

Retour d'expérience : Reprendre une entreprise

Thierry GIFFARD - Ingénieur ESB, expert-judiciaire - 57^e PROMOTION



Le contexte :

Avril 2018, je quitte l'entreprise que je dirigeais depuis 15 ans (presque 17 ans d'ancienneté dans cette structure) dans de bons termes avec l'actionnariat, mais avec une rupture conventionnelle suivi d'une

transaction. Au fil des ans, une certaine lassitude / manque de projets de développement / légères divergences de vues sont apparues ; l'usure du temps a fait son œuvre.

L'avocat d'affaires qui m'assiste dans cette démarche de rupture négociée s'interroge sur le « Pourquoi je n'envisage pas de devenir mon propre patron. »

→ Je n'y avais pas réellement songé car j'imaginai qu'il fallait apporter une grosse somme pour prétendre à acheter une entreprise d'une certaine taille, notamment si celle-ci est florissante.

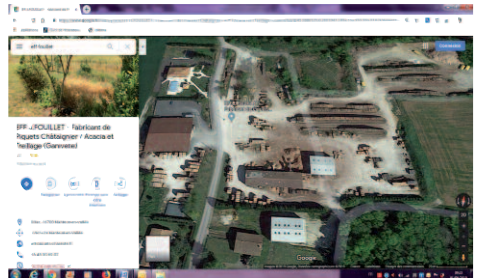
Tout le monde m'indiquait qu'il fallait amener en capital au moins 25 % du montant de la transaction pour parvenir à reprendre vis-à-vis du montage du dossier bancaire. J'en ai amené 10 % (le dossier plaisait tellement aux banques - belle rentabilité de l'affaire (EBE de 29 % du CA) - et mon cursus correspondait tellement au domaine d'activité, que celles-ci étaient moins regardantes sur la part habituelle d'apport en capital).

La société :

Jolie structure en Charente EFF (Exploitation Forestière J. Fouillet) fabriquant et commercialisant des piquets de clôture agricoles et de vignes ainsi que des barrières girondines ("ganivelles").

Cette structure de CA sup. à 2M€, 13 salariés environ, évolue dans les mondes de l'exploitation forestière - scierie - environnement (paysagistes, protections dunaires, ...) - agriculture (clients finaux "piquets" essentiellement agriculteurs ou viticulteurs) - protection de l'environnement (utilisation uniquement de bois imputrescibles, pas de produits de traitements chimiques, ganivelles en protections dunaires).

La société se nomme désormais EFF PIQUETS SAS et est située à Nanteuil-en-Vallée 16700.



Les étapes :

- 17 dossiers complets de reprises étudiés
- 6 études de dossiers avec missionnement d'avocats et d'experts-comptables
- De nombreuses démarches chronophages avec des déconvenues (prix trop élevés face au potentiel des entreprises / informations cachées faussant l'analyse / cédants s'étant donné 2 à 3 ans pour vendre qui n'indiquent pas que j'arrive trop tôt et font durer l'attente / certains cabinets de transmission voulant absolument réaliser la vente quitte à ce que le reprenneur aille à l'échec / ... le parcours est semé d'embûches).

Éléments impératifs au succès :

- Arriver à trouver la boîte qui te fait vibrer (j'ai réussi cette étape au bout de 13 mois de recherches infructueuses en adhérant en avril 2019 au CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires)). Le CRA est à mon avis l'organisme idéal de transmission d'entreprise (peu de frais pour le vendeur comme l'acquéreur / avis et conseils parfaitement neutres car les opérationnels sont des bénévoles anciens banquiers ou experts-comptables).
- S'attacher les services de conseils (expert-comptable et avocat) efficaces, chevronnés et qui inspirent confiance.
- Savoir rebattre les cartes (je m'étais fixé une limite de prospection à 60 km autour de chez moi ; j'ai trouvé ma « pépite » à 180 km !)



- Être persévérant (à 2 occasions, j'ai voulu abandonner la voie de la reprise d'entreprise après avoir subi des blocages nets ; j'avais même retrouvé un poste (ai été embauché pendant 4 mois chez PGS et en suis parti en optimisant la méthode du départ pour faciliter les conditions financières de la reprise...)).
- Savoir rester humble : je suis arrivé en disant « je connais le monde du bois mais pas l'activité de cette société ; elle fonctionne bien ; par conséquent, je ne changerai rien à l'organisation et méthodes de travail pendant au moins 6 mois ». Cela a rassuré et salariés et prestataires et clients.

