



HAUT / DE BILAN

CAPITAL DE PROXIMITÉ / RAPPROCHEMENT

## EN DIRECT DES RÉGIONS



## Île de France

EDITION DE LOGICIELS

SYNERCOM FRANCE IDF

conseille un « X télécom » dans sa reprise  
d'Oxalys Technologies



De plus en plus actif sur l'accompagnement des repreneurs personnes physiques, **Bernard Besson**, associé de SF IDF, vient de conseiller un repreneur indivi-

duel, Pierre Joudiou, dans la reprise de l'éditeur de logiciel Oxalys Technologies. Une cible parfaitement en phase avec le parcours et les compétences de cet X télécom de 50 ans. Après un parcours de direction générale dans de grands groupes informatiques et télécom Pierre Joudiou a souhaité réorienter sa carrière en tant qu'entrepreneur/repreneur d'une affaire spécialisée dans le domaine informatique. Désireux de se faire accompagner dans sa démarche par un cabinet spécialisé, il a confié un mandat acheteur à SF IDF qui en quelques mois a pu identifier une dizaine de dossiers correspondants à ses critères de recherche. Mais rapidement, la société Oxalys Technologies s'est imposée comme la bonne cible, tant en raison de ses innovations technologiques que des motivations du cédant. Spécialisée dans la fonction achats, la SSII a développé une version très performante adaptée à un usage de type « Clou » grâce à un important effort de R&D. En outre, son dirigeant, Yvan Valensi, après avoir porté le développement d'Oxalys depuis 2004, souhaitait, à 60 ans, transmettre la société à un repreneur qualifié. Les atomes crochus entre le cédant et le repreneur ont fait le reste. Quant au financement de l'opération, il n'a pas posé de difficulté particulière, tant en raison du profil très adapté et très rassurant de l'acquéreur que de son apport significatif. Actionnaire à 100% d'Oxalys Technologies, Pierre Joudiou a bénéficié d'un prêt syndiqué auprès de HSBC et Société Générale.



# Grand Est

**DISTRIBUTION ÉLECTROMÉNAGER  
RECYCLAGE DES DÉCHETS /  
SYNERCOM FRANCE GRAND-EST**

**trouve un acquéreur stratégique  
au groupe Cocalec...**



Associé du réseau Synercom France pour le grand-Est, Claude Robert, en partenariat avec Natixis (Marc Priou et Alvin Philippe), vient d'organiser la cession du groupe

Cocalec (178 M€ de CA, 300 personnes) au groupe Findis détenu majoritairement par le fonds Activa Capital. Basé à Saint-Florentin (89), le groupe Cocalec, propriété de la famille Dubost, a une activité de grossiste en électroménager blanc et brun, notamment par ses enseignes Extra et Domial. Désireux d'adosser Cocalec à un groupe pour en assurer sa pérennité et son développement, les actionnaires familiaux ont mandaté Synercom France et Natixis afin de leur trouver un acquéreur.

Pour le groupe Findis à la recherche d'une acquisition décisive depuis sa prise de contrôle par d'Activa Capital au printemps 2011, Cocalec constituait une cible particulièrement stratégique et complémentaire. Le groupe Findis basé à Angers réalise en effet 180 M€ de CA avec 250 personnes en tant que grossiste en électroménager blanc et brun, notamment par ses enseignes Proxi-Confort et Blanc-Brun. Le nouvel ensemble ainsi constitué devient le N°1 des grossistes français à destination des magasins de proximité. A noter enfin que SF Alsace, représenté par Philippe Kobloth, a conseillé le rapprochement de deux cabinets d'expertise comptable alsaciens. L'opération a ainsi permis à Thierry Liesenfeld, gérant du cabinet mulhousien Fiduconseils de racheter la clientèle du cabinet Cefica, également basé à Mulhouse, et dont le dirigeant Laurent Remy, souhaitait préparer sa retraite.

