



## MURIEL DE FERNEHEM (EMBA.97)

Avocate, ex déléguée CRA Hauts de France

### LA RELATION CLÉ CÉDANT-REPRENEUR

**Muriel de Fernehem est avocate spécialisée en fusion-acquisition. Passionnée par la reprise d'entreprise, elle a été pendant plus de deux ans déléguée Hauts de France du CRA (Cédants & Repreneurs d'Affaires). Elle éclaire un moment crucial de la reprise d'entreprise : la mise en relation cédant – repreneur et l'accompagnement dans le déroulement de l'opération.**

#### LE CRA, COUP DE POUCE STRATÉGIQUE

« La préparation d'une reprise est une étape stratégique qui se prépare et réussit d'autant mieux lorsqu'on est bien accompagné par des personnes vers lesquelles vous pouvez vous tourner, ne serait-ce que pour échanger », conseille Muriel de Fernehem. Le CRA, composé d'anciens patrons d'entreprises et de cadres supérieurs bénévoles, œuvre pour la mise en relation de cédants et repreneurs d'entreprise et l'aboutissement de leur projet. Le CRA met à la disposition de ses adhérents une base de données nationale (affaires à céder, recherches de cibles et dossiers détaillés) ainsi que des études de marché sectorielles. L'association propose également des stages de formation ciblés ainsi qu'un accompagnement d'expérience personnalisé, extrêmement apprécié par les repreneurs. Cet accompagnement vient compléter l'intervention d'experts dans la transmission d'entreprises que chaque repreneur se doit de missionner.

« En moyenne, on met 14 mois environ pour reprendre une affaire : 6 à 8 mois seront consacrés à l'entreprise à reprendre, et 8 mois seront en général nécessaires pour

mener à bien la négociation ». Un élément clé de réussite selon l'experte : maximiser la qualité de la relation avec le cédant.

#### UNE OPÉRATION DE SÉDUCTION

« Pour réussir, il s'agit de se mettre au diapason du cédant », recommande Muriel de Fernehem. L'erreur à éviter : critiquer la situation actuelle de l'entreprise. Chaque cédant entretient en effet une relation affective avec son entreprise ; il lui a consacré en moyenne 15 ans de sa vie. La qualité humaine de la relation instaurée sera décisive.

« Nombre de négociations échouent lorsque le courant ne passe pas. Le cédant est capable de refuser une offre – même si elle est plus conséquente qu'une autre - lorsque l'intuitu personae ou les projets de développement de l'entreprise ne sont pas là. » L'élément pivot, c'est le facteur humain.

« Il s'agit de séduire le repreneur avec un projet », conseille Muriel de Fernehem. L'accueil pour le repreneur

serait de rester dans la technique, dans un pur audit détaillé de l'existant. « Il faut bien au contraire projeter le cédant dans l'avenir », lui présenter une vision globale attractive de la société demain ». Les premiers rendez-vous avec le cédant sont cruciaux : « il faut créer une relation, mettre en avant son attrait pour le projet, son envie. Montrez que vous êtes LA personne idoine ».

#### LA REPRISE D'ENTREPRISE EN CHIFFRES

Selon L'Observatoire National CRA de la transmission des TPE/PME\*, le potentiel de cessions annuelles en France s'élève à 68 000 de TPE et PME. La France compte environ 1 million de de TPE/PME et un cycle de cession correspond en moyenne à 15 ans. Le marché fait ainsi état d'une demande bien supérieure à l'offre. Concernant le profil des cessions, le CRA observe que 30% des entreprises sont cédées en interne ; 45% en externe (et 25% disparaissent). Les entreprises cédées présentent un effectif moyen de 6 salariés.

Quant au profil des repreneurs, ceux-ci ont en moyenne 45 ans et sont souvent armés d'une double formation ingénieur et finance (pour 45% d'entre eux). Leur apport personnel varie : 11% des repreneurs fournissent un apport personnel de moins de 100.000 euros ; pour 62% des repreneurs cet apport est compris entre 100.000 et 500.000 euros ; et 12% des repreneurs ont un apport personnel supérieur à 500 000 euros. S'ajoute en général un tour de table familial et amical (love money).

#### À L'HEURE DES OPPORTUNITÉS

Parmi les adhérents du CRA, on compte 7% de femmes. Les repreneuses représentent seulement 12% des participants aux formations organisées par l'organisme. Muriel de Fernehem faisait partie des 10 femmes déléguées du CRA, sur 250 délégués au total. Les femmes repreneuses restent donc encore des pionnières...

