

Offrez-vous
toute l'actualité de
la Transmission !



L'Abonnement à
30€ ttc seulement
pour 6 numéros*

Vendu uniquement par abonnement !

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Adresse : _____

tél. : _____

mail : _____

Adresse ou vous souhaitez recevoir
votre abonnement :

* frais de port inclus

Ci-joint mon règlement de **30€** ttc
à l'ordre d'EMC
A adresser à Éditions Marc Chamorel
84, avenue Jean-Baptiste Clément
92100 Boulogne-Billancourt
Une facture acquittée vous sera adressée.

Contact : 01 46 99 18 70
www.reprendre-transmettre.com

R&T

REPRENDRE & TRANSMETTRE MAGAZINE
www.reprendre-transmettre.com

L'information
100 % transmission
_n° 108



Paroles de repreneurs

Étapes de
Strasbourg, Brive,
Annecy et
Courbevoie

34_



TROUVER SON MOUTON À 5 PATTES
GRACE À UN

CHASSEUR DE CIBLES

Philippe Tournand,
repreneur de la société
Riffault dans la Nièvre et
Marc Chambon (au centre)
repreneur du groupe SIPD
à Pantin ont en commun
d'avoir trouvé leur perle
rare grâce aux limiers du
chasseur d'entreprises
Althéo dirigé par Thierry
Lamarque (à droite).
page 06

NUMÉRO 108 - MARS - AVRIL - MAI 2020 - 8,5 € - 27^e ANNÉE



Luc Farriaux - Marc Chambon et Thierry Lamarque



VENDRE À SON NUMERO 2

Yannick Cordier
fondateur d'Ultimate
Fishing vient de céder
son entreprise à son
directeur commercial

17_



ENTREPRISE FAMILIALE

55 ans après sa création,
le chantier naval Piriou vient
de se vendre à ses managers
grâce à l'appui d'Arkéa Capital

32_

Reprise d'entreprise ou croissance externe

créez les conditions de votre réussite

Dans un marché confus et difficile d'accès, FIDSUD CDBA s'est spécialisé dans l'accompagnement à la reprise d'entreprise pour apporter aux repreneurs potentiels un service global et sécurisé, grâce à une équipe pluridisciplinaire.



**Vous avez un projet?
Parlons-en**

30
agences
dans le
Grand Sud

Vous vous questionnez

Quelle entreprise reprendre ?
Comment la trouver ?
Quel est son juste prix ?

Quel statut juridique choisir ?

Comment financer l'opération ?

Quelles sont les obligations du vendeur ?

Quelles conséquences fiscales et patrimoniales ?

// JE PRÉPARE MON PROJET

Devenir entrepreneur en achetant une entreprise existante ou se développer par croissance externe, est une opération délicate, qu'il convient d'organiser avec méthode en respectant des étapes chronologiques pour ne prendre aucun risque.

- 1- Définir le profil type de l'entreprise à reprendre
- 2- Rechercher des opportunités de reprise
- 3- Diagnostiquer et évaluer
- 4- Monter le plan de reprise
- 5- Financer la reprise
- 6- Négocier et conclure

// JE M'ENTOURE DE PROFESSIONNELS COMPÉTENTS

Du choix du projet à ses diagnostics, en passant par les relations avec le cédant, jusqu'à la transaction, le processus de reprise est loin d'être un long fleuve tranquille.

Se faire accompagner par des spécialistes de la reprise est essentiel pour valider, structurer, crédibiliser et construire votre projet, à chaque étape du parcours :

- construction du cahier des charges
- détection des opportunités de reprise
- évaluation de l'entreprise ciblée
- construction de l'offre
- lettre d'intention, business plan, plan de financement, audit d'acquisition
- aide à la négociation, ingénierie patrimoniale et financière des opérations...