**... et conseille la cession de deux PME du Doubs à un industriel bourguignon**

Claude Robert vient de piloter dans le secteur de l'environnement la cession de deux PME du Doubs (25) au profit d'un groupe industriel basé en Côte d'Or. Basées à Devecey et Pontarlier, les sociétés Lazar-Levieux et Artmann réalisent 6 M€ de CA avec 14 personnes dans la collecte, le tri et la vente de déchets, fers et métaux non ferreux. Désireux d'adosser leurs entreprises à un groupe pour assurer leur pérennité, les dirigeants de ces deux sociétés familiales ont mandaté le cabinet SF Grand-Est. La reprise par le groupe Pascal Secula Développement obéit à une logique autant industrielle que géographique, son dirigeant, déjà à la tête d'un ensemble de sociétés dans le secteur de la collecte multi-secteurs des déchets et leur recyclage souhaitant faire une acquisition en Franche-Comté pour renforcer ses implantations. BNPP, BPBFC, Société Générale et Crédit Agricole ont participé au financement de l'opération. Maître Philippe Schaufelberger, basé à Besançon, a assuré la partie juridique de la transaction côté cédant et le cabinet André de Beaune a assuré la partie juridique et comptable côté acquéreur.

**Un couple de repreneurs internationalise un éditeur d'objets de déco**

## OLIVIER FLAHAUT

**En 2005, après un parcours réussi comme directeur marketing et commercial dans de grands groupes agroalimentaires français, doublé d'une solide expérience à l'international, Olivier Flahaut veut donner un nouvel élan à sa carrière.**



Grâce au cabinet Synercom France IDF, il entre en contact avec les fondateurs d'une société de création et d'édition d'objets de décoration qui 20 ans après sa création réalise 5 M€ de CA avec une douzaine de personnes et connaît une croissance à deux chiffres. Repreneur de la société Incidence en 2006, Olivier Flahaut va commencer par renforcer l'équipe de designers afin d'étoffer l'offre produits et sortir des collections à thème.

Dans un second temps, avec le renfort de son épouse qui l'a rejoint et au capital et dans l'entreprise, il fait porter ses efforts sur la notoriété de la marque et la distribution des produits. Aux 11 corners dans les grands magasins, s'ajoutent dorénavant deux boutiques en propres et de 2 franchises. Enfin, la PME de Meudon va trouver en l'export le relais de croissance idéal. Aujourd'hui ses produits sont diffusés dans 20 pays.

### OLIVIER FLAHAUT, REPRENEUR DE LA SOCIÉTÉ INCIDENCE

**Âge :** 47 ans

**Secteur d'activité :** Création et édition d'objets de décoration

**CA 2011 :** 7,2 M€ (5,2 M€ en 2006)

**Effectifs :** 4 en 2011 (13 en 2007)

**Implantation :** Meudon (92)

**Formation :** Grande école de commerce - EDHEC

**Dernier poste occupé :** vice-président marketing et ventes de Rémy Martin



## LE BÊTISIER DU REPRENEUR

# 20 perles qui font sourire ... pour éviter le pire !

**Dix ans tout rond après avoir publié le premier « Bêtisier du repreneur », suivi quelque temps après d'un Bêtisier du cédant et d'un Bêtisier de l'intermédiaire, nous avons tout simplement eu envie de sourire à nouveau des petits travers de nos chers repreneurs. Et comme on ne change pas une équipe qui gagne, nous nous sommes à nouveau tourné vers Agnès Compas-Bossard, notre inimitable complice d'un jour depuis... près de 20 ans !**

Pour les fréquenter et les « accoucher » au quotidien depuis 22 ans en tant que responsable des relations extérieures du groupe Synercom France – et aujourd'hui en tant qu'associée et collaboratrice directe de Bernard Besson, associé gérant du cabinet parisien SF Ile de France - cette dernière n'a pas son pareil pour épinglez, sans méchanceté mais avec acuité, ces exigences déplacées, ces maladresses de langage ou de présentation dans un CV, ces petites erreurs de comportement dans un face à face avec le cédant qui prétent à sourire mais peuvent venir ruiner les chances du prétendant maladroit. Mais que nos amis repreneurs qui égrèneront ces 20 perles se rassurent. Si Agnès s'autorise quelques piques à leur endroit, c'est toujours avec les yeux de l'amour et pour leur éviter de trébucher. Et quand elle met son ironie mordante mais jamais méchante au service de la démonstration, c'est toujours avec le regard bienveillant d'une « soeur » pour ces hommes et ces femmes qui ont un jour le courage et l'audace de se jeter à l'eau. Qui aime bien, châtie bien, comme on dit.

