



Entreprise Transmettre et reprendre : tout un art



Eric Boulblil a transmis sa société, in concept, à sa fille, Laure Boulblil et deux de ses salariés, Isabelle Milesi et Jean-Michel Perez.



Transmettre son entreprise et ses valeurs est avant tout une affaire « d'homme ». Elle demande par conséquent du temps. Autant pour préparer le départ du cédant que la reprise du nouveau directeur. Reste à trouver le temps d'y penser.

Combien d'entreprises cherchent un repreneur en Basse-Normandie ? Le nombre reste approximatif. Et pour cause. « Les entrepreneurs n'aiment pas dire que leur société est à vendre. D'une part, c'est une démarche souvent difficile pour eux et d'autre part, ils craignent d'effrayer clients et salariés », explique Christelle Vaultier, chef de projet de l'école des managers. En se basant sur l'âge des chefs d'entreprise, ce nombre a cependant été estimé à 3 500, pour les 10 ans à venir. Pour le territoire, l'enjeu économique de ces reprises est important. Leur réussite impacte sur son dynamisme. « Il existe plusieurs options pour transmettre

son entreprise. Les enfants peuvent assurer la relève, la société peut aussi être vendue à des salariés, à un manager extérieur ou à un groupe industriel ou financier. Dans ce dernier cas, les risques de voir une partie de l'activité décentralisée sont assez importants car le repreneur cherchera souvent à faire des économies d'échelle », résume Pierre Estorges, président du tribunal de commerce de Caen. Ce dernier s'est par ailleurs fortement impliqué dans différents réseaux d'accompagnement de repreneurs. Premier principe pour réussir une telle opération : l'anticiper. « Dès la création, les entrepreneurs devraient penser au moment où ils devront vendre leur société, exa-

gère délibérément Pierre Estorges. Sans être obsessionnelle, la quête d'un repreneur peut être envisagée dès l'âge de cinquante ans, notamment dans le recrutement des cadres. Guillaume Crémoux aujourd'hui directeur salarié de Qualibéton, entreprise de béton prêt à l'emploi à Cherbourg, a été recruté en 2004 en tant que responsable d'exploitation avec une perspective de succéder à son patron. « Lors de mon embauche, les actionnaires qui possèdent l'entreprise m'avaient déjà parlé de la possibilité de reprendre la direction de l'entreprise. » En 2007, il commence à travailler avec Michel Guibé qui assure alors la direction de l'entreprise. Le binôme collabore pendant trois ans avant que Guillaume Crémoux



Pierre Estorges, président du tribunal de commerce de Caen.



Guillaume Crémoux aujourd'hui directeur salarié de Qualibéton, entreprise de béton prêt à l'emploi à Cherbourg.

ne prenne la relève. Opération réussie. La reprise par un ou plusieurs salariés est fortement soutenue par la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Basse-Normandie qui a mis en place une école des managers. « L'objectif est d'accompagner des techniciens vers le métier de dirigeant », résume Christelle Vaultier. En 10 ans d'existence, l'école a formé 117 entrepreneurs. « En tant qu'ingénieur, cette formation m'a beaucoup apporté car je maîtrisais assez peu la partie administrative. D'autant qu'ils ont une manière ludique d'aborder ces notions », reconnaît Guillaume Crémoux. L'école des managers travaille avec les futurs repreneurs sur les chiffres de leur propre entreprise. Une méthode pragmatique. « Moi cela me convenait très bien. Car il faut que j'apprenne par moi-même. Cette formation incite à se pencher sur des notions de gestion

