

LES ASPECTS HUMAINS DE LA REPRISE D'ENTREPRISE :
AU DELÀ DES CHIFFRES, UNE HISTOIRE D'AMOUR

Il était une fois, un père (le cédant), sa fille (son entreprise) et son fiancé (le repreneur)... celui-ci deviendra-t-il l'époux ? Une belle histoire d'amour peut commencer...

En 1995, près de 47 000 sociétés ont changé de mains. D'ici à dix ans avec le départ à la retraite de la génération des dirigeants de l'après-guerre ce sont près de 80 000 entreprises qui devraient être cédées à des repreneurs.

Or les chiffres montrent que 10 à 15 % des sociétés reprises chaque année (dont environ la moitié dans le cadre familial) ne passeront pas le cap des trois années suivant la reprise.

Si une large palette d'aides et de conseils (notaires, experts-comptables, financiers, juridiques...) existent et permettent d'appréhender au mieux la transmission, l'aspect humain reste souvent négligé voire masqué.

n Trois acteurs en présence, aux logiques différentes...

Accompagner les parties en présence (le cédant, le repreneur, l'entreprise et les salariés) lors d'une transmission aide à mieux appréhender ce nouveau départ. Les enjeux de chacun étant (en apparence) différents, un espace d'écoute et de conseil gagne à être mis en place.

Si la transmission est délicate, comme le sont aussi les décisions d'investissements, de diversification... elle doit pouvoir être franchie efficacement lorsqu'elle a été préparée.

Dans l'esprit de nombre de cédants, abandonner le pouvoir c'est mourir un peu, c'est délaissé tout ce pourquoi on s'est battu des années durant. Choisir un successeur ou un repreneur, qu'il soit héritier, salarié ou extérieur à l'entreprise n'est jamais chose facile. Car si la reprise n'est souvent perçue que sous l'aspect technique (financier, économique, juridique...) elle est aussi et surtout un processus humain. Le cédant requiert un grand besoin de sécurité, d'écoute : il cède toute une partie de son intimité, une partie de sa vie. Il se demande si le repreneur sera à

la hauteur, "s'occupera-t-il de l'entreprise aussi bien que lui, saisira-t-il sa personnalité, ses nuances, son histoire"... Autant de questions légitimes que se pose le cédant. Tourner la page est difficile et requiert du temps. Le cédant doit se séparer de "son" entreprise, accepter qu'elle évolue loin de lui et qu'elle se développe avec un autre dirigeant. Être accompagné, pouvoir exprimer ses doutes, ses craintes, et aussi son nouveau projet permet de passer le témoin avec beaucoup plus de sérénité et de garantir la pérennité de l'entreprise.

Les enjeux du **repreneur** sont d'une autre nature : si la reprise d'entreprise, au même titre qu'une création, est un acte d'entrepreneuriat, elle requiert une préparation différente de la création ex-nihilo. C'est reprendre une histoire individuelle (celle du créateur initial) et collective (celle tissée avec l'ensemble des salariés) avec son cortège de particularités. La question se pose alors "Vais-je sauter le pas, est-ce la bonne entreprise, se rais-je à la hauteur de l'ancien dirigeant?"

Ainsi, hormis la connaissance préalable du monde économique que suppose toute reprise, le repreneur aura à faire face à tout un ensemble de réalités incontournables (salariés en place, clients, banquiers, actionnaires, fournisseurs, administrations...). L'accompagnement joue alors un rôle vital durant la transmission et en période de démarrage. Il permet au repreneur de disposer d'un espace d'écoute, de soutien, de conseil, et d'atténuer son sentiment de solitude face aux décisions à prendre. Pouvoir exprimer ces problèmes et ces projets, les partager avec des personnes aux préoccupations similaires, c'est une voie pour mieux vivre cet acte entrepreneurial.

De la même façon, les équipes en place doivent être considérées et écoutées. **Les salariés sont la mémoire de l'entreprise**. "Nous savons qui nous perdons, mais pas ce que nous allons gagner".

Tenir compte des personnes en place, des systèmes existants, expliquer, et rassurer sont certainement des éléments clés pour que les salariés soient des acteurs synergiques dans le processus de transmission. Dans une PME, le facteur humain est primordial, et la qualité du lien créé entre le repreneur et les salariés (en partie favorisé ou pas par la présence du cédant) sera un point crucial dans la reprise et dans l'établissement des relations avec les clients, les fournisseurs et les partenaires.

n ... engagés dans un même processus...

Avant de sceller le mariage, chaque acteur s'interroge légitimement sur cette union.

- sommes nous faits l'un pour l'autre ?
- de quoi se compose la dot (modalités économiques, financières, moralité...)?
- comment composer avec les personnes présentes dans la vie quotidienne ?
- sommes-nous prêts à nous engager devant témoin ?

De la même façon, durant les étapes de la transmission de l'entreprise (de l'envie de céder à la reprise effective), les différents acteurs vont être amenés à répondre à un certain nombre de questions individuellement et collectivement (de façon plus ou moins consciente). Les différentes étapes d'une reprise (la prise de contact, les audits financier, industriel, social, la négociation, la lettre d'intention, le protocole d'accord, la post-acquisition) sont autant de moments clés où chacun des acteurs se voit engagé dans son nouveau projet individuel, avec ses espoirs et ses désillusions, ses réussites et ses tristesses.

n ... où l'appel à un conseil "humain" est primordial

La reprise d'entreprise est donc une affaire complexe de quelque côté que l'on se place. L'appel au conseil facilite le passage à l'acte de la personne dans sa réalité professionnelle. Les conseils sont souvent d'ordre technique, juridique, financier. Nécessaires mais insuffisants, car la reprise d'une entreprise est avant tout une affaire humaine, où la présence, "l'écoute bienveillante" et le soutien d'une tierce personne (maïeuticien, coach, médiateur, ou conseil en stratégie et développement professionnel) facilite le processus. Sa mission consiste essentiellement à accompagner les acteurs (individuellement et/ou collectivement) à clarifier les enjeux, à poser les bonnes questions, à mobiliser les experts compétents et à assurer le suivi dans le temps de la reprise.

Si "être adulte, c'est être seul" (Jean Rostand), être dirigeant c'est certainement savoir s'entourer. Les chiffres sont éloquentes à ce sujet : le simple fait de prendre un conseil améliore d'environ 50% les chances de survie à 5 ans (Enquête ENREC / observatoire ANCE).

n Les études prospectives montrent que l'activité économique et les emplois seront générés essentiellement par les PME et les TPE. Sur 6 millions de français qui songent à créer leur entreprise, plus de la moitié ont un projet précis mais seulement 170 000 entreprises seront effectivement créées et 50 000 reprises sur l'année. Aussi d'ici l'an 2000, plus de 10 000 PME devraient fermer faute de repreneurs.

Autant de données qui montrent que le développement entrepreneurial, dont la reprise d'entreprise, est un enjeu économique et social majeur. Mais au delà de tous ces chiffres, il s'agit avant tout d'une aventure humaine ...

Etienne ROY - TP 87 - membre du CRE
Valérie REBOULLEAU