

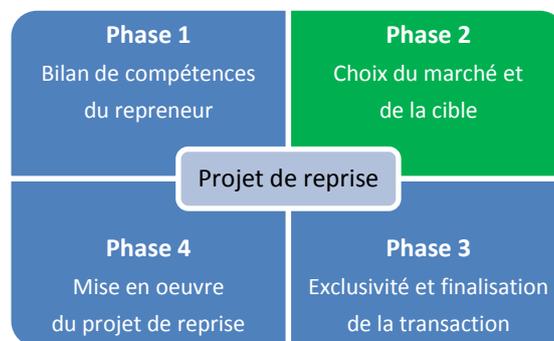
La reprise de PME, par un repreneur personne physique, demande beaucoup de persévérance et d'énergie. La maîtrise de l'environnement économique de l'entreprise est une étape clé du processus de reprise d'une PME. Le repreneur doit construire une cohérence entre ses propres compétences, les exigences du marché et le profil de la PME cible.

Maîtrise de l'environnement économique, passage obligé pour réussir la reprise de PME ?

Plus de 90% des repreneurs potentiels, c'est-à-dire des personnes qui ont envisagé l'aventure entrepreneuriale, ne vont pas au bout de leur projet de reprise.

Plusieurs études, réalisées par *OSEO* et *FUSACQ*, soulignent que le manque de maîtrise de l'environnement économique de la PME par le repreneur diminue sensiblement ses chances de succès.

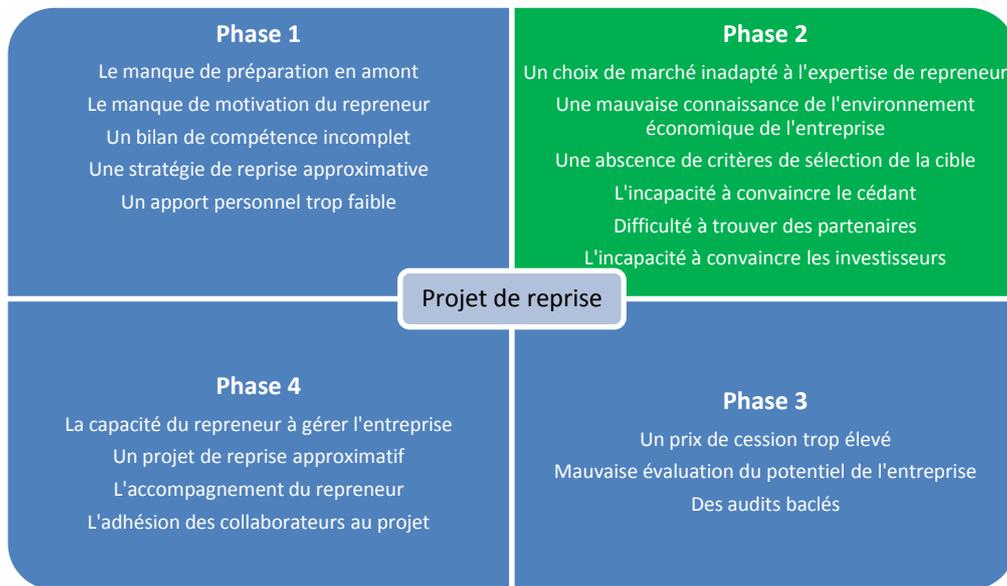
Un projet de reprise se décompose en quatre phases, le bilan de compétence du repreneur, le choix du marché et de la PME, la finalisation de la transaction et la mise en œuvre du projet de reprise.



Toutes ces phases sont importantes, nous nous intéresserons plus particulièrement à la phase 2 qui concerne l'analyse de l'environnement économique de la PME. Cette analyse permet de faire le choix du marché et de l'entreprise cible en fonction de critères relatifs au marché et à l'entreprise et de comparer le profil de la cible au savoir-faire du repreneur.

L'échec du processus de reprise de PME, de multiples raisons

Il existe de multiples raisons pour expliquer un taux de succès aussi faible et cela à chaque étape du projet de reprise.

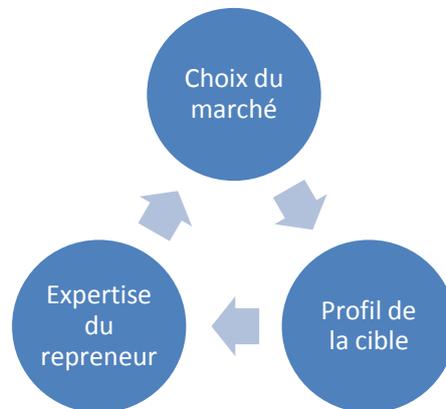


La phase 2 regroupe un nombre important des risques identifiés. L'analyse de l'environnement économique est souvent une étape clé qui n'est que partiellement réalisée par le repreneur. Nous pouvons évoquer trois freins : le manque d'informations du repreneur sur le marché, sa difficulté à identifier les données importantes relatives au marché et à l'entreprise et enfin son appréhension vis-à-vis de ses propres faiblesses. Travailler en profondeur sur son environnement économique doit permettre de :

- augmenter sensiblement les chances de succès du repreneur,
- lever les blocages,
- se focaliser sur les vrais problématiques,
- prendre les bonnes décisions d'investissement,
- convaincre le cédant de la qualité de son projet,
- trouver les partenaires financiers indispensables à la réalisation de son projet.

Trois leviers pour augmenter les chances de réussite de la reprise de PME

Réussir son projet de reprise nécessite de faire les bons choix en termes de marché et d'entreprise. Ces choix doivent s'appuyer sur des critères de sélection précis et objectifs. Il est aussi indispensable de définir clairement les objectifs du repreneur et son apport personnel dans la réussite du projet.