Un message pour encourager la reprise au féminin : le contexte actuel reste plutôt favorable à la reprise d'entreprises en dépit du contexte sanitaire. L'offre sur le marché devrait croître en 2021, surtout concernant la reprise d'entreprises en difficultés – qui nécessite de se faire accompagner par des experts. De nombreuses entreprises se séparent actuellement d'entités ne correspondant plus à leur stratégie de développement, pour en racheter d'autres. Alors mesdames, c'est le moment d'accélérer sa recherche et sa préparation de son dossier. « Préparer une reprise, c'est un full time job. Il faut bien travailler son idée. », conclut Muriel de Fernehem.

\*Source : Baromètre 2017 du CRA

Propos recueillis par Bénédicte Cateland (H. 97)



## NATHALIE LESSARD (H.94)

Directrice Générale de STIPA

### LE PLAISIR COMME FACTEUR DE RÉUSSITE D'UNE REPRISE

**Reprendre une entreprise représente un fort investissement personnel, d'autant plus efficace lorsqu'il correspond à des motivations profondes.**

Nathalie Lessard, diplômée HEC 94 (grande école), a débuté sa carrière dans le conseil. Un joli parcours chez Ernst&Young et General Electric, sur des postes à dominante financière. Pendant 20 ans, elle évolue dans un milieu très cadré, où « tout est normé ». Des évolutions de carrière en interne lui sont régulièrement proposées – et son parcours se construit tout seul.

### DU CADRE AU HORS CADRE

Et puis Nathalie est rattrapée par l'héritage familial et se retrouve devant une opportunité toute différente : rejoindre son oncle qui dirige l'entreprise fondée par son grand-père. « La Stipa, c'était un véritable patrimoine affectif pour moi ». Alors, Nathalie saute dans le « hors cadre ».

Cette fois c'est elle qui prend les rênes de sa carrière : « l'entrepreneuriat, c'est dessiner son futur ». Comment passe-t-on du monde balisé de la finance à celui de l'imprimerie haut de gamme ? Un tour de voltige, que Nathalie opère avec grande agilité. Sa chance : profiter de l'accompagnement de son oncle, Pierre Gradenigo, ancien HEC comme elle. Le chef d'entreprise et la repreneuse partagent une même culture de management.

« C'est comme si je sautais dans l'aventure sans la peur, sans le risque ; on se connaissait, on s'entendait bien. Et j'ai eu carte blanche pour mener mes projets », complète Nathalie. Au bout d'un an, la passation est réussie et l'aventure continue. Les leviers de cette réussite : un bon intuition personnelle et de la bienveillance.

### UNE BOUFFÉE D'OXYGÈNE

Nathalie Lessard a découvert l'activité de l'imprimerie haut de gamme et accompagne la Stipa auprès de grands acteurs, dans la culture et le domaine artistique. Une activité aux très hautes exigences en matière de qualité d'impression. Et un secteur passionnant : « une expérience enrichissante personnellement, une bouffée d'oxygène ».

La Stipa, c'est aujourd'hui 12 millions de chiffre d'affaires, 100 personnes, un site à Montreuil. L'Opéra de Paris, le Musée du Louvre, le Centre Pompidou, LVMH, SFR, Engie... sont des clients réguliers pour lesquels la Stipa imprime de magnifiques catalogues, livres d'art, livres d'entreprise, etc. Le groupe se dote même d'une petite maison d'édition qui publie 30 ouvrages d'art par an.

### LE SWITCH CULTUREL

La reprise d'une entreprise familiale, c'est aussi un sport. Si la nouvelle génération possède 16% des parts, le bureau du Président est toujours occupé... par son oncle. Le challenge, c'est de se faire une place à côté d'une figure charismatique, appréciée depuis des années par son équipe. Nathalie a su passer à la prise de décision rapide, changer de culture, se faire apprécier. Le rythme d'une PME n'est pas celui d'une grande entreprise, il a fallu faire vite. Le plus gros changement, c'est un changement de culture.