Les difficultés rencontrées dans ce processus de reprise :

- Un cédant extrêmement méfiant, échaudé par un candidat potentiel début 2019 qui a eu peur au moment de s'engager alors que toutes les démarches avaient été réalisées.
- Un cédant intransigeant qui n'a rien voulu négocier et est même revenu sur des accords verbaux convenus pendant la période de négociation.
- À plusieurs reprises pendant le processus (qui aura été relativement court : d'avril 2019 à janvier 2020), mes conseils m'auront exclamé : « il ne veut pas vendre ... ! » face à l'intransigeance du cédant... Mais la « mariée » était belle et je la désirais vraiment !

Les bonnes surprises :

- Alors que mes craintes portaient sur un cédant qui ne m'accompagnerait pas ou peu ou mal pendant la période de transition, celui-ci a été à l'inverse et m'aura vraiment aidé à mettre le pied à l'étrier. Cinq mois plus tard, il passe encore 2 fois par semaine afin de répondre amicalement à toute question ou m'aiguiller sur les pistes lorsque le doute s'est installé.

- Malgré la crise du COVID19, alors que j'ai repris le 13 janvier, le CA cumulé de février à mai 2020 est de 850 K € (il était de 750 K € sur la même période l'an passé). La clientèle agricole et celle négociante étrangère (belge et hollandaise) n'aurait semble-t-il pas modifié durant cette période leurs quantités d'achats.
- Jusqu'à présent (début juin 2020), le volume de demandes semble se maintenir alors que bon nombre d'activités de production déclinent ou ont mal redémarré après la pandémie.

Les grandes lignes du projet de reprise de la SARL Exploitation Forestière Joël Fouillet :

Monsieur Emmanuel Fouillet (né en 1975) gère sa ferme céréalière de 260 hectares. En 2012, son père tombe malade et décède en 2015. À partir de 2012, il doit donc manager de front et son exploitation agricole et la SARL EFF qu'il arrive néanmoins à développer et passe en 6 ans d'un chiffre d'affaires de 1,2 M € à presque 2,3 M € en 2018.

Il confie néanmoins vouloir aspirer à plus de répit et désire depuis environ 4 ans se dégager de EFF pour ensuite créer une affaire plus simple en TP sur laquelle il pourra peut-être installer son fils aîné plus tard.

Il confie aussi ne pas être doué pour manager un effectif conséquent et avoue avoir de réelles difficultés pour recruter du personnel impliqué. À première vue, il semble que les conditions de travail soient dures, mais assez facilement améliorables. Quelques idées sont à développer...

Dans ces circonstances, on me louera l'emplacement et les bâtiments actuellement utilisés, ainsi qu'une maison d'habitation à proximité.



► Suite



L'entreprise exploite elle-même partiellement (40 %) sa matière première (châtaignier et faux-acacia) en forêt en achetant des coupes de bois aux propriétaires forestiers. Le reste est acheté à des exploitants forestiers qui assurent donc pour leur part la "sortie" du bois de la forêt.

EFF transforme désormais 100 % de l'appro sur son site de Aizecq à 16700 Nanteuil-en-Vallée pour fabrication de piquets de vignes (15 % du CA), clôtures agricoles et autres (45 %), poteaux et pieux de soutènement et maintien de berges/ouvrages hydrauliques (20 %) et treillages (ganivelles) (20 %).

40 % du CA est réalisé à l'étranger (Belgique et Hollande), et il semble que le souci majeur du cédant soit de ne pas arriver à fournir tous ses acheteurs.

Perspectives :

Pourtant, le matériel est disponible, mais sous-exploité ou inutilisé par manque de personnel ou volonté de ne plus se développer, voire restreindre volontairement l'activité. L'ergonomie des postes et l'organisation du travail semblent améliorables ; nous l'avons dit.

De plus, ces bois non traités car durables par nature puisqu'imputrescibles prennent régulièrement des parts de marché au pin traité avec des sels chimiques très néfastes à l'environnement et de plus en plus boycottés par le grand public.

Aussi, Monsieur Fouillet s'est contenté d'entretenir uniquement une clientèle de revendeurs sans volonté de développer en direct une clientèle professionnelle... : piste à développer... notamment les viticulteurs, population que je connais bien... ■

