

Entreprise et cédant : un seul univers

► Une forte identification du cédant à son entreprise : un risque pour le repreneur

1. Distinguer le cédant qui a créé son entreprise de celui qui l'a acquise

Pour un cédant, la vente de son entreprise peut représenter l'aboutissement de ses objectifs tout au long de la vie de son entreprise, la fin d'une aventure passionnante, le moyen de réaliser financièrement la compensation des sacrifices de plusieurs décennies, ou tout simplement un nouveau départ professionnel ou dans sa vie personnelle.

Pour mieux cerner les attentes du cédant, il est important de savoir si celui-ci est à l'origine de la création de l'affaire, s'il l'a lui-même rachetée, s'il l'a reprise alors qu'elle avait été créée précédemment par un ascendant...

Découvrir les motivations du cédant est pour le repreneur une bonne entrée en matière pour établir avec celui-ci une relation assez proche pour une meilleure compréhension. La réussite d'une transmission d'entreprise tient en effet pour une grande part à la bonne appréhension des facteurs psychologiques qui s'y attachent.

2. Déceler les raisons de la vente

Qu'est-ce qui amène donc le cédant à vouloir transmettre son entreprise ? Est-ce vraiment un choix ?

Lorsqu'il est question de retraite, la raison invoquée paraît, sur ce point plutôt rassurante. Cependant, il ne faut pas s'y fier. En effet, certains cédants ne sont pas prêts, même lorsqu'ils peuvent prétendre à la retraite et jouir d'un repos bien mérité, à céder leur entreprise et à changer de statut...

S'il est question d'une cession après acquisition passée de l'affaire, le cédant sera souvent enclin à se détacher de celle-ci sans état d'âme particulier, et le repreneur appréhendera différemment la relation avec lui. Néanmoins, rien n'est jamais joué à l'avance, et nous engagerons le repreneur à ne point se faire d'idée préconçue sur ce sujet.

Approfondir un peu plus les objectifs annoncés du cédant, et dès le départ, peut se révéler une bonne technique pour se préserver d'une déconvenue tardive liée au manque de motivation réelle à céder du chef d'entreprise.

3. Découvrir le projet du cédant au-delà de sa cession

Que représente la transmission de son entreprise pour le cédant ? La fin de quelque chose d'essentiel pour lui, une étape dans sa vie, un nouveau départ ?

La relation de convivialité qui, utilement s'établira, passera par la découverte par le repreneur du ou des projets qu'a le cédant « pour l'après transmission ». Il est bien plus rassurant pour le candidat au rachat d'une affaire de savoir que le cédant aborde par sa recherche de repreneur, la réalisation d'une décision bien mûrie, lui ouvrant de nouvelles perspectives qui lui permettront de « lâcher prise » sans difficultés, et ce, même s'il doit accompagner son successeur quelque temps après la reprise.

Projets personnels, nouveaux projets professionnels, projets associatifs... et malheureusement, parfois difficultés personnelles ou de santé. En principe, le cédant se confiera pour expliquer sa raison de vendre.

S'il n'est ni profondément motivé pour vendre son entreprise ou pas encore prêt pour cela, il arrive que le cédant prenne peur à l'arrivée des candidatures de repreneurs alors qu'il a déjà lancé sa recherche.

Pour exemple, ce cédant hyperactif qui, à la vue des demandes de rendez-vous des repreneurs, prêts à acheter immédiatement son affaire, en totalité, avec des projets déjà élaborés : ne s'y étant pas préparé, il se voit déjà et trop vite à son goût, dépouillé de son activité et renonce à son projet de cession, au moins pour un temps.

Celui-là prendra encore un peu de temps et il comprendra qu'il lui faut se préparer. Nous ne saurions trop lui conseiller de se faire aider pour son projet de cession, et d'avoir le plus d'échanges possibles sur la transmission d'entreprise. Quelques entretiens avec un ancien chef d'entreprise qui a cédé ne pourront que lui être bénéfiques. L'association CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires) peut lui permettre d'avoir des contacts avec ses délégués bénévoles qui sont tous d'anciens chefs d'entreprises et qui connaissent bien les préoccupations des patrons et les étapes de la transmission d'affaires pour l'avoir eux-mêmes pratiquée.

Dans le cadre de cet exemple, les repreneurs se sont vus écartés sans pouvoir approfondir et ont bien compris que l'affaire, en réalité n'était pas à vendre pour le moment.

4. Vérifier l'anticipation pour préparer la suite

La crédibilité de la motivation du cédant pour vendre son entreprise, sera renforcée par l'anticipation dont il aura fait preuve pour préparer sa cession, sauf bien sûr s'il s'y trouve contraint brutalement pour des raisons indépendantes de sa volonté profonde.

