

COMPRENDRE LES ENJEUX ET LES RESSORTS DU DIRIGEANT LORS DE LA TRANSMISSION D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE : LE RÔLE AMBIVALENT DU CÉDANT

Interview de Thierry Lamarque et Olivier Meier



Thierry Lamarque



Olivier Meier

Olivier Meier est Professeur des Universités (classe exceptionnelle) au LIPHA Paris Est et Directeur de l'Observatoire ASAP – Action sociétale et Action Publique / Chaire « Innovation Publique » en coll. avec Polytechnique et Sciences Po Paris. Visiting Professor à Harvard Business School Europe, il enseigne la stratégie et le management à l'Université Paris Est, Paris Dauphine et Sciences Po. Il est membre du comité scientifique de la chaire Prévention et Performance I Centrale-Supelec. Il est l'auteur de nombreux articles de recherche (Family Business Review Award 2017), publications et ouvrages dont *Diagnostic stratégique* (Dunod, 2022) et *Fusions acquisitions*, avec G. Schier (Dunod, 6ème éd., 2019).

Doctor in Business Administration de l'iaelyon School of Management et du Business Science Institute (Managerial Impact Award BSI 2018), et MBA de l'ESCP Business School, **Thierry Lamarque** a réalisé la première partie de sa vie professionnelle au sein de groupes industriels de la filière électrique (Schlumberger, ABB, Siemens) où il a occupé des fonctions de Management avant de devenir Directeur Général d'une PMI. Rompu aux techniques de fusion-acquisition, il a fondé en 2004 ALTHEO, cabinet de conseil spécialisé en reprise d'entreprise. Avec ses équipes, il a accompagné plus de 550 projets d'acquisitions de PME. Il est également conférencier professionnel, chercheur associé du Business Science Institute, membre actif d'un groupe de recherche international sur les transferts d'entreprises, auteur de nombreux articles sur la reprise d'entreprise et des ouvrages « *Reprendre une entreprise* » (Ed. Maxima 2018), et « *Reprise d'entreprise – tout pour réussir votre négociation* » (Ed. Maxima 2013).

Quels sont les enjeux et les risques spécifiques associés à la transmission d'entreprises familiales ?

Olivier Meier : Quand on s'intéresse à la transmission d'entreprises familiales, on a souvent tendance à réduire la succession à une simple transaction, alors que bien souvent les risques et les enjeux sont ailleurs. La cession-reprise est une opération par nature complexe, difficile à organiser et à gérer. Elle n'est pas simplement un contrat entre un acheteur et un vendeur. Elle marque une rupture qui peut être vécue par le dirigeant cédant comme « l'achèvement d'une vie », la « fin d'une époque ». Ce qu'il faut bien comprendre ici, c'est que derrière l'opération, se joue autre chose qui peut conduire le cédant à perturber le jeu des négociations et la réalisation effective de la transaction.

Thierry Lamarque : En effet, la transmission familiale est souvent vécue comme une étape eschatologique confrontant le cédant à une certaine mort sociale, générant des comportements irrationnels lors des pourparlers avec le repreneur.

Dans quelle mesure le dirigeant peut-il être un obstacle à la négociation ? Quelle attitude de sa part peut venir perturber le processus ?

Olivier Meier : En fait, plusieurs facteurs peuvent conduire le cédant à adopter une attitude ambivalente qui peut l'amener à reporter l'acte de cession et à contraindre les ambitions du repreneur. Le premier risque pour le dirigeant est de perdre une partie de son pouvoir. En effet, transmettre son entreprise, c'est perdre un statut qui lui était attribué, basé sur une subordination juridique et des liens hiérarchiques que l'environnement social et familial avait admis et légitimé.

Thierry Lamarque : Tout à fait ! La peur de perdre le pouvoir peut amener le cédant, plus ou moins consciemment, à limiter la transmission du savoir nécessaire au repreneur quant à la connaissance de l'entreprise. Ce phénomène de rétention est souvent observé lors de ces opérations, et alimente l'asymétrie d'information problématique entre le vendeur et l'acheteur.

Olivier Meier : Une autre explication tient au risque pour le cédant de perdre son utilité économique et sociale. Transmettre son entreprise, c'est passer d'un rôle valorisant à une position d'effacement, où ses avis et conseils ont tout à coup moins de valeur. Le cédant

n'est plus réellement perçu comme un acteur qui contribue au développement de sa société. Admettre un successeur, c'est quelque part reconnaître que l'on n'est plus indispensable et qu'il existe un substitut naturel capable de mener à bien l'activité.

Thierry Lamarque : Cette réalité se voit dans de nombreuses entreprises que l'on accompagne au sein du cabinet ALTHEO, en particulier lorsque le départ en retraite constitue le motif de cession.

Y-a-t-il d'autres éléments à prendre en compte ?

Olivier Meier : Un autre point que je souhaiterais mentionner est la perte de sens et de repères. Le dirigeant d'entreprise familiale vit très souvent avec et pour son entreprise. D'ailleurs, bien souvent, les relations avec les autres sont organisées autour de la société. Or, du jour au lendemain, tout prend fin. L'entreprise qui était une extension de soi-même n'est plus. On doit dès lors se réinventer, retrouver ses marques, chercher de nouveaux repères. Un processus complexe de transformation va donc devoir se mettre en place, où il s'agira pour le cédant de se préparer à s'interroger froidement sur « ce qu'on a fait » et sur « ce qu'on fera ».

Thierry Lamarque : On touche ici aux ressorts psychologiques de l'individu qui n'épargne personne, même des dirigeants chevronnés et expérimentés. Céder son entreprise n'est vraiment pas simple à accepter. Cette acceptation demande au cédant de mener à bien un véritable travail de deuil formalisé par les travaux de recherche d'Elisabeth Kübler-Ross.

Olivier Meier : Bien comprendre le contexte psychologique de l'opération permet par conséquent de mieux cerner les risques de la transmission, au-delà des aspects économiques et financiers. Il existe bien des risques d'ordre émotionnel qu'il convient d'anticiper et de traiter, sous peine de plonger le cédant dans une forme de souffrance intérieure, de tristesse en cas d'inadaptation à sa nouvelle vie, ou pire encore, lorsqu'il perçoit la transmission de son entreprise comme un sentiment d'échec ou d'abandon.

Thierry Lamarque : C'est pourquoi le cédant se doit de recourir aux services d'un conseil-vendeur expérimenté, jouant tout à la fois un rôle de coach (dimensions humaines de l'opération), de mentor (compétences expérimentales du process de cession), et d'expert (négociations complexes).