Revenant sur ces 5 années d'entrepreneuriat, deux critères de réussite fondamentaux se dessinent. D'une part l'agilité, la capacité à agir dans le très court terme. Et d'autre part le plaisir. L'imprimerie familiale représentait pour Nathalie une part de son histoire (elle avait fait son stage de collègue et son stage ouvrier à la STIPA). Cet héritage, l'artisanat de haute qualité, lui procure un plaisir au quotidien. Et nourrit sa pugnacité. Elle a la certitude d'avoir fait le bon choix. Demain ? Nathalie Lessard ne sait pas encore ; en tout cas, elle s'écouterait.

Propos recueillis par Bénédicte Cateland (H. 97)



## KERSTIN SEEBER (M.06)

Propriétaire de MAT INTER

### EN QUELQUES MOTS, PEUX-TU NOUS RACONTER TON PARCOURS ?

D'origine allemande, j'ai fait mes études à ESB Reutlingen et à ESC Rouen. Ensuite j'ai rejoint ZF Friedrichshafen aux USA comme chef de projets, où j'ai rencontré mon mari français. Lorsqu'il a pris la tête d'une filiale en France, j'ai décidé de faire mon MBA à HEC et j'ai intégré un poste de conseil en stratégie chez Mars & Co.

En 2013, après avoir eu trois enfants très rapprochés, nous avons décidé avec mon époux que notre meilleur projet personnel et professionnel était de reprendre une entreprise ensemble.

J'ai naturellement intégré le parcours repreneur d'HEC dont j'ai rapidement pris la présidence (le président est toujours un membre en recherche active).

C'est un club très actif où il y a beaucoup d'échanges et d'entraide, ce qui est important car le milieu est assez opaque et nécessite du réseau.

Nous cherchions au départ dans le secteur de l'aftermarket automobile du fait du réseau de mon mari, mais nous avons rapidement réalisé que les bonnes entreprises de ce secteur étaient soit préemptées par deux grands groupes de distribution, soit en mauvaise santé.

Nous avons élargi nos recherches et en 2014 nous avons eu notre première rencontre avec le propriétaire historique de Mat Inter, ancien HEC, qui souhaitait prendre sa retraite.

Mat Inter est spécialisé dans les produits de décoration liés au carrelage à destination des gros acteurs du bricolage et du bâtiment.

Nous avons été intéressés car le business modèle de la société correspondait à nos recherches. Sa situation financière était très saine même si elle était en forte perte de vitesse, nous avons identifié une stratégie pour la relancer.

### COMMENT S'EST PASSÉ LA REPRISE ? AVEZ-VOUS EU DES DIFFICULTÉS PARTICULIÈRES ? ET QUELS ONT ÉTÉ TES MOTEURS POUR RÉUSSIR ?

Le parcours du repreneur est toujours compliqué. Nous avons écumé les dossiers, avec ou sans fonds, et nous avons traversé quelques échecs avant notre reprise. En l'espèce, la négociation a duré près d'un an, avec beaucoup de discussions très tendues sur le prix et de nombreux hauts et bas avant d'en finaliser l'achat en mars 2015.

Je m'occupe des collections, du marketing et des achats et mon mari plus de la gestion et du développement commercial. Nous prenons toutes les décisions importantes ensemble, de façon naturelle.

J'ai toujours aimé la décoration et je n'ai donc pas du tout regretté le secteur automobile.

Grâce à cette reprise, j'ai pu découvrir et renforcer ma sensibilité artistique et créative.

### LA PREMIÈRE PÉRIODE DE CRISE DU COVID A DU ÊTRE DIFFICILE ? ET LA SECONDE PÉRIODE EN COURS N'A DU QUE RENCHÉRIR LES DIFFICULTÉS ? COMMENT CELA SE PASSE-T-IL POUR VOUS ?

Le 16 mars 2020, notre activité s'est brutalement arrêtée. Nous avons dû gérer cette période pour et avec nos 30 salariés et nos 3 garçons de 11, 12 et 12 ans à la maison.

Les mesures mises en place par le gouvernement ont été vitales pour nous permettre de surmonter le premier confinement (travail partiel, PGE). Depuis, nous avons la chance d'être dans l'un des secteurs d'activité les moins touchés par la crise. Les difficultés que nous rencontrons sont plus la gestion de flux erratiques et toutes les mesures à prendre pour assurer la sécurité de nos équipes tout en répondant aux besoins de nos clients.

Même en 2020, nous avons décidé de continuer le développement de nos collections malgré tous les salons annulés. Notre entreprise reste 100% ouverte pendant le reconfinement.

