

Comment nous, salariés, avons racheté notre entreprise en plein Covid-19

Dans un contexte à très faible visibilité et comportant une incertitude extrême, 7 des 30 salariés de XL Groupe, cabinet de conseil et de formation, ont fait le pari de racheter leur entreprise. Voici leur retour d'expérience pour bien réussir la transition, d'un point de vue du business et du management.

Organisation, anticipation, dialogue et confiance sont les clefs d'une reprise sereine ! Ce rachat, c'est une décision que nous avons prise de manière collective entre futurs associés, car nous étions convaincus que nous pouvions continuer d'apporter une réelle valeur ajoutée à nos clients, notamment dans un contexte économique compliqué. Pendant la phase « exploratoire », nous avons particulièrement développé la cohésion de l'équipe tout en travaillant sur la cohérence du projet et de ses principaux enjeux.

Un rachat de l'entreprise par les salariés est, pour l'ancien chef d'entreprise, l'opportunité de passer la main en douceur et en toute confiance à des repreneurs qui connaissent l'entreprise. Il y a moins de risque que l'opération soit abandonnée avant la signature. Pour les clients, c'est aussi confortable : leurs interlocuteurs restent inchangés et montent en responsabilités. Spécialisés dans le conseil et la formation pour optimiser l'excellence

opérationnelle, notre ambition, au-delà de mettre en œuvre des plans d'améliorations chez nos clients, est bien de faire du conseil autrement en réconciliant l'économique et le social. Il était donc indispensable pour nous de donner du sens à chaque associé et chaque collaborateur de l'entreprise. Nous avons privilégié le dialogue en interne pour préparer les équipes au moins 1 an à l'avance à ce changement.

À plusieurs reprises, nous avons communiqué sur le projet de rachat avec transparence dans une logique de partage, mais aussi pour donner une perspective de développement à l'ensemble des équipes. Nous avons aussi eu la chance d'avoir une adhésion totale de la part des collaborateurs, tous prêts à relever le défi et écrire une nouvelle page de l'entreprise. S'inscrire dans la durée en incluant les collaborateurs est une valeur fondamentale qui doit permettre de faire évoluer les structures vers plus de sérénité, de sens et de résultats.

Evaluer les indicateurs positifs de son marché et savoir s'adapter

De manière plus générale, la question de la reprise d'entreprise est un réel sujet d'actualité en France et qui se solde parfois par des échecs, du fait de la mauvaise connaissance du secteur, des clients et des équipes par les repreneurs. Même si une reprise d'entreprise reste toujours un projet ambitieux comportant de nombreux challenges, nous avons réussi à aborder cette transition sereinement car nous connaissions parfaitement notre écosystème. Et cela améliore significativement la réussite du projet ! La capacité d'adaptation est également un élément clef qui permet à la fois de continuer son business, tout en rassurant les clients, qui, ne l'oublions pas, subissent eux aussi la crise de plein fouet.

Dans notre cas, nous avons engagé, au niveau de notre marché « Formation », une refonte de nos parcours pour digitaliser nos offres compte tenu de la demande et de l'évolution naturelle du marché. La Covid-19 a accéléré la donne en nous incitant à proposer des solutions digitales et collaboratives à l'ensemble de nos clients et prospects. Les périodes difficiles permettent aussi de réaliser des innovations qui sont des sources d'améliorations de pratiques pédagogiques. Sur le marché du Conseil, même combat : si l'on peut être tenté de se concentrer sur ses propres ressources et de régler en priorité ses problématiques internes, c'est bien l'écoute clients, associée à une veille marché structurée, qui nous a permis de développer des solutions au plus près des attentes du terrain en matière de pilotage de la performance et outils digitaux.

Plus globalement, il est primordial d'avoir une fine connaissance du

comportement d'achat de ses clients et d'analyser régulièrement son pipe commercial, pour évaluer son propre potentiel de rebond, même au plus fort de la crise sanitaire.

Choisir le meilleur modèle financier

Une fois prise la décision de se lancer ensemble dans l'aventure, il faut chercher des financements et opter pour un montage juridique. Chez XL Groupe, nous avons souhaité nous orienter vers un choix permettant à chaque futur associé de minimiser son apport en fonds propre et de ne pas porter de caution personnelle. Pour cela il a fallu présenter aux banques un business plan réaliste mais montrant une réelle capacité à rembourser les futurs emprunts. Ce travail a été également facilité par le fait que l'équipe de reprise travaillait déjà ensemble depuis plusieurs années et que les résultats de l'entreprise depuis 6 ans était en constante progression.

Nous avons ainsi opté pour un financement d'acquisition par emprunt, également désignée par le sigle LMBO, pour l'anglais Leveraged Management Buy-Out, qui consiste à racheter de manière collective une société en ayant recours à de l'endettement bancaire.

Répartir précisément les rôles de chaque nouvel associé

Enfin, et cet aspect est crucial pour le succès du projet, il est nécessaire de bien se répartir les rôles et les responsabilités entre associés. La réussite d'un tel projet repose également sur la capacité des associés à « bien s'entendre » mais aussi à s'entraider, notamment en ces temps incertains. Cette répartition des rôles doit s'anticiper et se préparer en amont de la reprise. Elle doit aussi viser à s'assurer de la complémentarité des expériences vécues pour tirer parti d'une réelle synergie. En effet, en fonction des appétences et des compétences de chacun, il est possible de structurer une gouvernance fluide, fonctionnant en réseau et se fondant sur la confiance et l'engagement.

La capacité à travailler ensemble pour un même sens commun se révèle alors être un atout stratégique pour la reprise mais également pour la poursuite du développement de l'entreprise.

Eric Huguerre est président de XL Groupe

Article écrit par ERIC HUGUERRE