

L'ENTOURAGE DU CÉDANT : UN FACTEUR DÉCISIF

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).*

Comment l'entourage familial du cédant peut influencer le processus d'acquisition d'entreprise, et quelles sont les conséquences possibles de ces influences ?

Olivier Meier : L'entourage familial du cédant joue un rôle crucial dans le processus d'acquisition d'entreprise. Lorsqu'un dirigeant décide de céder sa société, il est naturel qu'il partage ses intentions avec sa famille. Cependant, cela peut parfois révéler des désaccords importants. Par exemple, le conjoint du cédant peut estimer que le moment n'est pas approprié pour la cession, ce qui peut entraîner des conflits familiaux majeurs. De même, les enfants du dirigeant peuvent encourager leur parent à retarder la cession en argumentant qu'il est trop jeune pour quitter la vie professionnelle. Ces divergences familiales peuvent pousser le cédant à retarder, voire abandonner les négociations, ce qui peut avoir des conséquences graves sur l'opération et sur les relations familiales.

Thierry Lamarque : Pour gérer efficacement ces influences familiales, le repreneur doit être attentif dès le début du processus. Il doit engager des discussions ouvertes avec le cédant concernant ses relations familiales et prendre en compte les préoccupations de la famille. Une communication transparente est essentielle. De plus, il est recommandé de travailler en étroite collaboration avec les conseillers juridiques et financiers pour mettre en place des mécanismes de protection et des accords clairs qui tiennent compte des préoccupations familiales tout en garantissant la continuité de l'entreprise.

Comment les collaborateurs et les associés du cédant peuvent influencer le processus d'acquisition d'entreprise, et quelles mesures un repreneur peut prendre pour prévenir ces influences négatives ?

Olivier Meier : Les collaborateurs du cédant, une fois informés de son intention de vendre l'entreprise, peuvent tenter de se positionner en tant qu'acquéreurs, ou mettre en place des stratégies visant à faire échouer le projet du repreneur en instaurant par exemple un chantage au départ. De même, les associés du cédant peuvent se trouver en position de conflit s'ils souhaitent racheter les parts du cédant. Pour éviter ces pièges, le repreneur doit poser des questions directes au cédant dès le début du processus pour s'assurer qu'aucun collaborateur ou associé n'a l'intention de reprendre l'entreprise.

Thierry Lamarque : Il est par conséquent primordial pour les repreneurs de mener une due diligence approfondie sur l'entreprise, en incluant une analyse minutieuse de la structure de l'actionariat et des contrats existants. De plus, une

communication transparente avec le cédant et une compréhension claire de ses relations professionnelles sont essentielles. Si des collaborateurs ou des associés expriment leur intention de racheter la société, le repreneur doit être prêt à discuter ouvertement de leurs motivations et à travailler avec eux pour trouver des solutions qui préservent l'intégrité de l'opération.

Pouvez-vous nous expliquer comment les conseillers du cédant, tels que l'expert-comptable et l'avocat, peuvent influencer le processus de cession, et quelles sont les précautions que le repreneur devrait prendre à cet égard ?

Olivier Meier : Les conseillers du cédant, notamment l'expert-comptable, ont un rôle critique dans le processus de cession d'entreprise. Son expertise financière et comptable est essentielle pour évaluer la santé financière de la société et déterminer sa valeur. Cependant, il est important de reconnaître que ces conseillers peuvent également avoir un impact significatif sur le déroulement de la transaction. Tout d'abord, il peut arriver que l'expert-comptable du cédant soit réticent à voir son client passer la main, car cela signifierait la perte d'un client important. Dans de tels cas, il pourrait être tenté de freiner l'opération ou de la saboter discrètement par des recommandations financières pessimistes ou par des délais inutilement longs dans le processus de due diligence. Le repreneur doit être conscient de cette possibilité et maintenir une communication ouverte avec le cédant pour s'assurer que les conseils financiers restent impartiaux. De plus, les conseillers du cédant, y compris les avocats, peuvent parfois adopter une position trop défensive et tenter de maximiser les intérêts de leur client au détriment de la transaction. Cela peut se traduire par des négociations difficiles, des clauses contractuelles excessivement protectrices, voire léonines, ou des demandes de garanties excessives de la part du repreneur. Le repreneur doit être préparé à gérer ces situations en maintenant un équilibre entre la protection de ses propres intérêts et la réalisation d'une transaction viable.

Thierry Lamarque : Pour ce faire, il est recommandé au repreneur de mettre en place des mécanismes de contrôle et de suivi tout au long du processus d'acquisition. Cela peut inclure la création d'un comité de pilotage composé de membres indépendants, y compris des conseillers externes, qui peuvent évaluer objectivement les décisions prises et les recommandations fournies par les conseillers du cédant. Ce comité peut jouer un rôle crucial pour garantir la transparence et l'équité dans le processus. Enfin, il est important que le repreneur reste flexible et ouvert aux ajustements nécessaires tout au long de la négociation. Les opérations d'acquisition sont souvent complexes et

peuvent évoluer au fur et à mesure que de nouvelles informations émergent. La capacité à s'adapter aux changements et à trouver des solutions créatives est un atout précieux pour assurer le succès de la transaction, tout en minimisant les risques liés à l'influence des conseillers du

cédant. Une approche stratégique, une diligence rigoureuse et une gestion proactive sont les clés pour naviguer avec succès dans un processus d'acquisition d'entreprise tout en minimisant les risques associés aux influences potentielles des conseillers du cédant.
