

Comment bien reprendre ou céder une entreprise ?

C'est une question que se sont posé ou se posent encore de nombreux acteurs de la filière de la cuisine équipée, qu'ils soient gérants de magasins ou de PME de l'industrie. C'est aussi l'objet même du repreneuriat et le sujet d'étude de Catherine Thévenard-Puthod, enseignante-chercheuse spécialisée sur le sujet à l'Université Savoie-Mont-Blanc. Nous l'avons donc interviewée.

Culture Cuisine : Que concerne le repreneuriat ?

Catherine Thevenard-Puthod : *« Le mot repreneuriat est un néologisme, créé sur la base du mot entrepreneuriat, lui-même dérivé du mot entrepreneur. Il concerne le processus selon lequel une personne physique ou une équipe de plusieurs personnes reprennent une entreprise, quel que soit son activité, commerciale, industrielle ou de services, et le secteur dans lequel elle intervient. Lorsqu'il s'agit d'un rachat d'entreprise par une autre entreprise, on parle alors de croissance externe, ce qui ne correspond pas au même processus et ce qui soulève des difficultés et enjeux différents. Le repreneuriat est une affaire de personnes et implique (au moins) deux individus que sont le cédant et le repreneur. »*

Culture Cuisine : Le repreneuriat est-il un sujet d'étude universitaire récent ?

Catherine Thevenard-Puthod : *Les premières recherches universitaires remontent aux années 80, étant d'abord réalisées, comme c'est souvent le cas dans le domaine de la stratégie et du management d'entreprise, en Amérique du nord et particulièrement au Canada. Ces travaux étaient très focalisés sur les successions familiales. En France, le sujet a commencé à être étudié une décennie plus tard et surtout au cours des années 2000, avec cette fois, un angle d'approche centré sur les reprises externes. Ces dernières concernent les transmissions d'entreprise, non pas à un membre de la famille ni à un*



ou plusieurs salariés, mais à une tierce personne. Cela s'explique d'abord par le fait que les transmissions familiales ne concernent dans notre pays que dans 10 % des cas, et ensuite en raison de la complexité bien plus grande générée par les reprises externes, les acquéreurs ne connaissant pas l'entreprise reprise. De manière plus générale, nombreux sont les patrons de TPE/PME nés avec le baby-boom et qui arrivent à l'âge de la retraite, et donc réfléchissent à la cession de leur entreprise. La matière à étudier est ainsi devenue plus abondante et les recherches nécessaires face aux enjeux que cela représente pour notre tissu économique (assurer la pérennité des entreprises transmises). Si le nombre de créations d'entreprise est logiquement plus important que celui des reprises, on estime tout de même qu'environ 45 000 entreprises sont à reprendre par an en France, un quart d'entre elles ne trouvant pas de successeur et finissant par cesser leur activité. Dans certains cas, ce n'est pas causé par une mauvaise gestion de la transmission, mais au fait que le fonctionnement et a fortiori la bonne marche de l'entreprise dépend trop de la compétence et de la personnalité de son patron, comme cela se produit pour les sociétés de conseil.

Culture Cuisine : Quelles ont été les grandes évolutions le régissant au cours des 10 ou 20 dernières années ?

Catherine Thevenard-Puthod : D'abord, si l'âge moyen des repreneurs est stabilisé autour de 40 ans, on constate un rajeunissement des patrons cédant leur entreprise, une partie d'entre eux n'attendant plus la retraite pour le faire, étant davantage motivés par la volonté de constituer un patrimoine financier ou par une forte orientation entrepreneuriale qui les pousse à acheter puis revendre des entreprises avec une valeur ajoutée. Ceux qu'on appelle des serial-entrepreneurs en ont notamment fait leur spécialité. Ensuite, la principale évolution de fond au cours des dernières années réside dans l'objet même des études consacrées au reprenariat

et destinées à permettre sa meilleure réussite. Auparavant, on concentrait ces recherches sur l'amont, c'est-à-dire ce qui se prépare avant la signature de l'acte de vente : comment trouver une entreprise à reprendre, comment financer son rachat, de quels documents administratifs a-t-on besoin, etc. Cela s'explique par la considération répandue alors que dès qu'une entreprise est reprise, sa pérennité est assurée. Or, la réalité du terrain est venue