Alors, comment savoir s'il a vraiment préparé sa cession ?

Deux situations sont possibles :

- celle d'un dirigeant passif qui pour différentes raisons n'a plus envie ni de s'investir personnellement, ni d'engager des investissements pour sa structure ;
- celle d'un dirigeant actif et dynamique qui au contraire a cherché à rendre son entreprise plus attractive sur tous les plans : chiffres d'affaires et résultats, consolidation de la clientèle, motivation des salariés, recherche et développement, projet d'entreprise...

S'il existe, le cédant présentera un dossier de l'historique de la situation sur les dernières années, par exemple évolution du chiffre d'affaires, du résultat, de la trésorerie, répartition et fidélité de la clientèle, investissements et vieillissement des outils de travail, analyse et évolutions des différents produits, stabilité du personnel, recrutements ou promotions récentes...

5. Connaître l'implication passée et actuelle et le rôle du cédant dans son entreprise

Avant que le repreneur n'envisage sa méthode pour manager l'affaire lorsqu'il l'aura achetée, il aura tout intérêt à s'intéresser à la façon dont le cédant l'a fait jusqu'alors.

Le candidat à la reprise qui voudrait piloter à distance une société gérée au quotidien de près par son précédent patron, risque fort de rencontrer quelques déceptions s'il n'a pas pris la précaution de compenser cette présence par une autre, la sienne ou celle d'un directeur salarié par exemple.

Il est là question de disponibilité et d'investissement du dirigeant partant, mais il est aussi question de sa proximité auprès de ses salariés, ses clients, ses fournisseurs et tout ce qui touche à l'implication de l'entreprise même dans son environnement.

Certains cédants auront préparé cette transition en faisant évoluer largement en amont le rôle de l'un ou l'autre des collaborateurs qui l'entourent.

6. Identifier les hommes clés de l'entreprise

Certains patrons de PME sont de véritables chefs d'orchestre : ils savent s'entourer, délèguent, managent de telle sorte que les collaborateurs donnent leur pleine mesure et que tous travaillent avec motivation en ayant l'objectif d'une réussite commune pour leur entreprise, comme pour eux-mêmes. Ici, chacun est à sa place, ça marche plutôt bien !

D'autres sont des hommes orchestres : ils font seuls tout ce qui est important... et même ce qui ne l'est pas. Généralement, « le nez sur le guidon », ils n'ont pas pris le temps de développer leur entreprise, de construire des projets stratégiques, de mesurer le potentiel de leurs collaborateurs.

Le repreneur cherchera à vérifier si son style de management est en adéquation avec le mode de fonctionnement actuel de l'entreprise. En effet, dans le premier cas, les collaborateurs devront être, après la cession, managés d'une façon similaire : le management participatif leur conviendra bien. Dans le cas contraire, ils se sentiront dévalorisés et ils partiront.

Dans le second cas, il y a de fortes chances pour que, parmi les collaborateurs, on retrouve de simples exécutants qui seront rapidement déboussolés par le changement de dirigeant si celui-ci attend d'eux ce qu'ils n'ont jamais eu à faire ni à prouver. Parmi ceux-ci, il existe peut-être des talents cachés, ne demandant qu'à s'épanouir... mais aussi sans doute, des salariés ancrés dans leurs habitudes et qui pourraient se sentir très mal si on leur demandait d'en changer.

Une forte ancienneté des salariés serait un facteur amplificateur de la résistance au changement. Celle-ci légitimerait, pour le moins, de vérifier la motivation et la compétence des collaborateurs pour ce que le repreneur attendra d'eux.

Ce dernier devra ensuite distinguer ses attentes immédiates, celles qui seront liées à la collaboration des salariés, dès la cession, et celles qui seront progressives, dans les mois ou années à venir. Pour savoir s'il trouvera ainsi les compétences nécessaires à court, moyen et long terme, il lui faudra vérifier que les capacités des salariés attachés à l'entreprise sont en rapport avec ces attentes et les degrés d'évolutions possibles qu'elles présentent. Il vérifiera aussi les anciennetés qui fréquemment sont aussi assorties de précieux savoir-faire.

Lorsqu'une entreprise est auditée en vue de sa transmission, l'usage veut que l'on vérifie sa santé financière, ses comptes de tiers, ses contrats en tous genres, la fiabilité de ses équipements et de son portefeuille clients, la qualité de ses produits et de ses stocks, la stabilité de son carnet de commande.

On oublie trop souvent d'étudier le capital humain ! Attention de ne pas acheter une coquille vide...

