



# Gérer sa **cession** par le **management** de transition

Se faire aider lorsque l'on transmet son entreprise, c'est possible grâce au management de transition. Ce procédé, encore peu usité en cession de structures, consiste à engager une personne qui va gérer les affaires courantes pendant une période donnée, libérant du temps au dirigeant qui aura tout loisir de chercher et de rencontrer de futurs acquéreurs.

La problématique de la transmission d'entreprise est dans les têtes de bon nombre de dirigeants et porteurs de projet. Et pour cause, beaucoup de structures seront à reprendre dans les années qui viennent, faisant de la cession de sociétés un enjeu majeur pour l'économie française. Ce marché est estimé, selon le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, à 700 000 entreprises dans les dix ans à venir, toutes tailles confondues. D'où l'intérêt, pour les patrons désireux de passer la main, de bien se préparer pour que la transition se passe au mieux. C'est d'ailleurs le constat de Bruno Calbry, directeur du cabinet Immedia, spécialiste du management de transition : "C'est un sujet qui est repris par l'ensemble de la presse depuis une dizaine d'années puisque les perspectives de cessions liées au papy-boom sont très importantes. Il va y avoir de nombreuses transmissions, notamment familiales, et de fusions/acquisitions qui vont nécessiter une vraie organisation en interne pour que tout se passe bien."

Car le risque est bien là : "De telles opérations se réalisent généralement sur plusieurs mois, voire plusieurs années, complète Marc Grivel, PDG-fondateur de MCG Managers, structure qui propose également des services en management de transition. Il faut donc se libérer du temps, préparer son entreprise au changement de direction, trouver les bons repreneurs, les rencontrer et voir s'ils vont correspondre aux attentes du cédant. Si

elle n'est pas un minimum préparée, une transmission peut finir par la fermeture de l'entreprise, une vague de licenciement et une grosse déception pour le dirigeant partant à la retraite qui voit ce qu'il a bâti pendant des années s'écrouler sous ses yeux."

## Un accompagnement en immersion

C'est donc lors de cette période capitale pour l'entreprise que le manager de transition peut être d'un grand secours. Concrètement, il s'agit d'une personne extérieure à la société qui intègre l'un de ses services pendant un laps de temps défini (souvent plusieurs mois) pour accompagner le cédant dans la reprise de sa structure. Cela peut concerner les ressources humaines, la direction générale ou financière, en immersion totale aux jours et heures d'ouverture de l'entreprise en question.

"Arrivé aux environs de 60 ans, un dirigeant n'a plus l'envie et l'énergie nécessaires pour relancer son entreprise après de longues années d'exploitation et c'est pour cette raison qu'il décide de la céder, tient à expliquer Marc Grivel en guise d'exemple. Mais les quelques mois avant la vente, ce manque de volonté de la part du patron peut nuire à la valorisation de sa société. Le manager de transition va donc intervenir en prenant sa suite à la direction générale pour relancer l'activité et le cédant lui-même qui va ainsi avoir le temps de chercher des contacts de repreneurs pour ven-

dre son entreprise au mieux." Pour autant, ce moyen d'accompagnement n'est pas encore très usité, comme le confirme Bruno Calbry : "La plupart du temps, ce sont les grands groupes ou les PME importantes qui font appel au management de transition, affirme-t-il. Pourtant, des solutions existent également pour des entreprises plus modestes et notre expertise est profitable également aux potentiels repreneurs." Un état de fait corroboré par le PDG-fondateur de MCG Managers : "Notre activité n'est pas considérée comme indispensable lors d'une transmission, mais plus lorsqu'il y a des besoins de gestion de crise. Or, le manager de transition est un facilitateur qui gère l'entreprise pendant un moment et s'en va lorsque la cession est opérée."

## Une action discrète et désintéressée

Ce dernier intègre donc l'entreprise en toute discrétion pour gérer l'opérationnel quotidien d'une société afin qu'il n'y ait aucune déperdition d'activité, de chiffre d'affaires et de notoriété, pendant que le dirigeant s'affaire à trouver son successeur. L'avantage de ce service est qu'il est parfaitement désintéressé. Le prestataire fait preuve d'une complète neutralité car il n'y a aucun enjeu pour lui. La déontologie du métier, d'ailleurs, stipule que le manager de transition ne peut pas être le repreneur de la société qu'il accompagne. "Bien sûr, on ne peut pas empêcher deux personnes qui souhaitent passer un accord



de le faire, tempère Marc Grivel. Mais le but premier de notre métier, c'est de mener la barque jusqu'à la transmission et de nous effacer ensuite pour s'engager sur une nouvelle mission." Le manager de transition annonce donc la couleur dès son arrivée pour être clair, à la fois avec le chef d'entreprise et avec le personnel qui, légitimement, se pose énormément de questions lorsqu'une nouvelle tête s'invite dans son environnement.

Par ailleurs, s'il s'agit d'une aide pour le cédant, c'est également un service pour le repreneur. C'est en tout cas ce que propose le cabinet Immedia : "Nous accompagnons des personnes physiques qui ont une connaissance du secteur d'activité, du métier, un savoir-faire technique bien spécifique, mais qui n'ont pas de bagages en management, ressources humaines, finances, gestion. Nous allons donc l'accompagner pendant les six premiers mois de la reprise", explique Bruno Calbry.

### Un coût à envisager

Même si ce service est très qualitatif et peut s'avérer déterminant dans la bonne marche d'une transmission, il a un coût et non des moindres. Il faut d'abord préciser que ces prestataires sont souvent des seniors entre 45 et 60 ans avec un cursus complet qui les a vu être confrontés à la majeure partie des événements qui peuvent intervenir en entreprise : fusion/ acquisition, transmission, crise, passage du public au privé, restructuration, etc. Leur valeur ajoutée est la suivante : grâce à leur expérience, ils sont immédiatement opérationnels dans l'entreprise et bénéficient d'une grande capacité d'adaptation. Ainsi, il s'agit de personnes expérimentées qu'il faut rémunérer à leur juste valeur. "Cela représente un salaire auquel il faut ajouter une marge que nous fixons. Le niveau d'honoraires mensuels se situe entre 18 000 et 24 000 euros, selon Marc Grivel. Du côté d'Immedia, l'on préfère raisonner en coût annuel : "Le salaire moyen d'un manager de transition est fixé entre 100 et 110 Keuros annuels", annonce Bruno Calbry. Une somme considérable il est vrai pour des PME, mais qu'il est tout à fait possible de prévoir avec un peu de préparation en amont. Par ailleurs, le dirigeant-fondateur de MCG Managers précise que pour les sociétés modestes, il est tout à fait possible d'intervenir en

temps variable partiel, donc de réduire les coûts du service.

### Un vrai plus

S'il est vrai, malgré tout, que la grande majorité des transmissions se font sans l'aide d'intermédiaires, mais bien d'hommes à hommes par une découverte mutuelle, le management de transition peut s'avérer un

bon moyen pour être sûr de son engagement de part et d'autre en recevant une aide personnalisée, soit lors de la cession, soit lors de la reprise. Car, comme l'affirme Marc Grivel : "Au-delà de la transmission, il faut se rappeler que pendant les tractations, l'entreprise continue de vivre. C'est aussi cela la valorisation du patrimoine d'un dirigeant..." ■

