déjà trop tard pour vendre ! Passer deux ou trois ans à sélectionner un candidat c'est peut-être dépasser la date limite d'autant plus que pendant ce temps-là l'entreprise ne peut se développer comme elle le devrait.

Pour le repreneur, le problème est le même mais l'échelle de temps est plus courte. Tout le temps qu'il passera à rencontrer un cédant non vendeur sera de la prise d'expérience mais ne le conduira pas nécessairement à atteindre son objectif. Ceci est d'autant plus vrai que la prochaine affaire qu'il étudiera ne sera peut-être pas dans le même secteur ... selon ma propre théorie. D'autre part, l'utilité marginale de chaque nouvelle expérience est de plus en plus faible. Tous les consultants devenus seniors l'on appris : la loi des rendements décroissants s'applique à l'utilité marginale de l'interview supplémentaire. Alors, veuillez à ne pas amasser une expérience devenue superflue car alors c'est que vous êtes peut-être tout simplement en train de passer le temps et de vous leurrer. Pendant mes phases d'abattement intercalaires, je vous garantis que je me suis posé cette question !

Une bonne méthode que connaissent les vieux commerciaux est celle-ci : à chaque rencontre vous devez avoir un objectif précis.

A chaque fin d'entretien, vous devez avoir atteint cet objectif et pouvoir vous dire « j'ai appris ceci de plus ». Chaque nouveau dossier doit vous rendre plus solide pour la prochaine affaire et vous rapprocher du véritable closing.

Conclusion: Il ne faut pas se mettre a priori de barrières trop limitantes comme je l'écrivais plus haut, mais il faut aussi savoir arrêter à temps. J'ai commis l'erreur plusieurs fois d'entretenir une lourde proximité relationnelle alors que ma conviction personnelle s'amenuisait à mesure que nous avançons.

4 CONCLUSION

J'ai émis mes conclusions, grandes et petites au long de ce petit récit, et j'ai essayé de faire quelques propositions dans les chapitres précédents, je serai donc très bref ici.

Ma longue recherche d'une entreprise à reprendre fut pour moi l'occasion d'une transition nécessaire marquée de nombreuses découvertes. Au final, au moment de commencer ma reprise effective, je ressens ... de la fatigue car ce fut long et mentalement difficile. A la fin de ce travail d'écriture qui fut comme un moment de respiration, j'espère avoir pu partager ma conviction avec vous : cela vaut la peine de se prendre en main pour entreprendre enfin. La grande leçon que je tire de cette expérience et qui vaut ailleurs est que le plus grand frein est dans nos têtes, il est mental car ce chemin-là n'est jamais balisé.

Je crois qu'individuellement et collectivement nous aurons un avenir si nous savons revenir aux fondamentaux comme l'on dit en Rugby. Pour ceux qui en ont les compétences et les moyens, je suis intimement convaincu qu'il est maintenant préférable pour eux, pour leurs familles et pour la collectivité qu'ils arrêtent de pantoufler et qu'ils s'engagent sur leur propre chemin sans balise.

Remettons-nous à entreprendre.

Coup d'envoi !