Découvrez nos références sur www.fidsudcdba.fr & suivez-nous sur



ÉDITO
MARC CHAMOREL
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION



Les leçons d'un repreneur hors normes

Bien sûr Marc Chambon, Polytechnicien de 56 ans et repreneur d'un groupe de 200 personnes dont il contrôle le capital n'est pas le repreneur lambda. Tout le monde n'a pas ses parchemins, ni ses états de service de 30 ans dans l'industrie, ni son carnet d'adresses qui lui a permis d'actionner le levier du love money, 6 de ses amis s'étant engagés à investir à ses côtés plus que lui tout seul. Mais comme il le rappelle lui-même, derrière l'apparent « conte de fées » il y a la même réalité, le même labeur, les mêmes doutes et incertitudes au fil des 30 dossiers approfondis que pour tous les autres candidats. A commencer une armée d'interlocuteurs à convaincre de sa détermination, de sa crédibilité, de sa solvabilité, depuis le chasseur de cibles mandaté en début de recherche jusqu'aux conseils, banquiers, investisseurs en capital et bien sûr cédants. De ce parcours du combattant d'un an et demi, certaines des confidences de Marc Chambon sont à méditer car elles tordent le cou à certaines idées reçues. Comme celle qui consiste à penser qu'il faut racheter la cible la plus rentable. Au contraire de cela, Marc Chambon prenait un malin plaisir à passer son chemin dès qu'il s'apercevait qu'il ne pourrait pas faire mieux que le cédant. Une pierre dans le jardin de cédants trop perfectionnistes qui oublient parfois qu'il faut volontairement laisser des chantiers d'amélioration à son successeur. Dans le mano a mano décisif entre cédant et repreneur, Marc Chambon a raison de rappeler que la crédibilité du repreneur se gagne sur des détails de comportement et un savant mélange d'humilité et de fermeté. Humilité dans le business plan et la feuille de route mais fermeté lorsqu'il s'agit de défendre une conviction sur des points essentiels et au risque d'agacer le cédant. Car pour être totalement rassurés, cédant comme financeurs attendent de retrouver face à eux un sens aigu de la négociation et une autorité naturelle qui font les vrais chefs. **M.C.**



27



29



23



17

SOMMAIRE

n° 108

DOSSIER SPÉCIAL SALON DES ENTREPRENEURS PARIS

06_ A LA UNE

- > 10 histoires de reprises par des personnes physiques pour démarrer 2020 en beauté !
- > Reprendre un groupe de 200 personnes sans sacrifier sa majorité
- Interview exclusive de Marc Chambon, repreneur du groupe SIPD

20_ HAUT DE BILAN

- > L'actualité fusions-acquisitions & corporate finance
- > Les nouvelles ambitions de l'AFITE.
- Interview de Vincent Juguet, son président.
- > L'actualité Capital développement & transmission
- > Levées de fonds
- > En direct des régions

34_ CONFÉRENCES ÉTAPES DE LA TRANSMISSION

- > Etapes de Strasbourg, Annecy, Courbevoie, Brive-la-Gaillarde.

OURS Reprendre & Transmettre magazine - Revue trimestrielle - 84, avenue Jean-Baptiste Clément 92100 Boulogne-Billancourt - tél. : 01 46 99 18 70 - fax : 01 41 03 65 37 - email : chamorel.marc@reprendre-transmettre.com et lubin.marianne@reprendre-transmettre.com - www.reprendre-transmettre.com - **Directeur de la rédaction, rédacteur en chef** : Marc Chamorel - **Responsable d'édition, rédactrice** : Marianne Lubin - **Responsables commerciaux et de la publicité** : Emmanuel Foulon, Isabelle Rayet - tél. : 01 46 99 18 75 - Conception graphique : Eric Merki - Impression : Imprimerie RAS - Villiers-le-Bel (95) - Commission paritaire : 0919 T 82828 - Société editrice : Éditions Marc Chamorel. RCS : B428 183 065 - **Directeur de la publication** : Marc Chamorel



A LA UNE

10 histoires de reprises par des personnes physiques pour démarrer 2020 en beauté !

Qui a dit que les repreneurs individuels cédaient du terrain face aux acheteurs industriels ? S'il est vrai que les croissances externes continuent de tirer le marché en ce début d'année 2020, les repreneurs personnes physiques ne sont pas en reste et contribuent à animer le marché côté acheteurs. Y compris sur le segment des PME réalisant 10 à 30 ME de CA qui étaient hier encore la chasse gardée des personnes morales. Pour peu qu'ils soient conseillés par des opérateurs reconnus de la place, que leurs états de service parlent pour eux et qu'ils se fassent accompagner d'un ou plusieurs fonds d'investissement, ils constituent plus que jamais une alternative crédible et motivante au scénario de l'adossement à un groupe. Dossier réalisé par Marc Chamorel.



**MARC CHAMBON,
REPRENEUR DU GROUPE SIPD**

« Cette entreprise m'allait comme un gant. C'était mon mouton à cinq pattes »

Vous avez repris un groupe de 200 personnes dont vous êtes l'actionnaire majoritaire. Votre histoire ressemble à un conte de fées...