### QUELLES SONT LES MOTIVATIONS QUI T'ONT POUSSÉE À CHOISIR CE MÉTIER ?

Avec trois enfants il m'aurait été difficile de faire carrière dans le conseil. Le métier d'entrepreneur est très prenant, il n'y a jamais de vacances, mais il est plus flexible.

Cela permet aussi une autonomie de décision qui n'existe pas dans les grands groupes et posséder son entreprise permet de mieux accepter les contraintes et les tâches peu motivantes.

Pour moi, le fait de travailler en couple a tout rendu plus facile, mais il n'y a effectivement pas de frontière entre vie privée et vie professionnelle.

### POUR AVANCER DANS LE « BON SENS » COMMENT PARVIENS-TU À IMPULSER ET CONVAINCRE TOUTE UNE ORGANISATION, POUR AVOIR LE PLUS GRAND IMPACT POSITIF ?

Lorsque nous avons repris Mat Inter, c'était une structure très verticale sans responsabilisation des équipes. Nous avons changé cela sur les dernières années.

Nous avons également modifié la stratégie de l'entreprise en transformant l'entreprise du modèle importateur / distributeur vers un modèle de concepteur / innovateur qui amène une vraie valeur ajoutée à nos clients. Nous avons par exemple inventé et breveté un nouveau système de fixation d'accessoires de salle de bain et cuisine sans perçage, colle ou ventouses, fixMI, qui nous ouvre aujourd'hui des portes à l'international.

Je pense qu'au départ j'étais plus naïve mais optimiste et j'ai appris au fur et à mesure, sur le tas, au rythme de l'évolution de l'entreprise.

### QUELS CONSEILS SOUHAITERAIS-TU DONNER À NOS CAMARADES HEC ??

Si vous avez un projet de reprise, profitez du club repreneur d'HEC, c'est un formidable tremplin et un vrai support.

Tout le monde n'arrive pas au bout de son projet, mais le fait d'essayer est déjà un succès.

Propos recueillis par Mona Bercaud (EMBA.17)



## DELPHINE INESTA (H.03)

Directrice Générale de Arcole Industries

**À la lecture du dossier Prix Trajectoires, dont Delphine Inesta est la lauréate 2019 catégorie « Leadership », le choix du jury se comprend aisément. Il salue à la fois une femme dirigeante dans un secteur où elles sont fort peu représentées, et une personnalité qui porte haut les valeurs d'exemplarité, d'humanité et d'humilité. Un profil qui incarne parfaitement notre thème de 2019 « Power for Good » et celui de 2020 « Sens et Audace ».**

### RETOUR SUR SON PARCOURS, PRÉSENTÉ PAR L'ÉQUIPE TRAJECTOIRES :

Après des études à HEC et à l'ENS, Delphine cherche sa voie, en quête d'un sens à donner à son action. Après différents postes de consulting, formateurs mais qu'elle trouve frustrants sur le plan du sens, elle s'intéresse à la restructuration de PME en difficultés, car elle y sent l'utilité directe de son action. Deux ans après son arrivée dans la filiale Arcole Industries (holding spécialisée dans la reprise de PME industrielles en difficultés) de Caravelle, son PDG Pierre-André Martel décède accidentellement. Delphine devient ensuite associée et Directrice générale d'Arcole. Elle poursuit avec la jeune équipe l'œuvre de son fondateur : conduire des opérations de reprises de PME en difficultés, puis y prendre des mandats sociaux pour mener à bien leur redressement et les faire renouer avec la croissance.

Elle place les leviers humains au cœur de son action : redonner confiance ; montrer que les difficultés ne sont pas une fatalité ; donner l'exemple ; mettre en place un comité de direction qui promeut les cadres de l'entreprise

en déshérence et apporte de nouvelles compétences ; intéresser les salariés à la réussite du groupe ; leur redonner la conviction que le redressement est possible. C'est ainsi que, seule femme associée d'une structure d'investissement en retournement en France, elle a été ou est présidente / membre de conseils de surveillance de sociétés telles que Phénix (interventions après sinistres), Marrel (fabrication de vérins hydrauliques), Benalu (véhicules en aluminium pour le transport de vrac), Solice (canalisations pré-isolées) ... sociétés qui ont toutes été redressées.

