

REPRISE D'ENTREPRISE : QUELLE ATTITUDE ADOPTER POUR LE REPRENEUR ?

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'aelyon 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).

Comment parvenir à ce que la transmission se fasse dans de bonnes conditions ? Comment doit se comporter le repreneur en de telles circonstances ?

Olivier Meier : Pour un repreneur, il est important de bien comprendre le contexte psychologique de l'opéra-

tion. Ceci permet de mieux cerner les risques de la transmission, au-delà des aspects économiques et financiers. La reprise d'entreprise, a fortiori dans un contexte familial, peut difficilement être analysée comme une simple opération. La dimension psychologique est

ici fondamentale. Il est par conséquent important que le repreneur, membre de la famille ou extérieur à celle-ci, puisse vérifier que le cédant soit prêt à céder son affaire, au-delà de toute considération stratégique et économique. Les pressions économiques, sociales et sociétales rentrent naturellement en ligne de compte ; mais il vaut mieux contracter avec un dirigeant qui est lui-même convaincu que l'opération à réaliser s'avère au bout du compte la meilleure option possible pour lui et sa famille.

Thierry Lamarque : L'expérience des transmissions de PME montre effectivement que la réussite ou l'échec des opérations relève en grande partie du facteur humain, et plus précisément de la prise en compte par le repreneur de la psychologie du cédant.

Dans sa proposition de valeur, au-delà du prix proposé, le repreneur doit donc satisfaire aux attentes implicites du cédant, très souvent liées à la pérennité de l'entreprise et au maintien des équipes en place.

Quels messages le repreneur doit-il envoyer au dirigeant, pour que la transmission s'inscrive dans une relation constructive ?

Olivier Meier : Le repreneur doit ici montrer au cédant une certaine proximité dans la façon dont il perçoit le métier, afin d'éviter que la reprise soit synonyme de remise en cause personnelle ou professionnelle. Naturellement, le repreneur va progressivement imposer un style et une vision qui lui sont propres, mais cette démarche doit se faire de manière progressive. Il convient surtout ici d'éviter des changements trop radicaux, en favorisant des ponts entre le présent et le futur. Plusieurs solutions sont envisageables, comme le fait de recruter son prédécesseur ou d'identifier des acteurs-relais qui connaissent bien l'entreprise. Dans ce domaine, la gestion des symboles et de l'humain est essentielle pour que le dirigeant n'associe pas ce changement comme une rupture brutale avec ce qu'il a construit durant des années.

Thierry Lamarque : Même s'il ne l'exprime pas clairement, le cédant espère trouver chez le repreneur un fils spirituel susceptible de poursuivre son œuvre, sur la base de valeurs partagées (convergences de vues relatives à l'humain, l'argent, le travail, et proximité intellectuelle).

Quant à la prise en mains de l'entreprise, le repreneur doit éviter dans un premier temps toute « rupture de gouvernance », et préférer l'évolution à la révolution.

Olivier Meier : Il faut bien avoir conscience que du point de vue du dirigeant cédant, et ce quel que soit son âge et son intelligence de la situation, cette opéra-

tion n'a rien d'anodin. Le dirigeant cédant portera par conséquent une attention toute particulière aux marques de respect et d'intérêt pour son travail et les valeurs qu'il a cherché à défendre au cours de ces différentes années. De manière générale, il est donc important que le repreneur manifeste un intérêt pour l'histoire de l'entreprise et son personnel, afin de créer un climat de confiance réciproque entre les deux parties.

Thierry Lamarque : Les praticiens que nous sommes observent souvent chez les cédants une grande sensibilité, pour ne pas dire susceptibilité, relative au respect de leur travail par les repreneurs potentiels. Ainsi, une offre trop basse peut être vécue comme insultante par un cédant, voyant là un manque de reconnaissance de ses compétences.

A la différence des prises de participations couramment observées en bourse, les transmissions de PME s'apparentent à des « opérations amicales ». Au-delà de l'intérêt stratégique et financier des parties à mener l'opération, c'est bien la relation de confiance cédant-repreneur qui permet de faire aboutir le projet.

Et sur un plan plus stratégique et managérial ?

Olivier Meier : Le repreneur ne doit pas simplement montrer qu'il est compétent et rassurant. Il doit aussi montrer sa contribution spécifique, en proposant un dessein, une vision qui justifie sa présence et permette de mobiliser les équipes dans un horizon nouveau et stimulant, au-delà même de la question du transfert de propriété. Il doit être capable en quelques mots de proposer un aperçu général de ce qu'il veut faire, et comment il entend enrôler et mobiliser les collaborateurs de l'entreprise qu'il entend racheter. Il ne doit donc être ni trop technique, ni trop général, mais assumer une dimension entrepreneuriale qui soit à la fois proche de la réalité du terrain et de ses contraintes et en même temps, inspirante pour susciter une véritable adhésion de la part des salariés concernés.

Thierry Lamarque : Lors des négociations de transmissions de PME, nous assistons en effet à une étonnante inversion des rôles entre l'acheteur et le vendeur. Le repreneur doit effectivement « vendre » au cédant un projet d'entreprise de nature à emporter l'adhésion des collaborateurs. Ceci est d'autant plus vrai que le repreneur est extérieur à la société, et perçu comme un corps étranger par le corps social. Ces opérations qualifiées de MBI peuvent même laisser penser que c'est l'entreprise qui reprend l'entrepreneur, et pas l'inverse ! Comme dit la chanson, « c'est pas l'homme qui prend la mer... ».