Qu'elle n'est absolument pas quand je vois qu'il m'a fallu batailler pendant un an et demi et convaincre une armée de personnes, des cédants aux banquiers et fonds d'investissement en passant par les avocats de tout ce petit monde ! Sans parler d'Althéo, mon chasseur de cibles, et FL Finances, mon conseil acheteur, qu'il a fallu convaincre au tout début de ma volonté d'aboutir.

Entre votre chasseur de cibles et votre propre recherche, combien de dossiers avez-vous creusés ?

En plus des entreprises identifiées par Althéo, j'ai en effet actionné mon propre réseau. Sur une trentaine de dossiers regardés, j'en ai approfondis une quinzaine.

Quels étaient vos critères en termes de ciblage ?

Ayant passé 30 ans dans l'industrie, je recherchais une entreprise industrielle. Et s'agissant de la taille, le spectre était large. J'avais indiqué une taille minimum de 8 Meuros de CA aux limiers d'Althéo et je me suis intéressé à des entreprises réalisant jusqu'à 80 Meuros de CA. L'autre critère qui comptait à mes yeux, c'était de retrouver une rentabilité régulière mais pas trop élevée pour autant pour qu'il reste des choses à faire. Certaines entreprises démontraient un résultat net égal ou supérieur à 20%. A chaque fois j'ai passé mon chemin car je n'avais aucune chance de faire mieux !

Faisiez-vous de la majorité au capital un pré-requis ?

Pour moi, être majoritaire au capital n'a jamais été une obsession. J'ai toujours préféré avoir une petite part d'un gros gâteau que le contraire. Ce qui m'a permis d'être majoritaire en dépit de la taille significative de la cible, c'est d'avoir des amis en capacité d'investir de l'argent sur mon nom. 6 amis qui, au total, ont investi plus que moi dans cette reprise. C'est grâce à ce « Love money » que j'ai pu rester majoritaire face aux trois fonds d'investissement qui m'accompagnent.

Sur le dossier SIPD, étiez-vous en concurrence avec des acheteurs industriels ?

Pas vraiment, car la cible n'avait pas été préparée pour être vendue à un acheteur industriel. Je sais qu'il y a eu au moins deux autres repreneurs individuels avant moi.

Avez-vous rapidement été convaincu que vous étiez le repreneur providentiel ?

Oui, car l'entreprise avait donné un mandat pour se vendre et disposait donc d'un memorandum explicite sur ses fondamentaux et son modèle économique. Avec mes conseils, on a donc pu se forger rapidement une conviction. Cette entreprise m'allait comme un gant, c'était la bonne taille de gant.

1- REPENDRE UN GROUPE CENTENAIRE DE 200 PERSONNES SANS SACRIFIER SA MAJORITÉ AU CAPITAL

COMMENT UN POLYTECHNICIEN QUINQUA A REPRIS UN GROUPE DE PRÈS DE 30 MEUROS DE CA !

Marc Chambon, 56 ans, vient de réaliser le rêve de tout repreneur personne physique : s'offrir une cible d'une taille certaine – 27 Meuros de CA, 200 personnes – tout en restant majoritaire au capital. Ses recettes pour réussir un tel tour de force, en plus bien sûr de prestigieux diplômes et d'états de services plus que probants dans l'industrie pendant 30 ans ? Bien sûr, s'être tourné vers un chasseur de cibles qui a été incontestablement un accélérateur dans sa recherche. Et avoir eu la chance de pouvoir augmenter son apport personnel grâce au levier imprévisible du love money. Mais les principaux messages de ce repreneur hors normes sont ailleurs. Ne pas prendre pour argent comptant certaines « évidences » sur les critères à privilégier dans sa recherche du mouton à cinq pattes. Rester soi-même au plus fort des négociations et ne pas s'en laisser conter par les financeurs et l'armée de conseils avec lesquels il faut composer. Tordre le cou, même, à certaines idées reçues sur le dogme de la majorité au capital ou ce qu'il convient de faire pour gagner sa crédibilité aux yeux du cédant.



Installé depuis le 2 janvier dans le fauteuil de président du groupe SIPD (27 Meuros de CA, 200 personnes) qui fêtera son centenaire en 2023, Marc Chambon peut savourer l'instant. Rares en effet sont les repreneurs individuels, même ex-cadres de grands groupes, à pouvoir se retrouver actionnaires majoritaires de PME industrielles de 200 personnes.

