

REPRISE D'ENTREPRISE : INTÉGRER LES PARTIES PRENANTES POUR UNE TRANSITION RÉUSSIE

Interview de Martine Story et Olivier Meier



Martine Story



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).

Docteure en Business Administration de l'aelyon School of Management et du Business Science Institute, diplômée de Sciences Po Paris et de l'INSEEC, **Martine Story** a débuté sa carrière dans la chasse de têtes, avant d'intégrer le groupe helvético-suédois ABB, où elle était membre du comité de direction d'une entité de 1500 personnes.

Rompue aux techniques de fusion-acquisition, elle est la fondatrice de 2 sociétés de conseil en reprise et cession d'entreprise, ALTHEO et EVALTEAM. Elle et ses équipes ont accompagné plus de 600 projets de transmission d'entreprise et de croissance externe pour le compte de repreneurs individuels, de PME, de groupes, de fonds d'investissement et de family offices.

Coach certifiée HEC, conférencière auprès de l'APM (Association Progrès du Management) et de Bpifrance, chercheuse associée au Business Science Institute, Martine Story est auteure d'articles sur la reprise - cession d'entreprise et co-auteure de plusieurs ouvrages : « Reprendre une entreprise » (Ed. Dunod 2023), « Reprise d'entreprise - Tout pour réussir votre négociation » (Ed. Maxima 2013), « Au-delà des mots – Guide de la communication non-verbale » (Ed. Dunod 2022) et « Croissance externe des entreprises - Les stratégies d'intégration gagnantes » (Ed. EMS 2023).

En quoi la théorie des parties prenantes est-elle utile dans le contexte de la reprise d'entreprise ?

Olivier Meier : La théorie des parties prenantes fournit un cadre essentiel pour comprendre et gérer les relations multiples et complexes entre le repreneur, le cédant et les autres acteurs impliqués dans l'entreprise, comme les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté locale. En mettant l'accent sur la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes, cette théorie propose une approche plus inclusive, visant à garantir la pérennité et la stabilité de l'entreprise après la reprise.

Dans le cadre d'une reprise d'entreprise, cette théorie encourage le repreneur à identifier et évaluer les attentes des parties prenantes clés, notamment pour :

- *Assurer la continuité de l'activité :* En prenant en compte les attentes des employés et des clients, le repreneur limite le risque de désengagement ou de perte de contrats.
- *Faciliter l'acceptation de la transition :* Les parties prenantes peuvent percevoir la reprise comme un bouleversement. Une approche axée sur les parties prenantes permet au repreneur de réduire les résistances potentielles, en montrant un engagement à maintenir une relation durable avec chacun des acteurs de l'entreprise.
- *Limiter les coûts de friction post-reprise :* En intégrant les intérêts des parties prenantes dès le début, le repreneur minimise les tensions qui pourraient générer des coûts de transaction ou des pertes d'efficacité, souvent dus aux conflits entre les objectifs de court terme du repreneur et les attentes de long terme des parties prenantes.

Ainsi, la théorie des parties prenantes se révèle essentielle pour assurer une intégration harmonieuse et durable de l'entreprise après la reprise, en permettant d'aligner les priorités du repreneur avec les intérêts des acteurs clés. En adoptant une démarche proactive et inclusive, le repreneur favorise non seulement la stabilité opérationnelle mais aussi la création de valeur à long terme, contribuant ainsi à renforcer la confiance des parties prenantes et à garantir le succès de la transition.

Comment le repreneur peut-il réussir au mieux son intégration auprès des parties prenantes ?

Martine Story : Une fois à la tête de l'entreprise, le repreneur doit réussir son intégration, sa socialisation. Contrairement au cas d'un salarié qui prend ses fonctions dans un cadre balisé, peu de procédures accompagnent la prise de fonction du repreneur. Ce dernier doit être acteur de sa propre socialisation. Celle-ci repose grandement sur les parties prenantes. D'un point de vue organisationnel l'intégration du repreneur dépend fortement de la qualité de

la relation qu'il entretient avec le cédant. Plus cette relation est bonne, plus le cédant sera enclin à transmettre au repreneur son savoir et son pouvoir, à légitimer sa présence auprès des collaborateurs et à lui faire bénéficier de son réseau relationnel composé des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires institutionnels, ...). Les collaborateurs et notamment les hommes et femmes-clés jouent également un rôle essentiel, contribuant à l'intégration du repreneur. Ces « insiders » apportent au repreneur une aide tridimensionnelle, tout à la fois cognitive, mettant à la disposition du repreneur des informations auquel il n'aurait pas accès seul, relationnelle, apportant au nouvel entrant un soutien émotionnel, et enfin technique, avec une expérience sur laquelle le repreneur peut s'appuyer.

Comment le repreneur peut-il, lors de la transition, instaurer un climat de confiance avec les parties prenantes ?