*« En 2012, les repreneurs personnes physiques sont plus à choyer qu'à décourager ! »*

A écouter notre confidente des repreneurs, en l'espace de dix ans, le contexte de la reprise a finalement assez peu évolué, même si quelques inflexions sont notables. « Il y a toujours moins de vrais repreneurs qu'on ne pense et toujours beaucoup de repreneurs par défaut », observe Agnès Compas-Bossard. Toutefois, à côté de ces ex-cadres de 50 ans et plus qui recherchent une entreprise comme ils rechercheraient un emploi, ces dernières années ont vu émerger une catégorie de repreneurs à la fibre plus entrepreneuriale. « Il s'agit de cadres de cadres âgés de 35 à 40 ans qui, après une ou deux expériences réussies, n'hésitent pas à démissionner pour voler de leurs propres ailes. »

Aux yeux d'Agnès Compas-Bossard, l'autre grande différence avec le début des années 2000 porte sur le « statut » du repreneur individuel. Alors qu'il y a dix ans, on faisait encore peu cas de cette famille de re-



preneurs, aujourd'hui, crise oblige, ils constituent une alternative de valeur à des acheteurs personnes morales qui parfois font un peu la fine bouche, explique en substance la porte-parole du réseau Synercom France. Ce qui ne veut pas dire pour autant que tous iront au bout du parcours du combattant. Et Agnès Compas-Bossard d'en appeler au « parler vrai », seul rempart qui vaille face au mirage ou au fantasme de la reprise. « Face à des managers meurtris d'avoir été mis sur la touche et qui ont à cœur de prendre en main leur destin, d'être leur propre patron comme ils disent, notre rôle est de les aider à ne pas se voiler la face. Sans les décourager, mais sans rien leur cacher non plus des risques de l'exercice et des difficultés qui les attendent. En 2012, les repreneurs personnes physiques compétents et courageux sont à choyer plutôt qu'à décourager », conclut notre marieuse impénitente.



## LE BÉTISIER DU REPRENEUR



### « DEVENIR REPRENEUR, C'EST UNE RUPTURE, UN PROJET DE VIE NOUVEAU »

Beaucoup insistent sur le fait que la reprise est une terre inconnue, un nouveau continent à défricher, ce qui n'est pas de nature à rassurer leurs interlocuteurs. Certes, la reprise est une nouvelle expérience, mais qu'ils doivent situer dans une continuité par rapport à leur parcours et leurs expériences passés. La reprise ne doit pas être perçue comme une rupture mais comme l'aboutissement, le prolongement logique de ce qu'ils ont déjà vécu. En un mot, elle doit s'inscrire dans une trajectoire et c'est cette continuité qui contribuera à les légitimer dans leur nouvelle aspiration.



### « Il y a de l'argent chez les financiers aujourd'hui en France »

« Attention à prendre pour argent comptant ce que l'on entend à des conférences ou dans les cocktails de la profession. Le repreneur, qui 9 fois sur 10, a été éjecté et sort d'une épreuve douloureuse, a tendance à ne retenir que le meilleur de ce qu'il entend.

« On ne vend pas sa belle-mère, même si elle a beaucoup d'argent ». Le repreneur doit être clair sur le niveau précis de son apport personnel – 200 K€ ce n'est pas 500 K€ – et ne doit pas hésiter à épilucher toutes les solutions de financement qui existent aujourd'hui : FIP ISF, fonds abondés par les conseils régionaux, prêts d'honneur, outils Oséo...



