

QUESTIONS À UN REPRENEUR

« Bien évaluer le degré de décision de chacun »

Propos recueillis par Caroline BÉHAGUE

Frédéric Roulleau et Marie-Pascale Martin ont repris, le 3 janvier dernier, l'entreprise Achille Martin décoration. L'association de l'ancien cadre avec la fille de l'ancien dirigeant a permis de pérenniser cette société de peinture, à la solide réputation.

■ **La Gazette. Quelles étaient vos activités avant cette reprise d'entreprise ?**

Frédéric Roulleau : Je dispose d'une expérience variée dans le domaine du marketing et de la distribution. J'ai été notamment directeur du Furet à Lens puis responsable marketing et communication. Mais j'ai toujours voulu être autonome. La reprise me paraissait une opportunité plus judicieuse. Contrairement à la création, la démarche commerciale est en place. La clientèle est là ce qui réduit la dose d'inconnu.

Marie-Pascale Martin : Je suis issue de la cinquième génération des Martin. Mon expérience professionnelle, après des études d'arts appliqués, s'est forgée au sein de l'entreprise familiale. Mon but a toujours été de la pérenniser.

■ **Quel a été le facteur déclenchant votre volonté de reprendre une entreprise ?**

FR : Mon envie d'autonomie s'est exprimée de manière croissante au fur et à mesure de mes expériences professionnelles. Après la fermeture de mon dernier employeur, je me suis décidé. Malgré un parcours différent, j'ai choisi l'activité peinture : je sentais

l'activité accessible.

MPM : Mon père et mon oncle, âgé respectivement de 69 et 72 ans, désiraient arrêter. Mais je ne voulais pas reprendre seule l'activité. J'ai rencontré Frédéric et nous nous sommes décidés à nous lancer.

■ **Combien de temps s'est-il passé entre l'idée et la clôture du dossier ?**

FR : J'ai passé huit mois chez Debusschère, une entreprise de peinture, à me former. J'étais alors en pourparlers avec une autre entreprise du secteur. Aux termes d'une étude et de négociations qui ont duré six mois, le dirigeant s'est désisté la veille de la signature de la reprise. J'ai donc refait le tour de mes contacts : beaucoup me parlaient de l'entreprise Martin. J'ai donc été le voir. D'abord pour aller prendre des conseils puis petit à petit, nous nous sommes demandés, pourquoi pas... et la reprise s'est faite rapidement. Le premier rendez-vous a été fixé en avril et les modalités d'une reprise fixées dès septembre. Depuis lors, j'étais intégré à l'entreprise et j'ai pu bénéficier de l'aide et des conseils des cédants.

MPM : Pour ma part, j'ai suivi, il y a quatre ans, une formation jeune dirigeant du bâtiment pour me préparer.

■ **Quels ont été vos partenaires durant cette reprise ?**

FR et MPM : Nos principaux financeurs ont été LMI (Lille Métropole Initiatives) qui nous ont accordé un prêt d'honneur pour faciliter notre reprise et également le Crédit du Nord. Ce fut néanmoins le chemin de croix pour trouver un financeur... La principale banque de l'entreprise - qui avait pourtant fait savoir qu'elle allait suivre la reprise de Marie-Pascale - ne nous a finalement pas donné de réponse. On a perdu beaucoup de temps. C'est dommage. Finalement, on crée une SARL qui a racheté le fonds de commerce.

■ **Sur quels critères avez-vous estimé la valorisation de l'entreprise ?**

FR : Une proposition nous a été faite par les deux propriétaires après la réalisation d'un audit sur la base de laquelle nous avons discuté. De toute manière, les conditions étaient un peu particulières de par le lien de parenté qui unit Marie-Pascale aux cédants.

MPM et FR : Nous avons eu la chance de bénéficier d'une transparence comptable et d'une grande clarté sur le mode de fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, on m'a présenté les clients de la société. Et l'aide des experts-comptables nous a été précieuse.