Exemple d'une transmission réussie

Trente ans, ça laisse le temps de s'attacher à une société. Surtout lorsqu'on l'a créée. Eric Boulblil s'est toujours beaucoup investi dans son entreprise. À l'approche des 60 ans, il aurait pu continuer pendant un bon nombre d'années encore. « Il m'a fallu du temps pour me dire qu'il allait falloir que je transmette », reconnaît-il. Puis, suite à la présentation par la CCI de l'école des managers, le sujet a pris place dans sa tête. Jusqu'à ce qu'il réunisse dans son bureau les trois piliers de la société parmi lesquelles se trouvait sa fille. Le trio travaille d'arrache pied sur un projet d'entreprise pendant un an. « J'avais besoin qu'ils me prouvent qu'ils étaient capables de la reprendre. » Transmettre une société, c'est, aussi, assurer à ses salariés la pérennité de leur emploi « La plupart des gens qui travaillent pour In-concept sont là depuis très longtemps. Il y a une fidélité importante de l'équipe. Ils m'ont fait confiance, pour certains, pendant 30 ans. Et pour cela, j'étais très soucieux du devenir de l'entreprise après mon départ. Je voulais assurer une continuité. Vis-à-vis des clients, c'était aussi très important pour moi. » Le 4 novembre, la transmission est signée, Eric Boulblil rédige alors un document de 150 pages très structuré pour transmettre son savoir. Depuis, il vient une fois par mois comme conseiller extérieur. « Et si demain cette journée ne sert plus à rien je ne viendrai plus. » Lui a déjà commencé une autre vie.

qui paraissent, par exemple, très compliquées et pousse à poser des questions », explique Laure Boulblil, membre du trio de repreneurs d'In-concept, éditeur de logiciel basé à Cairon, à côté de Caen. Un système qui rassure aussi les cédants.

Bien se faire accompagner

Dans le cas d'une transmission à un manager extérieur, les cédants cherchent également à connaître les capacités et les valeurs du repreneur à qui ils confient leur entreprise. « Généralement, il faut qu'il y ait une bonne entente entre les deux personnes, au-delà du prix. D'ailleurs, si le contact passe bien, le prix deviendra souvent celui que le repreneur est capable d'assumer », poursuit Pierre Estorges. Nombreux sont les chefs d'entreprises qui se sont beaucoup investis dans leur société et qui, à l'heure de la retraite appréhendent de la laisser dans d'autres mains. En effet, une transmission mal préparée peut rapidement conduire à l'échec du repreneur. C'est pourquoi, ces derniers doivent également « se faire accompagner pour construire un projet solide, en ren-

trant dans des dispositifs tels que TransPME, mis en place par les CCI de Basse-Normandie, ou des clubs de repreneurs. Il leur est conseillé de se créer un réseau pour connaître les cédants. » Pour passer cette étape de recherche qui peut durer plus de 15 mois, divers organismes accompagnant les jeunes repreneurs offrent un suivi sous différentes formes. Le réseau Entreprendre en Basse-Normandie propose, entre autres, aux repreneurs de rencontrer régulièrement un chef d'entreprise plus expérimenté pendant deux ans qui lui ouvrira notamment son carnet d'adresse. Le principe est similaire chez « Normandie administrateur investisseur » qui propose de mettre un administrateur indépendant dans le conseil d'administration ou conseil stratégique de l'entreprise. NCI s'est positionné sur le secteur du financement de la transmission, mais accompagne également les entreprises qu'elle finance. La recette d'une bonne transmission s'avère donc assez simple. Une anticipation suffisamment précoce de la part du cédant et un bon accompagnement du repreneur. ■



Christelle Vaultier, chef de projet de l'école des managers à la CCI.

Essaimage et Spin-off pour la création d'entreprise

L'essaimage permet aux entreprises d'aider certains de leurs salariés à créer leur société. Ces derniers ont généralement développé des technologies innovantes, qu'ils souhaitent exploiter à leur compte. « Sur le territoire caennais France Télécom R&D et NXP ont, par exemple, permis, respectivement la création de *écure*, une entreprise de sécurité informatique et *Ophthalmia*, spécialisée dans la mesure de la pression de l'œil », explique Laurent Jossier, responsable CEEI⁽¹⁾ à Synergia. L'accompagnement peut se faire de différentes manières, par le prêt de locaux, la mise à disposition d'un personnel qualifié... Le Spin-off est un autre moyen de créer son entreprise. Cette fois, c'est une partie de l'activité de la société mère qui est basculée vers une autre dirigée par un ancien salarié, ou cédée à un fonds d'investissement.

⁽¹⁾ Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation basé à Synergia