

Roland Vacheron : « Le choc de culture d'entreprise entre cédant et repreneur perturbe pas mal de transmissions »

« Conseiller l'essentiel » : telle est la devise de Roland Vacheron, dont le cabinet Ad Res Conseil installé à Renaison est spécialisé en cession, acquisition et transmission d'entreprises. Il revient dans cet entretien sur la mécanique d'une reprise réussie.

Le départ en retraite de nombreux chefs d'entreprise contribue-t-il à animer les reprises d'entreprises ?

Tout dépend de quelles entreprises on parle. Quand on commence à analyser les chiffres de certaines petites entreprises et qu'on observe le niveau de rémunération de certains chefs d'entreprise, en dessous du Smic, ce phénomène doit être relativisé. Dans d'autres dossiers, il faut savoir déceler la pépite qui sommeille au milieu du tas de charbon et qui sera le levier de la reprise.

Quel est votre rôle dans ces transactions ?

Par rapport au cédant, c'est de lui expliquer ce que peut valoir son entreprise, de déterminer le niveau de mise en vente. Dans 95 % des cas, c'est souvent la première et unique fois qu'un chef d'entreprise vend une société. A moi de l'aider à accepter un prix, de lui dire ce qu'attend un repreneur. Il faut aller souvent au-delà de la valorisation comptable.

Le prix n'est pas le principal critère d'une reprise d'entreprise ?

Une vente d'entreprise n'est pas une histoire d'argent, mais de confiance entre un cédant et un repreneur. C'est avant



Roland Vacheron : « Le choc de culture d'entreprise entre cédant et repreneur perturbe pas mal de transmissions »

(suite de la p. 25)

tout une affaire d'hommes. Si le cédant n'a pas un discours clair, s'il cache des choses, il va faire peur au repreneur. Lorsqu'un cédant et un repreneur sont en face l'un de l'autre, très souvent ils se regardent en chien de faïence. Ni l'un, ni l'autre ne sait ce qu'il doit dire.

Et que dites-vous au repreneur ?

Les repreneurs ne sont pas tous identiques. Certains sont encore salariés et voient l'entreprise au travers du prisme du salarié. Ils ne sont pas encore matures. Je les forme en tête à tête. Je suis un peu leur médecin, leur confesseur. Ils vont me dire des choses qu'ils n'auraient pas dit dans un groupe. Je les aide à gagner en maturité, en motivation. Ils peuvent avancer un peu plus sérieusement. Parfois, au terme de ces formations individuelles, certains arrêtent, choisissent de rester salariés.

Comment définissez-vous votre métier ?

Je suis un gestionnaire de risque. Comme j'ai été repreneur avant de créer mon cabinet-conseil, j'aborde chaque dossier dans sa globalité avec le regard du repreneur. Je ne leur donne pas seulement des conseils d'avocat ou d'expert-comptable.

Je suis là pour les mettre dans une logique de risque.

Existe-t-il des freins structurels à la reprise d'entreprise ?

Très souvent aujourd'hui, les repreneurs ont fait des études alors que les cédants sont des techniciens, des professionnels qui connaissent parfaitement leur métier. L'écart de culture entre eux est important. Les repreneurs ne comprennent pas pourquoi, par exemple, il n'y a pas de tableau de bord dans ces entreprises. Ce choc de culture d'entreprise perturbe pas mal de repreneurs.

Quel est le profil des repreneurs actuels ?

Nous avons de plus en plus de cadres de haut niveau avec des CV à faire pâlir d'envie, qui sont ou vont être mis à l'écart de grands groupes. Ce sont des quadragénaires ou quinquagénaires qui veulent travailler avec d'autres valeurs, en termes de qualité ou de partenariat avec les clients.

Avez-vous beaucoup de femmes dans votre clientèle ?

Je ne fais pas de statistique sur la parité. Mais les femmes restent des exceptions dans les reprises d'entreprise. Par contre,

quand je travaille avec un homme, il ne faut pas oublier sa femme. Une reprise, c'est avant tout une histoire de famille. L'an dernier, une reprise a capoté parce qu'il n'était pas question pour une conjointe de déménager.

Est-il souhaitable qu'un cédant reste dans l'entreprise pour accompagner le repreneur ?

Tout dépend des profils du cédant et du repreneur. Quand un repreneur maîtrise complètement l'activité, le métier de l'entreprise, l'accompagnement doit être le plus court possible. Dans d'autres cas, on peut envisager un accompagnement dégressif de deux, trois ou quatre mois, pour que le repreneur se positionne dans l'entreprise, notamment face aux salariés. Si le cédant veut rester dans l'entreprise, jusqu'à sa retraite, c'est possible. Mais attention à la psychologie et aux compétences des deux hommes. Si les deux sont techniciens, ça risque vite de faire des étincelles. Tout est question de respect l'un de l'autre. On ne peut pas être et avoir été.

Propos recueillis par Vincent
Charbonnier