### « Montrez-moi vos dossiers, je m'intéresse à tous les secteurs »

Ce serait le rêve. Comme si on était au BHV et que les dossiers étaient rangés dans un catalogue... C'est oublier un peu vite que, sauf coup de chance rarissime, l'intermédiaire n'a pas dans ses cartons le mouton à 5 pattes correspondant au profil du repreneur. Et de toute façon qu'il ne lui présentera un dossier que s'il est intimement convaincu par l'adéquation entre la cible et le profil du repreneur. Compte tenu du très faible nombre d'entreprises à vendre, nous commençons donc par expliquer au repreneur que la démarche consiste plutôt, à partir de ses critères, à lancer une recherche pour repérer des cibles dans le marché caché.

### « J'ai fait le tour de tous les confrères de la place »

Aller les voir tous, c'est évidemment la meilleure façon de n'en intéresser aucun. Un cabinet digne de ce nom ne peut accepter de travailler pour quelqu'un qui a sollicité 5 autres confrères. Il est sain d'aller voir 3 ou 4 généralistes et d'essayer de créer un climat de confiance. Mais à l'arrivée, le repreneur doit s'engager sur un principe d'exclusivité avec celui qu'il aura choisi. C'est la condition pour que le cabinet s'investisse dans un vrai travail de recherche qui doit permettre d'identifier la bonne cible.

### « JE CONNAIS TOUS LES INVESTISSEURS. ILS ME SUIVENT »

Aujourd'hui, cela ne veut rien dire et les déconvenues sont nombreuses tant avec les banquiers qu'avec les investisseurs. Et tant les analyses des dossiers peuvent diverger d'une banque à l'autre. Sur 10 banques sollicitées, certains n'obtiennent qu'1 ou 2 accords, ce qui montre qu'il ne faut pas se décourager, même après plusieurs refus successifs. En revanche, il importe de savoir les solliciter au bon moment et à bon escient. Le bon moment, c'est quand on a signé la lettre d'intention et qu'on est capable de produire le business plan au banquier. A bon escient, c'est savoir qui appartient à qui et éviter de solliciter une filiale si on vient de solliciter la maison mère.



« CHERCHEZ, ET JE VOUS PAIERAI SI VOUS TROUVEZ » La recherche d'une entreprise à reprendre est trop sérieuse pour que les choses se passent ainsi. Chez nous, la signature d'un mandat exclusif est un préalable non négociable. A partir du moment où le cabinet engage des frais pour débusquer de bonnes pistes, il est normal que ce travail soit rémunéré au travers d'un comptant de départ. Quant aux honoraires du cabinet, ils seront imputés sur le montant total à financer, autant dire qu'ils seront quasiment indolores pour le repreneur.

## « Ma famille et des amis sont prêts à investir dans mon projet »

Il faut rester très prudent vis à vis du « love money » qui peut réserver quelques mauvaises surprises. Nombreux sont les parents et amis qui reculent au moment de signer le chèque. Donc, attention à ne pas se payer de mots. La seule précaution qui vaille est d'essayer d'obtenir des engagements écrits de la part des éventuels souscripteurs.



### « Je suis déprimé »

«Le repreneur n'a pas le droit d'être déprimé, pas plus que son parcours du combattant ne doit devenir un chemin de croix ! Passe encore qu'on entende ce mot dans la bouche d'un cédant qui est parfois miné par un contexte économique défavorable ou un bras de fer social. Mais pas dans la bouche d'un futur chef d'entreprise ! La reprise, il faut que ce soit joyeux. C'est un nouveau projet pour être plus heureux, mieux dans sa peau. Sinon, il faut arrêter tout de suite. Le corollaire de cette idée, c'est que le repreneur ne doit pas déléguer tout le travail de recherche à son conseil, mais au contraire se l'approprier. En inventoriant et en explorant, par exemple, les nouvelles solutions de financement adaptées à son projet.