Nous pouvons citer l'exemple de ce repreneur, étudiant une entreprise de négoce de textiles, important des produits finis et les vendant au travers d'une vingtaine de magasins sur l'ensemble du territoire français. Présentée par son expert-comptable qui en avait vérifié la fiabilité financière, cette entreprise semblait bien être pour ce repreneur l'affaire idéale. Il avait rencontré le vendeur, le contact était très bien passé, il avait visité plusieurs des magasins, le produit lui plaisait et l'import et les produits textiles n'avaient pas de secret pour lui. Avec beaucoup d'enthousiasme il évoque son projet avec l'un de ses amis, expert dans le domaine des Ressources Humaines, qui lui pose quelques questions sur la structure de cette entreprise :

- « Connais-tu le taux de *turn over* de cette entreprise ? »
- « L'ancienneté des responsables des 20 magasins et de leur personnel ? »

Notre repreneur s'aperçoit alors que les responsables des magasins ne restent pas plus de quelques mois et que le *turn over* de l'ensemble du personnel est très important. Lui qui espérait reprendre cette affaire, comme une machine bien huilée s'est rendu compte qu'il faisait fausse route sur ce plan. En l'absence de Direction des Ressources Humaines, son premier objectif dès la reprise serait donc de cou-

rir toutes les provinces de France pour trouver les responsables de magasin qui immanquablement continueraient à défiler, au moins pour un temps et jusqu'à ce qu'il ait trouvé la raison de ce manque de stabilité. On imagine meilleure arrivée pour un repreneur qui devra au plus vite maîtriser l'ensemble des connaissances liées à son entreprise...

Une attention toute particulière sera donc portée par le repreneur aux salariés de l'entreprise, à leurs compétences, à leurs savoir-faire et à leur motivation. Dans cet objectif, le cédant doit pouvoir lui présenter un dossier synthétique indiquant les qualifications, âges, anciennetés, niveaux de rémunération, durées de temps de travail...

- Quels sont aujourd'hui les piliers de la société, quelles sont les complémentarités actuelles ?
- Quels seront demain les hommes clés de la nouvelle structure ?
- Les complémentarités seront-elles encore présentes et couvriront-elles l'ensemble des besoins pour réaliser les projets du nouveau patron ?

Céder son entreprise

► **Connaître son profil psychologique pour réussir sa transmission d'entreprise en choisissant les repreneurs « types »**

1. Pour le cédant, définir ses objectifs personnels et des objectifs pour l'entreprise

Côté cédant, des questions devront se poser bien en amont afin que prioritairement, il évalue sa motivation profonde pour vendre.

Bien évidemment, le cédant qui détient plusieurs affaires et souhaite vendre l'une d'elles n'aura pas les mêmes états d'âmes que celui qui veut vendre l'unique entreprise qu'il possède et dans laquelle il s'est investi depuis de nombreuses années.

Ce dernier devra, pour se préparer, répondre sincèrement à quelques questions :

- Quelles places occupent dans sa vie son rôle et son statut de dirigeant ? Est-il prêt à y renoncer ?
- Considère-t-il la cession de son entreprise comme un soulagement (santé, soucis, fatigue...)?
- S'il est au contraire toujours plein d'entrain, quels autres projets a-t-il ?
- Le « vide » qu'il pourra, à plusieurs titres, ressentir à la suite de son départ de l'entreprise sera-t-il comblé ?
- Est-ce la mort de quelque chose ou un nouveau départ ?
- Est-il vraiment prêt à vendre ?
- Est-il prêt à partir dès la cession ou à accompagner le repreneur ?
- Dans ce dernier cas, pour combien de temps ?
- S'est-il préparé sur le plan financier, patrimonial, fiscal ?
- Connaît-il l'estimation de son entreprise ?

Sur ce point, nombre de cédants se méprennent sur la valeur marchande de leur entreprise. Se renseigner auprès d'un expert comme celui de son cabinet comptable par exemple, permet d'avoir une première idée mais il faut ensuite pondérer en

fonction de différents paramètres inhérents au marché, et au devenir de l'entreprise après sa vente.

Dans tous les cas, la cession est un des actes stratégiques et/ou de gestion de la vie d'une entreprise qui mérite qu'on y apporte attention, rigueur et application, comme pour tous les autres.

Réussir sa sortie, comme il a réussi sa création ou sa reprise, sa gestion, le développement de son entreprise, est important à tout point de vue pour le cédant, y compris pour son moral. Cela est tout aussi important pour la vie de l'entreprise elle-même, pour ses salariés et tous ses partenaires (clients, fournisseurs, prestataires, banquiers...).

Le futur cédant analysera objectivement la situation de son entreprise. Il en formalisera une présentation claire : ses points forts, les points à améliorer. Il pourra parfois imaginer ce que les points faibles qu'il a recensés peuvent traduire en terme de potentialités futures pour l'entreprise, si le repreneur apporte les améliorations adaptées. Il imaginera les évolutions qui peuvent s'ouvrir à elle.