### QUELQUES ILLUSTRATIONS DE CES LEVIERS HUMAINS

« Le nouveau dirigeant et actionnaire a un devoir d'exemplarité. » Un engagement essentiel pour Delphine, afin de réussir à gagner la confiance des salariés. Cette dirigeante, en bon capitaine, n'hésite pas à faire preuve très concrètement de solidarité et à « descendre dans la soute », que ce soit pour compenser

un système de remboursement de frais défaillant, se prendre les remontrances de clients aux côtés des commerciaux, réorganiser des locaux pour que les responsables et leurs équipes retrouvent de la fluidité dans les interactions.

« L'humilité commande de faire ses preuves, et la détermination permet d'impulser le changement. »

Pour donner aux salariés le sentiment que leur entreprise est gérée, avoir quelques réussites à son actif donne de la légitimité, comme, récemment, obtenir l'un des premiers PGE accordés en France dans ce contexte plus que mouvant.

Dans tous les cas, se rendre utile et faire en sorte que l'énergie se déploie à nouveau. « Faire renaître cet enthousiasme et cette confiance marque la victoire d'un redressement réussi. »

### COMMENT SES CONVICTIONS SE SONT-ELLES TRADUITES DEPUIS LA PÉRIODE DU CONFINEMENT 2020 ?

En mars 2020, dans un contexte de confinement à la hâte et d'une organisation matérielle à mettre en place, certains collaborateurs, qui, dans les PME, ne sont pas tous dotés d'ordinateurs portables, sont partis se confiner en portant leur PC, avec l'unité centrale, pour s'installer chez eux, avec beaucoup de bonne volonté, et le sentiment de devoir « se retrousser les manches devant l'urgence ». La détermination de Delphine durant cette période est perceptible dans ses propos : comprendre et respecter les fortes disparités de réactions face au Covid mais néanmoins veiller à ce que soient données des règles claires et fermes permettant d'assurer la sécurité des collaborateurs, montrer qu'on va trouver des solutions et que le comité de direction tient bon la barre, garder son enthousiasme.

Après une fermeture ponctuelle, Delphine valide le principe d'une réouverture rapide pour être le plus autonome possible et limiter le recours au chômage partiel. Une équipe très réduite durant la période de redémarrage et des revues de process, un dialogue social constant. Tout ceci a eu la vertu d'apprendre tôt et petit à petit les nouveaux modes de fonctionnement dans un contexte sanitaire en crise. Les périodes de difficulté, le soulagement d'avoir passé une vague ne sont pas nouveaux dans les PME que Delphine

a en portefeuille, et elle peut ressentir la confiance de personnes convaincues qu'accompagnées par des spécialistes du « retournement », elles sont entre de bonnes mains... Avec un CA en retrait mais une entreprise toujours solide et rentable, c'est un atterrissage que beaucoup envieraient de nos jours...

### ET L'AUDACE DANS TOUT ÇA ?

Après ce « coup sur la tête de deux mois », l'audace est de continuer sa feuille de route et croire dans la capacité de l'entreprise à poursuivre sa trajectoire. Et ce en ayant appris des mois précédents, ne pas renoncer aux investissements qui restent prioritaires, aux recrutements. Certes rien n'est acquis, Delphine s'attend à ce que 2021 soit encore difficile mais pour reprendre l'image du capitaine, elle veille à ce que l'entreprise tienne son cap et à ce que le comité de direction le montre aux salariés.

Pour ce qui est des opportunités d'acquisitions, en dépit du nombre de dossiers à l'étude, les liquidités actuellement importantes et le maintien in bonis d'entreprises en difficulté rendent le marché pas toujours lisible.

### UN MESSAGE À NOS CAMARADES HEC ?

S'attacher à instaurer une confiance réciproque, rester humble, montrer l'exemple, avoir un cap et le communiquer, partager les difficultés de ses équipes et sa vision, rester ferme mais juste. Tout commence par faire soi-même ses preuves. Pour faire renaître fierté et enthousiasme, montrer qu'on sait admirer ceux que l'on dirige.

Ne pas laisser sa peur guider ses décisions, et avancer, surtout dans ce contexte qui se prête à l'attentisme. Il me semble plus important de prendre une décision même accompagnée d'incertitudes que de ne pas en prendre du tout. Rester déterminés, optimistes !

Propos recueillis par Françoise Malbezin (HECJF 72) et Doan Biraud (H 93)