■ **Quel a été le facteur prépondérant dans le choix de l'entreprise que vous avez reprise ?**

FR : Malgré un parcours professionnel dans des secteurs d'activité différents, le domaine de la peinture m'attirait particulièrement. Je savais que je me trouverais à l'aise avec le côté décoration et création. Le savoir-faire et la clientèle dont disposaient l'entreprise Achille Martin Décoration, son histoire, sa réputation m'ont particulièrement séduit. Par exemple, l'entreprise maîtrise des savoir-faire comme la dorure à la feuille d'or. Nous sommes reconnues par les monuments historiques. La plupart de nos peintres ont vingt ans d'expérience et sont chefs d'équipe.

■ **Au final, comment avez-vous trouvé l'entreprise que vous avez reprise ? Avez-vous été surpris sur certains points ?**

FR : Ayant été intégré à l'entreprise quelques mois avant la reprise effective, je n'ai pas eu réellement de surprise. Par contre ma vision de la gestion est différente que celle appliquée par l'entreprise Martin, à l'instar de la plupart des entreprises du bâtiment. La grosse difficulté de ce métier réside dans les fluctuations importantes du niveau de travail en un court laps de temps. L'activité est en dents de scie et il est très difficile d'établir des prévisions sur de longues échéances. Cela m'a vraiment surpris et m'a fait évoluer dans mes projets. ▶▶▶

Supplément Transmission d'entreprises



Quels ont été les meilleurs moments de cette période?

FR : Ma première façade... Lorsque le client vous dit qu'il est content et que les employés sont satisfaits, on bombe le torse. Ou encore lorsque nous avons remis en peinture les quatre horloges du clocher de l'ancienne abbaye de Saint Amand.

Et les moments les plus difficiles à vivre?

MPM : L'attente de la réponse des banques a été particulièrement angoissante. Le temps semble tellement long. Il suffisait de dire non et nous aurions été voir ailleurs. Mais nous faire patienter sans savoir nous a vraiment été préjudiciable.

Si vous aviez des conseils à donner aux futurs repreneurs?

FR : Tout d'abord s'interroger sur le pourquoi de la reprise et sonder véritablement ses intentions. Ensuite, dans notre

cas particulier où la reprise s'est effectuée en binôme, bien s'interroger sur le «qui fait quoi» et bien évaluer le degré de décision de chacun. Il est nécessaire d'y penser avant la reprise, avant d'être happé par le quotidien. Nous étions convaincu d'avoir pris le temps et puis l'on découvre que nous n'avons pas suspecté tel ou tel aspect des choses. Les choses changent une fois à la tête d'une entreprise. On sait pour qui et pour quoi on travaille mais on ne compte plus notre temps. Il est également important de s'assurer un soutien familial important.

MPM : La ténacité est essentielle. J'ai eu l'impression d'être attendue aux tournants et de ne pas avoir droit à l'erreur. Il faut s'accrocher.

Quels sont les projets pour l'entreprise que vous venez de reprendre ?

FR : Tout d'abord assurer la pérennité de la société. J'avais

élaboré un plan de développement à cinq ans mais pour l'instant nous nous concentrons sur la stabilisation de notre activité. Le renouvellement de nos chantiers (10 à 12 par semaine) est constant. La vérification de nos chantiers en cours et la démarche commerciale permanente

nous demandent beaucoup de temps. Développer l'entreprise, notamment en la faisant mieux connaître dans toute la région, est l'un de nos objectifs. Mais passer à un effectif de trente personnes implique un tout nouveau modèle de gestion... Il faut sérieusement y réfléchir.

Achille Martin Décoration

L'entreprise a été créée, à Lille, en 1845 et s'est spécialisée dans des travaux de peinture et reconnue pour ses prestations de hautes qualités. Elle est notamment agréée par les Monuments Historiques. Réalisant un chiffre d'affaires de 1,2 million d'euros par an, son activité réalise 85-% de son activité avec les particuliers. Pourtant, la majorité de son chiffre d'affaires provient de des prestations auprès des collectivités, des entreprises et des responsables du patrimoine français. L'entreprise, qui vient de s'installer à Templemars, compte 22 salariés dont 21 peintres dont l'ancienneté moyenne est de vingt ans.

Achille Martin Décoration
 1 ter Place Albert Prévost, 59175 Templemars
 Tel : 03 20 54 79 65 - Fax : 03 20 54 57 84.
 Contact : entreprisea.martin@wanadoo.fr