### « Pour mettre toutes les chances de mon côté, je suis prêt à engager des frais »

«A un stade avancé de la négociation, notamment lorsque le repreneur a demandé et obtenu une clause d'exclusivité pendant un temps donné, il est justifié voire recommandé d'investir dans des audits pour s'assurer de la réalité des choses. Mais en début de négociation, il convient d'être très prudent. Avant d'engager le moindre centime, il faut s'être assuré que l'intermédiaire a bien le mandat, savoir s'il a une exclusivité ou non, être bien certain que le cédant accepte de vendre à une personne physique. Enfin, si tous ces feux sont au vert, il est très important pour le repreneur de savoir où il se situe dans la course au titre : y a-t-il d'autres candidats en lice ? A-t-il été le premier à sortir du bois ou bien est-il monté dans le train en marche... Autant d'indices qui lui permettront d'estimer ses chances d'aller bout.



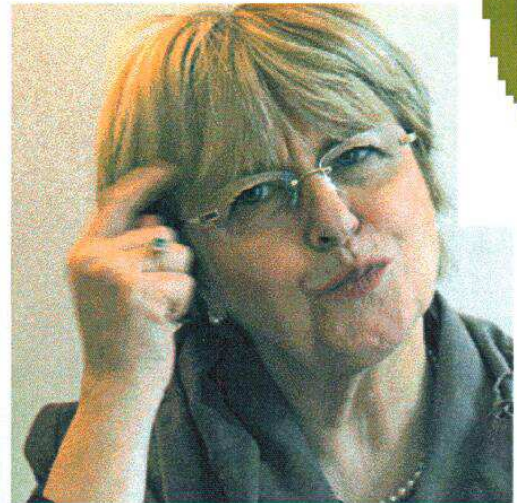
### « JE VOUS AI APPELÉ IL Y A 18 MOIS. AVEZ-VOUS QUELQUE CHOSE POUR MOI ? »

Certains repreneurs refusent de borner leur projet et de tirer les enseignements d'une recherche infructueuse. Jusqu'à 6/8 mois, il n'y a pas lieu de s'alarmer mais après une année de recherche, il faut prendre la décision soit de s'arrêter en faisant le constat qu'on n'a pas le bon profil pour reprendre, soit de se redéployer. Il arrive que le repreneur ait joué de malchance et une bonne façon de rebondir pour lui est de signer une lettre de mission « acheteur » avec le cabinet qu'il aura choisi, mais dont il aura aussi été choisi, car le conseil choisit son « poulain » autant que l'inverse. Beaucoup de repreneurs ont l'impression de « s'enfermer » s'ils signent une exclusivité. C'est tout le contraire qui se passe puisque la mission va très vite « ouvrir » le repreneur sur des pistes et des possibilités nouvelles.

## LE BÉTISIER DU REPRENEUR

### « Je vais en discuter avec mon groupe de repreneurs »

Les groupes de repreneurs ont beaucoup de vertus, mais aussi quelques inconvénients. Quand on recherche dans un même secteur, l'émulation a du bon, mais elle peut pousser parfois à la surenchère. Attention à « se monter le bourrichon » avec les autres candidats, à vouloir investir autant sinon plus que le copain. Sans tomber dans la parano, il faut savoir garder ses distances et surtout rester soi-même.



### « Je peux aller partout »

Non, tout le monde n'est pas prêt à aller dans les Cévennes ou dans le Puy de Dôme ! Qu'on élargisse le cercle de la recherche d'une façon raisonnée et raisonnable, oui. Mais le repreneur qui indique « France entière », c'est aussi irréaliste que vouloir reprendre une entreprise au bout de sa rue. En revanche entendre un repreneur circonscrire sa recherche à la région parisienne et pourquoi pas à la région lyonnaise parce qu'il y a sa belle-famille, c'est rassurant.

### « Ma femme me suit dans mon projet »

Certains font de cette question une formalité, laissant entendre que leur femme va les suivre les yeux fermés, alors que ça n'en est pas une. Quand l'épouse a un bon job et que les enfants sont dans de bonnes écoles, il n'est pas rare qu'elle refuse de suivre son mari, en tout cas dans un premier temps. Si elle a fait le choix d'élever ses enfants et qu'elle se trouve hors du circuit professionnel, il est très important de la rassurer, car elle risque d'être affolée par cette prise de risque qu'elle peut juger inutile. Se lancer dans un projet de reprise requiert une adhésion forte de l'épouse.

