

# LA PÉRIODE D'ACCOMPAGNEMENT : LES 100 JOURS DE LA REPRISE D'ENTREPRISE

*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 "Prévention & Prévoyance" de la Chaire Centrale-Supelec et membre du jury du Prix National de la Recherche en Management – SYNTEC / FNEGE. Il est l'auteur d'une soixantaine d'articles de recherche (ISSN Award, 2023; FBR Award, 2017) et de plusieurs ouvrages dont *Fusions acquisitions* (12 000 ex. vendus, Dunod, 2023) et *Diagnostic stratégique* (+ 9 000 ex. vendus, Dunod, 2022).

Doctor in Business Administration de l'IAE Lyon 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 ALTHEO et EVALTEAM, cabinets de conseil spécialisés en transmission d'entreprise. Avec ses équipes, il a accompagné 600 projets de cessions-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* » (Dunod, 2023), et « *Reprise d'entreprise – tout pour réussir votre négociation* » (Ed. Maxima, 2013).

### *Pourquoi en matière de reprise d'entreprise, parle-t-on de la période d'accompagnement des 100 jours ?*

**Olivier Meier :** La période d'accompagnement, souvent désignée comme "les 100 jours", qui suit immédiatement la cession d'une entreprise, est cruciale pour plusieurs raisons. Tout d'abord, c'est une période de transition, où le repreneur doit se familiariser avec les produits, les employés, les clients et les fournisseurs de l'entreprise. De plus, il s'agit d'une période où des changements stratégiques et opérationnels peuvent être mis en place. Cela peut impliquer l'élaboration d'un nouveau plan de développement, la réorganisation de l'entreprise, l'introduction de nouvelles technologies ou processus, ou encore l'adoption d'une nouvelle culture d'entreprise. Cette période est également cruciale pour établir la légitimité du repreneur auprès des employés, des clients et des autres parties prenantes. Une gestion efficace de cette période peut contribuer de manière significative au succès de l'acquisition et à la performance future de la société.

**Thierry Lamarque :** Il est pratiquement impensable, et probablement pas dans l'intérêt de l'entreprise, d'effectuer une reprise sans une période d'accompagnement. Bien que le cédant et le repreneur puissent envisager cette période sous un angle différent, son importance est indéniable. Pour le cédant, cette période permet de transmettre ses connaissances et son expérience, assurant ainsi la continuité de l'entreprise. Pour le repreneur, c'est une occasion précieuse d'apprendre et de comprendre les subtilités de la société acquise avant d'en prendre pleinement les rênes. Cela peut réduire les risques d'erreurs coûteuses et permettre une transition en douceur. De plus, une période d'accompagnement bien gérée peut aider à rassurer les employés, les clients et les autres parties prenantes, contribuant ainsi à préserver la valeur de l'entreprise pendant la transition.

### *Comment se comportent le cédant et le repreneur durant cette période si particulière ?*

**Olivier Meier :** Durant cette période de « règne conjoint », le comportement du cédant et du repreneur peut varier considérablement en fonction de leurs motivations et de leurs objectifs personnels. Le cédant, par exemple, peut aspirer à une retraite bien méritée et souhaiter une période d'accompagnement courte pour accélérer son désengagement de l'entreprise. À l'inverse, certains cédants peuvent éprouver des difficultés à lâcher prise, particulièrement lorsqu'ils voient un nouveau dirigeant aux commandes avec un style de management différent, ou une stratégie qui diffère de la leur. C'est là qu'intervient l'im-

portance d'une communication claire et d'une gestion des attentes dès le début du processus d'acquisition.

**Thierry Lamarque :** Du côté du repreneur, l'envie de prendre rapidement le contrôle de l'entreprise est généralement forte. Il aspire à exercer son leadership et à imposer sa vision stratégique de manière indépendante, à la fois vis-à-vis des équipes en interne et des parties prenantes externes. Cependant, il doit aussi tenir compte de la réalité financière de l'entreprise. La rentabilité de l'entreprise peut limiter la durée de la période d'accompagnement, car elle ne peut pas toujours supporter le coût de deux dirigeants sur une longue période. Ainsi, le repreneur doit équilibrer son désir d'indépendance et de contrôle avec la nécessité d'une transition en douceur et financièrement viable.

### *Quels sont les principaux enjeux de cette période d'accompagnement ?*

**Olivier Meier :** L'enjeu de la période d'accompagnement s'inscrit dans un double processus de transmission du pouvoir et du savoir. La valeur ajoutée du cédant réside dans sa parfaite connaissance de l'entreprise, des équipes, des processus, du marché, avec un prisme parfois plus commercial ou plus technique. Le cédant est fréquemment la mémoire vive de l'entreprise et n'a bien souvent pas pris le soin de formaliser par écrit l'historique d'un savoir-faire ou d'une relation avec un client, les processus, les méthodes, la cartographie de son réseau.

**Thierry Lamarque :** Le repreneur doit s'employer à recueillir ces informations et les formaliser dans le temps imparti du passage de relai. Durant cette période, le repreneur de l'entreprise doit également s'imposer comme un nouveau patron crédible en interne, vis-à-vis des équipes, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. Dans une passation optimale, le cédant joue à ce moment un rôle d'ambassadeur, de consultant facilitant la montée en puissance de son successeur.

### *Quels sont les facteurs à maîtriser pour réussir cette période d'accompagnement ?*

**Olivier Meier :** Le préalable à une période d'accompagnement fructueuse réside dans l'instauration d'un climat de confiance et d'estime réciproque dès le début des pourparlers avec le cédant. La qualité de la relation repreneur-cédant est en effet un facteur de réussite dans la prise en mains de la société sur le plan économique, technique et social, mais aussi dans le cadre de la gestion des relations avec les autres parties prenantes, clients et fournisseurs notamment.