Martine Story : La qualité de la transition repose en grande partie sur la capacité du repreneur à inspirer confiance. Ce dernier aura dû, en amont, inspirer confiance au cédant pour finaliser la transaction. Capital immatériel, la confiance se révèle également être un atout indispensable pour bénéficier des connaissances du dirigeant une fois le deal réalisé. La confiance lui permet également, par une meilleure compréhension des attentes des parties prenantes, de minimiser les incertitudes et les phénomènes de résistance au changement. La confiance, processus incrémental, ne se décrète pas, elle se construit, pas à pas, par une cohérence entre les actes et les discours du repreneur. Elle concerne notamment les relations avec les collaborateurs, mais aussi avec les clients, les fournisseurs et l'ensemble des parties prenantes extérieures à l'entreprise. La confiance favorise ainsi l'instauration d'un climat de coopération qui facilite la transition du repreneur.

Pourquoi les 100 premiers jours sont-ils cruciaux pour le repreneur ?

Martine Story : La période des 100 jours qui suit la prise en mains de l'entreprise établit les bases d'une transition réussie. C'est lors des 100 premiers jours que le repreneur découvre l'entreprise de l'intérieur, observe son fonctionnement, appréhende sa culture, rencontre les femmes et les hommes qui la composent. C'est également lors de cette période que le cédant l'accompagne classiquement à la rencontre des principaux clients et fournisseurs. Cette période charnière est l'occasion pour le repreneur d'avoir une vision claire de l'entreprise et de son écosystème et d'affiner son plan d'actions. C'est enfin l'occasion d'instaurer avec les

différentes parties prenantes un dialogue de qualité, favorisant sa légitimité et posant les bases d'une reprise pérenne.

Quels sont les principaux risques pour le repreneur s'il néglige les parties prenantes dans une opération de reprise d'entreprise ?

Olivier Meier : Lors d'une opération de reprise d'entreprise, ignorer ou négliger les intérêts des parties prenantes peut entraîner plusieurs risques qui peuvent compromettre la réussite de l'investissement, parmi lesquels :

- *Risque de désengagement des talents clés :* Si les employés, en particulier les cadres ou les experts techniques, se sentent négligés ou incertains quant à leur avenir au sein de l'entreprise, ils pourraient quitter la société, entraînant une perte de compétences et de savoir-faire critique pour la continuité de l'activité.
- *Perte de clients stratégiques :* Les clients peuvent interpréter un changement de propriétaire comme un signal de déstabilisation. Sans une communication proactive et l'assurance d'une continuité dans les produits ou services, les clients peuvent se tourner vers des concurrents pour sécuriser leurs propres chaînes d'approvisionnement.
- *Conflits avec la communauté et les fournisseurs :* Si les pratiques de l'entreprise évoluent brusquement (réduction des effectifs, changement de fournisseurs locaux pour réduire les coûts), des tensions peuvent naître avec la communauté locale ou les fournisseurs habituels. Ces tensions peuvent conduire à une perte de confiance, voire à une détérioration de la réputation de l'entreprise.

Le repreneur doit donc adopter une stratégie de communication transparente et instaurer des processus de dialogue, afin de garantir que les intérêts des parties prenantes sont pris en compte, limitant ainsi les risques de rupture ou de conflit qui pourraient pénaliser l'entreprise et son potentiel de croissance.

En quoi la théorie des parties prenantes influence-t-elle la gouvernance post-reprise dans une opération de reprise ?

Olivier Meier : La théorie des parties prenantes impose souvent une adaptation des mécanismes de gouvernance dans l'entreprise après la reprise. Dans une opération de

reprise, l'approche centrée sur les parties prenantes oriente la gouvernance vers un modèle hybride, qui s'efforce de concilier les exigences des investisseurs (retours sur investissement) et les intérêts des autres acteurs.

Voici trois impacts notables :

- *Conseils d'administration élargis et diversifiés :* Pour intégrer les perspectives de différentes parties prenantes, il peut être stratégique de créer un conseil d'administration plus diversifié, incluant des représentants externes (comme des experts de l'industrie, voire des représentants de clients ou de fournisseurs).
- *Comités dédiés aux parties prenantes :* Certaines entreprises choisissent de mettre en place des comités spécifiques (ex. : comité RH, comité RSE) pour surveiller et intégrer les attentes des parties prenantes, ce qui permet de maintenir un dialogue structuré et de répondre aux préoccupations qui pourraient nuire à la réputation ou à la stabilité de l'entreprise.
- *Indicateurs de performance multidimensionnels :* Au-delà des indicateurs financiers classiques, la gouvernance post-reprise pourrait inclure des indicateurs non financiers (satisfaction des employés, qualité des relations fournisseurs, impact sociétal). Ces KPIs permettent d'aligner les décisions stratégiques sur les intérêts des parties prenantes, tout en sécurisant la croissance de l'entreprise sur le long terme.

De ce fait, l'intégration de la théorie des parties prenantes dans le cadre d'une opération de reprise d'entreprise conduit à un réajustement significatif des mécanismes de gouvernance. La nécessité de concilier les objectifs des investisseurs avec les attentes des parties prenantes impose la mise en place d'un modèle de gouvernance hybride, capable d'assurer un équilibre entre performance financière et responsabilités élargies. Les initiatives telles que l'élargissement des conseils d'administration, la création de comités dédiés et l'adoption d'indicateurs de performance multidimensionnels illustrent cette transformation. Elles permettent de renforcer la résilience et la pérennité de l'entreprise, en alignant sa stratégie non seulement sur la rentabilité, mais aussi sur des préoccupations sociales et environnementales.