### « JE COMPTE SUR VOUS POUR NE PAS TRANSMETTRE MON CV À VOS CONFRÈRES »

Halte à la parano ! Certains repreneurs sont à deux doigts d'exiger de nous un engagement de confidentialité. Et bien souvent, ce sont les mêmes qui sont allés exposer leur projet à tous les cabinets de la place. Mais que croient-ils. Que nous allons faire suivre leur fiche de reprise à nos confrères... Le respect de la confidentialité est l'une des valeurs cardinales de notre métier, et les repreneurs doivent savoir que nous échangeons « à l'aveugle » des d'informations avec des confrères susceptibles d'avoir la contrepartie, c'est à dire une entreprise à vendre correspondant aux compétences et aux critères de notre repreneur.



**« JE ME CONCENTRE SUR UN DOSSIER. JE NE VEUX PAS ME DISPERSER. »**

Gare à ceux qui se focalisent sur un dossier six mois durant. S'il y a un grain de sable dans les dernières semaines, ils auront du mal à se relever. Même quand on a un coup de cœur évident pour une entreprise, il faut se forcer à entretenir un ou deux autres fers au feu. Attention aux faux vendeurs qui font perdre du temps et peuvent faire perdre aussi de l'argent !

**« Voilà ce que je compte faire quand je serai à votre place »**

« Là, le repreneur ne s'adresse plus à l'intermédiaire amis au cédant. C'est la maladresse par excellence, qui trahit une trop grande assurance de la part du repreneur. Vouloir prouver dès le premier rendez-vous que vous êtes le plus beau et le plus fort en expliquant tout ce que vous ferez à la place du cédant n'est pas le meilleur moyen de l'amadouer... Ce genre de dérapage intervient généralement lorsque le repreneur commence à plaire au cédant et à se sentir « en terrain conquis ». Et dans ce cas, il nous faut intervenir au plus vite pour le recadrer. Séduire le cédant, c'est s'intéresser à ce qu'il dit, être à l'écoute, lui poser des questions pertinentes qui montrent que vous avez bien cerné ce qui fait la valeur de l'entreprise. Chaque rendez-vous doit donner lieu à un debriefing sans concessions sur les maladroresses sur les acquis de la réunion, bien sûr, mais aussi sur les maladroresses qui ont pu être commises et qui devront être corrigées à la réunion suivante.

## « Lu » dans les CV ou les mails adressés aux cabinets de rapprochement...



**« JE RECHERCHE UNE ENTREPRISE. MERCI DE ME TÉLÉPHONER POUR CONVENIR D'UN RENDEZ-VOUS »**

Certains nous donnent un créneau, s'adressent à nous comme à des fournisseurs et se comportent comme s'ils étaient encore à la tête de leur filiale ! Or c'est au repreneur à faire le siège des cabinets de la place qui l'intéressent et à rechercher une écoute bienveillante en montrant courtoisie et disponibilité. Le repreneur doit toujours garder à l'esprit que l'afflux de repreneurs et la pénurie de bons dossiers ne jouent pas en sa faveur.

**« Je n'ai pas abouti... Je fais un dernier tour d'horizon... »**

Nous recevons encore trop de mails de repreneurs qui sont truffés de mots négatifs. Ou bien qui sont des CV déguisés de recherche d'un emploi. Un CV reçu récemment mentionnait « perte d'exploitation améliorée de plus de 23% » ! A moins de rechercher une entreprise en difficulté à redresser, on comprend mal la pertinence de cette information.



**« SECTEURS DE NICHE EN CROISSANCE ACCEPTÉS » VOILÀ UN REPRENEUR QUI SERA DIFFICILE À CONTENTER. CAR S'IL Y A BIEN UN CONTEXTE DE REPRISE IDÉAL, C'EST L'ENTREPRISE PRÉSENTE SUR UN MARCHÉ DE NICHE ET DANS UN SECTEUR EN CROISSANCE !!! ATTENTION À NE PAS ÉCRIRE N'IMPORTE QUOI.**