- Peut-elle se développer, dans quelles conditions ?
- Quelle image a l'entreprise aujourd'hui ?
- Que pourrait-elle devenir ?

À la suite de cet exercice d'analyse objective et de prospective, le cédant pourra parfois décider de poursuivre encore son activité parce qu'il comprendra qu'il n'est pas encore prêt à vendre soit par rapport à sa volonté de réalisation personnelle non encore assouvie, soit parce qu'il se sera rendu compte que son entreprise elle-même doit être préparée, qu'un lifting pourrait bien la valoriser.

Au contraire, parce qu'il sera fermement décidé à vendre, il se préparera à chercher un repreneur. Il imaginera donc le profil « idéal » du repreneur non pas seulement pour le remplacer, mais pour faire de son entreprise ce qu'il aura envisagé qu'elle puisse devenir.

2. Se préparer psychologiquement avant de se lancer à la recherche d'un repreneur

La motivation personnelle pour vendre l'entreprise vérifiée, reste maintenant à passer à l'action. Néanmoins, il faut encore à se préparer à la rencontre avec un repreneur à qui il conviendra de présenter son entreprise du mieux qui soit, de répondre à des questions sur des informations que nul jusqu'alors n'avait encore posées.

Le mieux est d'avoir préalablement constitué un dossier d'analyse, présentable à un éventuel acheteur et qui permette au cédant d'être actif dans l'échange qu'il aura, plutôt que de subir une situation qui pourrait le déstabiliser ou lui faire perdre plus de temps qu'il ne l'aurait voulu.

De plus, il ne sera pas anodin d'observer quel intérêt portera le repreneur aux éléments qui lui seront présentés, sa réaction sera véritablement révélatrice de sa capacité d'analyse, de sa motivation voire de ses objectifs.

Les *a priori* sont à écarter, le cédant ne peut imaginer à l'avance quelle sera la personnalité de son repreneur (ou la culture du groupe qui se porte acquéreur). Si la vente représente seulement une question d'argent pour le cédant, il se montrera plutôt indifférent sur ce sujet. Si au contraire, il tient, au-delà de la question d'argent, à protéger l'harmonie de tout ce qu'est l'entreprise – avec ses salariés, ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires divers – il sera beaucoup plus attentif à la personnalité du repreneur. S'il envisage de l'accompagner pendant quelque temps, cet aspect prendra encore plus d'ampleur, il vaut mieux dans ce cas qu'un bon feeling s'instaure entre cédant et repreneur.

3. Prendre le temps de la réflexion avant d'accepter une proposition spontanée

Il arrive qu'alors que le cédant n'a pas encore abordé sa démarche de recherche, un repreneur se présente spontanément. Il s'agira plus fréquemment d'une personne morale, parfois d'un groupe, d'un confrère, d'un fournisseur, voire d'un client envisageant une croissance externe.

Attention car il est toujours intéressant d'avoir des points de comparaison. Chaque contact avec un repreneur potentiel nouveau apporte une réflexion nouvelle et permet au cédant d'évoluer qualitativement dans sa démarche et lui donne un autre recul.

Quelques cédants non avertis, approchés par un groupe, et qui ne s'étaient pas préparés ont vécu des expériences peu confortables. L'un d'eux me racontait : « Nous avons convenu d'un rendez-vous le lundi matin pour envisager la cession de mon entreprise et, lorsque je suis arrivé à l'heure dite, j'ai trouvé dans le hall de l'entreprise une équipe d'auditeurs, en terrain conquis, qui manifestement observaient sans réserve l'arrivée de mon personnel et l'activité matinale de mon entreprise. Je les ai immédiatement fait entrer dans mon bureau mais, le mal était fait, les salariés qui n'étaient pas informés, commençaient déjà à se poser des questions. Ces auditeurs voulaient d'emblée avoir accès à tous les renseignements de l'entreprise, à tous les bureaux, à tous les contacts. De plus, j'ai su que des informations avaient déjà filtré sur le rachat de mon entreprise par des indiscretions de ce groupe, comme si cela était acquis d'emblée et réalisé. Finalement, cela m'a fait peur et j'ai préféré chercher une autre solution que j'ai mieux maîtrisée ensuite. » Heureusement, ce cédant a eu la chance de réaliser rapidement la vente de son entreprise mais les conséquences de cet incident auraient pu être lourdement préjudiciables pour son entreprise.

Il est toujours préférable d'avoir différents contacts avec de potentiels repreneurs, pour mieux évaluer la qualité de l'offre globale que présentera celui avec lequel l'acte de vente se concrétisera.