



*Témoignage : Jean-Pierre BRICE*

Il y a dix ans, un bon ami, directeur d'exploitation d'une PME, est venu me voir en disant que le patron, plus très actif dans la boîte mais actionnaire à 100%, lui faisait un mauvais coup. Il mettait en vente l'entreprise dans laquelle il « mon ami directeur d'exploitation » travaillait depuis quinze ans et dont il était cheville ouvrière et la personne la plus active. Il considérait que c'était un crime de lèse majesté, une trahison que le patron décide de vendre comme ça.

**Après une longue discussion, je lui ai fait comprendre qu'un actionnaire majoritaire avait toujours le droit de vendre son entreprise et que si il était le premier informé, il n'était pas si mal élevé. Ensuite il fallait déterminer quelle pouvait être la position de l'acheteur de l'entreprise et quel était le rôle de mon ami pour la suite.**

On a fait un tour d'horizon assez vaste et ma conclusion était qu'il était clair que c'était lui le meilleur acheteur et que sinon, le repreneur devait avoir le soutien et le partenariat actif de l'ami. Ca a été un premier constat : il devait être impliqué dans le processus de reprise d'une manière ou d'une autre.

Deuxième chose, je demande à mon ami ce qu'il a envie de faire. Est-ce que tu as envie de continuer à être salarié et peut être Directeur Général ou est-ce que tu as envie d'être ton propre patron ?

Lui répond : **je ne peux pas être mon propre patron**, je n'ai pas les moyens, pas l'argent, etc. – Mais ce n'est pas la question. La question, c'est est-ce que tu as envie d'être ton propre patron ? La question financière vient après. – Bien sûr que je veux être mon propre patron, mais ça ne sert à rien. Je n'aurais jamais les fonds.

Comme la discussion tournait en rond, je lui dis de réfléchir à ce qu'il voulait vraiment faire, d'en parler à son épouse et qu'on allait se revoir.

Quelques jours après, on voit qu'effectivement ça l'intéresserait de reprendre l'entreprise, mais qu'il est toujours convaincu que ça serait trop compliqué, qu'il n'a pas les moyens, que c'est trop risqué, etc.

Comme il avait envie d'avoir cette entreprise, on a été un samedi voir ce que ça donnait d'un point de vue financier. J'ai regardé les comptes et à la fin du week-end je lui ai donné une idée de la valorisation de l'entreprise.

Il dit à nouveau qu'il n'avait pas les moyens, mais je lui dis qu'on peut trouver une solution. Les besoins ne sont pas énormes, à la mesure de personnes physiques.



On s'est revu le week-end suivant, j'ai amorcé un début de un montage financier. Sauf que d'après lui, le patron en voulait 30 à 40% de plus. Je lui dis qu'à mon avis, le patron ne trouverait pas à ce prix là, et j'ai argumenté sur le prix que je pensais être correct.

Il dit ok, je veux bien essayer si tu viens avec moi. Je lui dis que je vais plus le ralentir qu'autre chose, qu'on n'a jamais travaillé ensemble, et que de toute façon ce n'est pas mon sujet. Il dit non tu viens pour être actionnaire avec moi. Je lui dis bon, ok, on peut réfléchir, voir ce que c'est, étudier le cas.

Et donc on a décidé qu'on devait rencontrer son patron, pour lui dire qu'on était intéressé à reprendre l'entreprise tous les deux, sans parler répartition de capital. Le patron dit si vous mettez le prix, il n'y a pas de problème.

Je lui dis : quel est votre prix ? Il me dit c'est tant. Je lui dis non, vu ce que vous gagnez, ou plutôt vu ce que vous ne gagnez pas, ça ne vaut pas plus de la moitié. Il a commencé à hurler, à dire qu'on allait perturber la vente. Une semaine plus tard, je l'ai revu en tête à tête pour lui détailler la méthode de valorisation, les principes, etc. et je lui ai dit qu'à son prix, il ne trouverait personne. Je lui demande : à qui vous avez parlé ? Qui est-ce que vous avez contacté ?

Il me répond « J'ai parlé à une personne. »

- Et qu'est-ce qu'elle vous a dit ?