Mais à y regarder de plus près le profil et le parcours de ce Polytechnicien de 56 ans, on comprend mieux toutefois qu'il ait pu décrocher le graal. Si ses diplômés – X, ENSTA, INSEAD – ont de quoi impressionner et rassurer sur sa double culture – ingénieur et gestionnaire – ils ne sont évidemment pas à eux seuls le sésame qui ouvre toutes les portes. En revanche, le fait d'avoir à son actif un parcours réussi et diversifié de 30 ans dans l'industrie automobile et la fabrication d'éclairage – qui plus est à des postes opérationnels et au sein de PME comme d'ETI – est le pré-requis à partir duquel tout est permis. Et en fait le repreneur tout terrain capable de s'intéresser à des entreprises d'une certaine taille – de 8 à 80 Meuros de CA – et de chasser sur les terres généralement dévolues aux acheteurs industriels. Mandaté par Marc Chambon pour lui déboucher des cibles motivantes sur le marché caché, le cabinet Althéo l'a bien compris qui s'est évertué à rechercher des entreprises industrielles à forte technicité et positionnées sur des marchés porteurs. Si le groupe SIPD, en concurrence avec une douzaine d'autres dossiers présentés par les limiers d'Althéo, a fait la différence aux yeux de notre polytechnicien, ce n'est pas forcément pour les raisons que l'on croit, Marc Chambon prenant un malin plaisir à prendre le contre-pied de certaines idées reçues. S'agissant de la majorité au capital, par exemple. Nullement un préalable à ses yeux, il était parti avec l'idée de la concéder à ses partenaires financiers en raison de la valeur de SIPD. Et c'est ce qui serait advenu sans le coup de théâtre du love money et l'engagement de 6 de ses amis à investir ses côtés...

C'est ça d'avoir un pedigree qui parle pour soi ! Deuxième surprise dans la bouche de notre repreneur, sa défiance à l'égard des cibles « trop » profitables. Avec le bon sens qui est le sien, et son expérience d'acheteur industriel pour le compte de ses ex-employeurs, Marc Chambon a préféré passer son chemin face à des cibles revendiquant un résultat net supérieur à 20% pour lesquelles il était convaincu de faire... moins bien demain ! Un petit message en creux en direction de cédants trop perfectionnistes pour qu'ils laissent des points à améliorer et des marges de progression à leur successeur. Quant à l'idée qui veut que le repreneur dessine un projet « flamboyant » et écrive une feuille de route ambitieuse pour tenter d'emporter l'adhé-

sion du cédant et de ses financeurs, elle est immédiatement battue en brèche par la modestie naturelle et l'expérience de notre manager de haut vol. Pas crédible de la part d'un repreneur qui a tout à découvrir du métier de niche et des marchés spécifiques de la cible, explique en substance Marc Chambon qui se contentera d'un business plan qualifié de prudent. Un sens du réalisme que l'on retrouve quand on lui demande si l'antériorité de la société rachetée – elle fêtera son centenaire en 2023 – l'a rendue encore plus désirable à ses yeux. Nullement impressionné par les 100 ans d'histoire de son groupe, son nouveau propriétaire se contente de rappeler avec sobriété que pour centenaire qu'elle soit l'entreprise a dû se réinventer un modèle économique viable il y a 5 ou 6 ans...

Au pays des entreprises à fort contenu technologique, Marc Chambon est bien placé pour savoir que l'on ne rachète jamais une rente de situation ou en tout cas pas pour longtemps. Mais c'est quand on lui demande ce qui dans son profil ou dans son comportement a pu faire la différence aux yeux des cédants, que son sens du paradoxe fait merveille. Plutôt que de reconnaître qu'il a été contraint d'avaler quelques couleuvres sur le prix ou les points durs de la GAP, il rappelle non sans vérité que les quelques mois de la négociation sont la meilleure façon pour le cédant de jauger son repreneur et notamment son sens de la négociation. Et que s'il a gagné ses galons de repreneur « crédible » aux yeux de ces derniers, c'est pour son obstination et son côté inflexible sur certains points au plus fort des discussions autour du prix ! Voilà une pierre dans le jardin de ceux qui pensent que le repreneur est obligé de forcément de se coucher sur le prix pour emporter le morceau. Aujourd'hui à la tête d'une entreprise qui adresse 9 marchés BtoB dans le secteur des systèmes et produits d'interconnexion et dont il s'est assuré qu'il maîtriserait un jour la technicité, Marc Chambon a aujourd'hui la conviction – partagée avec ses trois actionnaires financiers – qu'il a l'âge, les compétences et l'expérience pour actionner certains relais de croissance identifiés et donner un second souffle au groupe de Pantin. Bref, que le groupe SIPD lui va « comme un gant » et qu'après une séquence de 30 ans aux mains des mêmes actionnaires, il était le bon repreneur au bon moment.