Y-a-t-il un profil idéal de repreneur ?

Le taux d'échec de la transmission de PME à une personne physique extérieure à celle-ci est plus élevé que celui observé lors de la transmission à un salarié, un membre de la famille ou à une autre entreprise.

Le profil du repreneur idéal se caractérise par une bonne connaissance de l'environnement économique de l'entreprise à reprendre et par une expérience de management au sein d'une TPE ou PME. De nombreuses études, notamment une étude *OSEO*, souligne que le manque de connaissance du secteur d'activité par le repreneur et l'absence d'expérience du mode de fonctionnement d'une PME diminuent respectivement ses chances de succès de 50% et 40%.

Dans bien des cas, le repreneur ne satisfait pas complètement à ces critères. Or, l'analyse approfondie de l'environnement économique permet notamment d'identifier et de combler les lacunes du repreneur.

Avant de s'intéresser à l'environnement économique, le repreneur doit se poser une série de questions sur les raisons qui l'ont poussé à envisager la reprise d'une PME :

- volonté profonde, impasse professionnelle ou opportunité,
- ses forces et ses faiblesses par rapport aux expertises requises pour diriger une entreprise,
- ses objectifs et sa stratégie d'investissement,
- le niveau et la durée de l'investissement, investisseur majoritaire ou minoritaire.

Effectuer un bilan de compétences est une étape initiale intéressante qui apportera une partie des réponses au repreneur.

Si l'on s'appuie sur les études mentionnées, la logique nous pousse à conseiller au repreneur d'orienter ses recherches vers un secteur d'activité qui correspond à son expérience professionnelle passée.

Reprise de PME, comment étudier et caractériser son marché ?

Quatre grands domaines caractérisent le marché d'une PME, chacun devant être approfondi en fonction de l'avancement du projet de reprise :

- la segmentation du marché et l'identification des segments les plus porteurs,
- l'organisation du marché et la position de l'entreprise dans son environnement économique,
- les profils et la taille des concurrents, les axes de différenciation,
- les profils des clients, les attentes et les freins du marché.

Pour chaque domaine représentatif du marché, le repreneur doit identifier les opportunités et les menaces du marché et ses propres forces et faiblesses. La capacité du repreneur à décrire son marché est un bon indicateur de son niveau de connaissance de celui-ci. Le repreneur ne doit pas hésiter à approfondir ses connaissances. De cette manière, il lui sera possible de mesurer ses chances de succès en combinant l'attractivité du marché, les critères de sélection de la PME cible et sa capacité à répondre aux attentes du marché.

Reprise de PME, comment cibler l'entreprise ? Deux étapes clés

La première étape consiste à définir les critères de sélection qui permettront d'établir un profil des entreprises cibles à partir des opportunités de marché. Voici une liste non exhaustive des éléments à prendre en compte :

- la taille de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents et au potentiel d'investissement du repreneur,
- la présence de l'entreprise sur les segments de marché les plus porteurs,
- le contenu et la qualité de l'offre « produits et services »,
- la présence sur les zones géographiques les plus attractives,
- le positionnement optimal de l'entreprise sur la chaîne de valeur du marché,
- les clients prioritaires pour l'entreprise,
- les expertises requises par rapport à celles du repreneur,

La deuxième étape intervient lorsque l'entreprise est identifiée et l'exclusivité obtenue. Une analyse approfondie de l'attractivité du marché et du potentiel de l'entreprise devra alors être réalisée afin de construire la synthèse SWOT de l'entreprise et d'élaborer le projet de reprise.

Reprise de PME, comment convaincre le cédant de la pertinence du projet ?

C'est une étape cruciale pour la réussite du projet, les TPE et PME sont très souvent des entreprises familiales, le cédant est très attaché à son entreprise, il a deux objectifs prioritaires : valoriser correctement son entreprise et s'assurer de sa pérennité. Voici quelques grands principes à respecter :

- montrer au cédant que vous avez compris ses attentes,
- équilibrer la relation client-fournisseur comme dans une transaction commerciale
- montrer au cédant que vous maîtrisez l'environnement économique,
- identifier sa vision stratégique et proposer une vision proche de la sienne,
- mettre en avant votre apport personnel dans le développement futur de l'entreprise,
- rassurer le cédant sur le futur de son entreprise,
- évaluer rapidement ses attentes en termes de valorisation
- évaluer les motivations du cédant.

Reprise de PME, comment convaincre les partenaires et les investisseurs ?

Le repreneur doit s'entourer des bonnes personnes pour compenser ses propres faiblesses et convaincre les investisseurs à participer au projet. La seule façon d'y parvenir est de construire un projet de reprise qui fait clairement ressortir :

- la situation actuelle de l'entreprise et son potentiel,
- son positionnement au sein de son environnement économique,
- sa vision à court et moyen termes et ses axes de développement,
- la capacité du repreneur à diriger l'entreprise,
- l'apport du repreneur par rapport aux besoins de l'entreprise,
- une analyse lucide de ses forces et de ses faiblesses,
- une évaluation réaliste des risques associés au projet.

Reprise de PME, les prochaines étapes

Ici, notre objectif était de rappeler qu'une grande partie de la réussite de votre projet de reprise est entre vos mains, elle dépend de votre maîtrise de l'environnement économique, de votre capacité à identifier la bonne entreprise et d'une analyse objective de votre savoir-faire.

Dans les prochains articles nous développerons ces thèmes et nous apporterons des réponses sur la méthodologie à utiliser pour réussir son projet de reprise.