« C'est avant tout la bonne gestion de l'impact émotionnel pour le cédant et les compétences managériales du repreneur, qui sont décisives dans la pérennité et a fortiori la prospérité d'une entreprise. »

contrarier cet a priori. C'est pourquoi les études ont ensuite porté sur l'aval, soit ce qui se passe après la signature de l'acte de vente, avec pour objet principal la dimension humaine de ces reprises sous les divers aspects du management, des ressources humaines et des relations extérieures. L'attachement à l'ancien dirigeant ou les habitudes de travail avec ce dernier, peuvent se révéler des freins au moment de composer avec les méthodes mises en œuvre par le nouveau patron. Ceci concerne à la fois les salariés de la structure reprise, qui peuvent mal réagir au changement de direction, mais aussi les parties prenantes externes, c'est-à-dire les fournisseurs et clients de l'entreprise, voire les établissements bancaires. De même, certains dirigeants ont du mal à céder leur entreprise, surtout lorsqu'ils l'ont créée, parce qu'ils

entretiennent avec elle un lien affectif qu'ils ont du mal à rompre. Ainsi les voit-on revenir régulièrement dans les locaux (bureau, magasin, atelier), pour s'informer de sa bonne continuité et discuter avec les anciens salariés, au risque de décrédibiliser le nouveau patron. Il importe donc parfois d'apporter un soutien et un conseil d'ordre psychologique à ces dirigeants, pouvant réellement se rapprocher de méthodes permettant de bien faire un deuil, tant l'affect est prégnant ! On a donc compris que les questions techniques méritent certes d'être bien traitées, mais que c'est avant tout la bonne gestion de l'impact émotionnel pour le cédant et les compétences managériales du repreneur, qui sont décisives dans la pérennité et a fortiori la prospérité d'une entreprise.

Culture Cuisine : On dit souvent que la cession de son entreprise doit être préparée bien en amont. Est-ce davantage le cas aujourd'hui, ou bien des simplifications sont-elles mises en place pour permettre d'être plus réactif et mieux réussir l'opération dans les conditions économiques du moment ?

Catherine Thevenard-Puthod : La cession d'une entreprise est ce que j'appelle une sortie entrepreneuriale. Au même titre qu'une création, qui est une entrée entrepreneuriale, elle nécessite d'y accorder un temps de

« Il est essentiel de préparer cette opération dans un délai d'environ 3 ans avant la date prévue de réalisation, ceci afin d'éviter de faire les choses dans la précipitation. »

réflexion et d'élaboration suffisant. Le problème est que lorsque quelqu'un crée une entreprise, il ne pense pas à la façon dont il devra la revendre. Or, s'il n'y a pas urgence en la matière, il est cependant essentiel de préparer cette opération dans un délai d'environ 3 ans avant la date prévue de réalisation, ceci afin d'éviter de faire les choses dans la précipitation qui est toujours mauvaise conseillère. On

l'oublie souvent, mais un processus de cession d'entreprise est toujours long, car il faut rendre la société la plus attrayante possible, trouver un repreneur qui soit intéressé, apte à financer l'opération, et qui corresponde au profil recherché par le cédant. Or, et cela rejoint la dimension psychologique abordée lors de votre question précédente, certains patrons se donneront toutes les raisons possibles de reporter la vente car ils ne trouvent pas la perle rare, c'est-à-dire le repreneur qui corresponde exactement au profil souhaité. Par ailleurs, il faut à la fois faire savoir que son entreprise est à vendre, tout en se montrant suffisamment discret pour ne pas prêter le flanc aux conjectures émanant de concurrents qui penseraient et annonceraient que ce même dirigeant est en difficulté ou lassé de diriger sa société. De même, en interne, même s'il faut respecter la loi et informer les salariés afin qu'ils aient la possibilité de se positionner en tant que repreneurs potentiels de l'entreprise, il ne faut pas non plus les démotiver en leur annonçant trop tôt sa volonté de quitter l'entreprise. Aujourd'hui, les personnes désireuses de céder leur entreprise peuvent heureusement demander des conseils auprès des chambres de commerce, des fiscalistes, des experts-comptables, voire se faire accompagner par des coachs spécialisés dans ce domaine. »

Propos recueillis par Jérôme Alberola