

Date : 01/09/10

## Xavier Reuter, repreneur de Ai Group, le leader français de la protection incendie des grands risques industriels

Par Cyril ANDRÉ

« Le repreneur doit évaluer le risque, l'accepter et chercher à le maîtriser »



Quelle a été votre démarche pour trouver Ai Group?

J'ai tout d'abord suivi une formation très utile au CRA, que je recommande. Cela m'a donné un certain nombre d'outils indispensables et m'a permis de faire murir mon projet. Puis j'ai commencé mes recherches, focalisées sur des sociétés de distribution et de service, mais aussi sur le secteur de l'incendie car je pensais à la maintenance d'extincteurs. J'estime avoir fait tout ce qu'il était possible afin de trouver l'entreprise de mes rêves: visites de salons, appel à des intermédiaires, rencontre de notaires, mais surtout j'ai réalisé plusieurs opérations de mailing. J'ai envoyé pas loin de 6 000 courriers à des cédants potentiels, après avoir étudié leurs profils sur Diane. Environ 1% de mes demandes a débouché sur des rendez-vous. Au final, j'ai sélectionné 3 entreprises dans des domaines complètement différents, dont Ai Group. Sur l'un des deux autres projets, j'étais en concurrence avec celui qui est devenu mon associé. Nous avons finalement tous les deux abandonné l'affaire et décidé de reprendre ensemble Ai Group, environ 5 mois après le début de mes recherches.

Et pourquoi avoir choisi Ai Group ?

## Évaluation du site

Cession Entreprises est une société spécialisée dans le conseil aux repreneurs et dans la reprise de PME et PMI. Sur leur site Internet, on trouve des brèves et interviews de professionnels.

**Cible**  
Professionnelle

**Dynamisme\*** :1  
\* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

Ai Group était un dossier pour le moins atypique, avec un potentiel de développement incroyable : Ai Group a triplé de taille en 7 ans et dispose d'un véritable savoir-faire technique ; avec, d'un autre côté, des faiblesses évidentes pour obtenir un financement dans le cadre d'un LBO: sa forte dépendance envers un pays étranger, l'omniprésence de son patron, un BFR important. La situation financière de la société était très complexe : avec un redressement fiscal en cours qui représentait la moitié de ses fonds propres. Donc un dossier difficile à monter. Mais au final, ce qui fait la valeur d'une entreprise c'est son expertise, ses capacités à innover, et le fait qu'elle se trouve sur un marché ou proche d'un marché en croissance. Tout le reste, à mon sens, ne constitue que des problèmes qui peuvent être réglés. Ce profil de l'entreprise et les défis à relever nous ont décidés, mon associé et moi, à nous engager.

Pendant la négociation, de qui vous êtes-vous entourés pour faire face à la complexité du dossier ?

Étant donné la situation de l'entreprise, il était indispensable de faire appel à des experts. C'est pourquoi nous avons passé trois ou quatre mois à faire des audits, encadrés d'avocats et d'experts comptables. Cependant, nous n'avons pas souhaité faire appel à eux dès la première rencontre avec le cédant, car nous ne voulions pas risquer de compliquer le processus de discussion en soulevant trop de points de détails. Les experts sont donc intervenus relativement tardivement, au bout de 4 ou 5 mois, alors que nous étions déjà tombés d'accord sur le prix de cession, la durée de la passation et sur les garanties.

Vous et votre associé êtes lauréats 2008 du **Réseau Entreprendre Paris**. Quel rôle a joué le Réseau dans le processus de reprise ?

Le Réseau Entreprendre nous a beaucoup apporté avant et après l'acquisition. C'est effectivement un bon label, qui nous a donné de la crédibilité auprès des banques. Mais cela nous a surtout permis de rencontrer des chefs d'entreprises qui nous ont fait partager leur expérience. Or l'expérience y est pour beaucoup dans la réussite d'une entreprise. En amont, nos interlocuteurs nous ont aidés à nous poser les bonnes questions, auxquelles nous n'aurions pas pensé seuls. Ils soulevaient des problèmes concrets que seuls des chefs d'entreprises aguerris connaissent, nous conseillant la vigilance sur tel ou tel point. Cela nous a permis d'anticiper les difficultés. Et la plupart du temps, ils avaient raison. Après le rachat, le Réseau Entreprendre nous a proposé un suivi post acquisition avec un parrain chef d'entreprise expérimenté. Leurs conférences sont aussi utiles pour la culture de chef d'entreprise, elles nous déniaient sur un sujet en quelques heures. Mais, avant tout, nous avons profité de leur tissu relationnel extrêmement riche, ce qui permet de gagner du temps et de s'adresser à des personnes de confiance

Comment la prise en main de la PME s'est-elle déroulée ?

Nous avons été plutôt bien accueillis par les employés. L'information avait filtré et ils n'étaient pas très surpris du départ de leur ancien patron. Je pense même que les salariés étaient soulagés de savoir que l'entreprise avait trouvé preneur malgré ses différends avec le fisc ! La montée en puissance de mes connaissances techniques est longue. Le savoir-faire technique de cette entreprise est extrêmement pointu. Il faut dire que plus le produit est complexe, plus la découverte en est longue ! Aujourd'hui encore, il me reste beaucoup à apprendre. Pour ce qui est de la gestion, mes expériences antérieures m'ont permis de gagner beaucoup de temps, on acquiert des réflexes et on passe moins de temps sur des sujets déjà balayés.

Quelles ont été les mauvaises surprises ?

Nous avons eu beaucoup, notamment quant à l'organisation de la société, sur la qualité du carnet de commandes, sur la sincérité des comptes, le non-respect de la clause de non-concurrence, la fuite d'informations. Il faut vraiment s'attendre à tout.

Dans ces conditions, quelle a alors été votre relation avec le cédant ?

L'accompagnement avec le cédant a duré 6 mois, comme prévu. C'était vraiment nécessaire, car il avait monté un système très opaque. Mais ce n'est qu'après son départ que les choses ont commencé à apparaître clairement. D'ailleurs, deux ans après la reprise, le plafond de la garantie d'actif et de passif est atteint et nous l'avons assigné au tribunal. Il est clair que notre relation ne baigne pas dans un climat de franche camaraderie.

Quel conseil donneriez-vous à un repreneur ?

Dans le cadre de la recherche d'une PME à reprendre, je pense que l'on n'a jamais fait le tour de toutes les démarches possibles. Je pensais avoir tout essayé, avant d'apprendre que mon associé, lui, était allé voir des présidents de différentes zones industrielles, qui forcément connaissaient les entreprises à vendre dans leur environnement proche. Tous les moyens sont bons ! Les cédants ont aussi semblé apprécier la démarche directe, sans intermédiaire, qui est finalement très rare, et permet d'accéder à des dossiers où la concurrence est moindre. Ensuite, je pense que le repreneur doit sortir d'un rêve : d'une part, la société rentable, sans risque et bien structurée n'est pas à vendre. D'autre part, il ne faut pas reprendre une entreprise si l'on n'est pas conscient des risques, le premier étant de perdre ce que l'on a investi, le deuxième est d'être amené à négliger (un peu trop...) sa famille. Quand on reprend une PME, il ne faut pas espérer jouer juste le rôle de l'actionnaire, mais l'on se doit de mettre les mains dans le cambouis. Il y a forcément des mauvaises surprises et une prise de risque. Mais reprendre n'implique pas d'avoir le goût du risque. C'est même tout le contraire. Il s'agit à l'inverse pour le repreneur d'évaluer le risque, de l'accepter, et de chercher à le maîtriser.