- Elle m'a donné un chiffre plus bas que le mien, mais un peu plus haut que le votre.

- Dites moi combien.

Il me donne la somme. Je lui dis que ça m'étonnerait qu'elle ait dit ça, ou alors il y a des conditions derrière, sinon le prix est trop élevé.

Sur ce on prend rendez-vous avec l'expert comptable. On discute avec lui, on s'engueule, et finalement on maintient notre prix.

Le patron clame qu'on a perturbé la vente, que maintenant il est obligé de vendre à mon ami et qu'il ne pourrait la vendre à personne d'autre parce que tout le monde va savoir qu'on aura discuté et qu'on a pas trouvé le prix.

Je dis je ne sais pas, c'est votre problème, pas le mien. Nous on vous a fait une offre verbale, on peut vous la mettre par écrit si vous voulez.

Je reparle avec l'expert comptable et puis il me dit en tête à tête de mettre une petite augmentation de plus et qu'il allait convaincre son client d'accepter parce que sinon ça allait mal se terminer et que dans six mois l'affaire ne vaudrait plus rien. On a mis un peu plus et ils nous ont donné l'accord.

Tout ça en un peu moins de deux mois.

Je vois mon ami et je lui dis maintenant faut qu'on trouve l'argent et en plus à mon avis ils veulent boucler ça en 15 jours / 3 semaines, il faut qu'on trouve vite.



Ca a été assez tendu, assez nerveux. Il me dit : comment on fait ? Je lui dis et bien moi je mets 10% du capital et toi tu mets 90%.

Il me dit ah non, moi quand je dis on partage le capital, c'est moitié-moitié.

Je lui dis bon je n'avais pas prévu ça mais je vais voir le banquier demain matin. On va voir ce qu'il me prête comme argent.

Le banquier est ok, et on finit donc par partager le capital en deux.

Une semaine après, on réalisait l'opération de reprise du capital et je suis maintenant non-actif dans l'entreprise.

Depuis ça marche convenablement, elle avait le potentiel de se développer beaucoup plus, mais mon ami préfère la garder au stade de la petite entreprise qui marche correctement.

Au début ça prenait beaucoup de temps, j'allais tous les samedis matin pour voir ce qui se passait et on se téléphonait presque tous les jours mais depuis qu'on a remboursé les dettes bancaires on se parle une fois par semaine et on se voit une fois par mois.

Il y a eu un an un peu difficile, parce que la boîte était dans une pente un peu descendante. L'ancien propriétaire l'avait laissé un peu à l'abandon. Mon ami ne faisait pas de commercial mais que de la technique et ce n'était pas une période de bonne conjoncture. Il a fallu remonter un peu le courant et convaincre un des banquiers qui nous ennuyait sur des problèmes de cautions personnelles qu'on a pas voulu lui donner.

On avait fait une holding de reprise à deux, avec 50/50 chacun, on avait fait l'emprunt au titre de la société, et on a remboursé comme il fallait, dans les délais, sur six ou sept ans.

Et lui a maintenu son salaire, on a convenu qu'il y aurait un bonus par rapport aux résultats à condition que les résultats soient supérieur à un niveau qui permettrait de rembourser l'emprunt. Pour le surplus, on se versait un dividende.

Par la suite la répartition dividende / salaire s'est faite en fixant un salaire dans la fourchette haute d'un dirigeant d'entreprise de taille comparable.

Puis on a estimé qu'il fallait un certain niveau de résultat pour l'entreprise, ce qui serait au-dessus serait pris en partie en bonus sur le résultat net, et le restant à 50/50 en dividendes.

C'est une bonne expérience de voir que qu'un manager opérationnel qui était dans une entreprise que son dirigeant vendait tout à fait légitimement, ne réalisait pas qu'il pouvait acheter cette entreprise, puis pouvait passer à l'acte.

**C'est une bonne leçon parce que c'est quand même souvent possible qu'un cadre supérieur puisse participer à l'achat quand son patron décide de vendre son affaire. Ca mérite d'être investigué, le « ce n'est pas possible » ne tient pas forcément la route.**