

**SI JE TROUVE UN SUCCESSEUR JE MEURS,
SI JE NE TROUVE PAS DE SUCCESSEUR JE MEURS AUSSI**

SLIMANE HADDADJ

Maître de conférences

IAE de Lille,

104 av. du peuple Belge, 59800 Lille, France

Point de départ de notre étude

C'est en août 1989 que nous nous sommes rendus pour la première fois à la SICAMI, et cette première visite a été suivie d'entretiens successifs avec les acteurs et les témoins des événements qui ont marqué cette entreprise jusqu'en 1995. Puisque les études qui interrogent les acteurs et les témoins de la scène successorale sont rares (Bauer 1993), la nôtre va tenter de mettre en relief la façon dont l'entreprise ayant servi à notre étude a vécu sa succession.

Acteurs de la Sicami interrogés

Du côté de la famille	Du côté des salariés	Du côté des acteurs externes
Le fondateur : Mr Piovalano La fille du fondateur : Melle Alexandra L'un des 2 fils du fondateur: Mr Bernard	Le repreneur principal : Mr Audily Un des repreneurs dirigeants : Mr Jacques 9 salariés	La banexi Le C.E.P.M.E. La B.N.P.

Pour explorer les discours des divers acteurs de la succession - discours qui constituent la toile de fond de notre étude - nous avons interrogé - sans prétendre à l'exhaustivité - les personnes ayant vécu cet événement de l'intérieur et qui sont restés dans l'entreprise après le départ du fondateur. Nous faisons allusion au dirigeant-repreneur de l'entreprise, monsieur Audily, à trois des membres de la nouvelle équipe dirigeante, ainsi qu'à neuf salariés. Nous avons également donné la parole à des acteurs que l'on ne retrouve quasiment jamais après que la succession s'est réalisée et qui pourtant ont occupé ici, à divers degrés, un rôle durant l'étape de la transmission (et aussi bien avant celle-ci). Ces acteurs sont le fondateur de l'entreprise (monsieur Piovalano) ainsi que deux de ses trois enfants (Bernard et Alexandra). Ensuite, pour avoir une vision externe de la SICAMI, nous avons interrogé des acteurs externes à cette entreprise, qui, pourtant ont un rôle influent tant auprès des repreneurs qu'auprès de celui qui a cédé l'entreprise. Nous faisons allusion en l'occurrence à la B.N.P, à l'une de ses filiales spécialisée dans la transmission de P.M.E (la BANEXI). et au C.E.P.M.E.

La diversité des informations recueillies auprès des différents acteurs permet de rendre plus riche l'analyse des événements qui ont marqué une entreprise, et elle permet surtout de ne

pas privilégier le discours unique du dirigeant. Dans notre étude, lorsque des contradictions sont apparues dans les discours des personnes interrogées nous avons utilisé (non pas pour les effacer mais au contraire pour mieux les saisir dans leur contexte) les propos des uns pour retourner demander un complément d'information aux autres, ce qui nous a permis, en affûtant nos entretiens au fur et à mesure des rencontres, de restituer la réalité. Dans la mesure où chaque acteur et témoin organisationnel possède son propre vécu, il n'était pas question pour nous de poser les mêmes questions à chacun, ce qui aurait été au détriment de la pertinence de notre analyse. Ne sachant pas par avance ce que nous allions découvrir, notre véritable questionnement s'est forgé au fur et à mesure de notre investigation sur le terrain. C'est pour cela que notre étude rapporte des faits qui sont confirmés par d'autres acteurs et témoins de la succession de la SICAMI, mais elle peut également faire apparaître des discours qui se contredisent ; c'est certainement le prix à payer si l'on ne veut pas se contenter de contes de fées.

Naissance de la SICAMI

La création de la SICAMI remonte à 1957, lorsque monsieur Piovalano, après avoir acquis une expérience de plus de vingt ans dans le caoutchouc au sein de différentes sociétés, décide de monter sa propre entreprise qui sera implantée à Montbéliard et dont toutes les activités auront un lien avec le caoutchouc (tuyauterie hydraulique, caoutchouc de protection, hydraulique pneumatique).

En 1965, tandis que l'entreprise continue d'afficher d'excellents résultats en termes de chiffre d'affaires et de bénéfices, et afin d'obtenir des crédits pour financer sa croissance, monsieur Piovalano change la forme juridique, passant du statut d'entreprise personnelle à celui de société anonyme au capital de 850 000 F, capital détenu à hauteur de 98% par lui-même. Le reste du capital sera détenu par les enfants du fondateur et par quelques amis qui n'auront servi, lors de cette opération, qu'à représenter le nombre minimum d'actionnaires nécessaire à la création d'une S.A. (7 actionnaires, selon la loi du Code de commerce français du 24 juillet 1966).

Parce qu'un dirigeant est majoritaire dans une S.A. et parce qu'il n'a donc pas à se plier à des contraintes provenant de l'existence d'actionnaires, monsieur Piovalano ne distribue jamais de dividendes, préférant privilégier la croissance de l'entreprise en recherchant de nouveaux marchés, et privilégier l'indépendance financière de ce qu'il considère comme sa "progéniture", en ne faisant que rarement appel au crédit.

En 1970, alors qu'il considère que son implantation dans la région de Montbéliard est une réussite puisque son chiffre d'affaires atteint, durant cette année, 6 millions de francs, monsieur Piovalano décide d'étendre l'implantation géographique de l'entreprise en créant une antenne à Besançon, produisant essentiellement de la tuyauterie hydraulique. Toujours dans le cadre de son expansion géographique, il s'attaque en 1975 au marché de l'Alsace, en créant cette fois-ci une antenne à Habsheim, qui commercialisera de la tuyauterie hydraulique. L'extension de cette activité à d'autres régions de France se comprend dans la mesure où le secteur de la tuyauterie était très porteur et aussi parce que monsieur Piovalano savait que s'il voulait augmenter son chiffre d'affaires dans le domaine de la tuyauterie il fallait élargir le territoire géographique de la SICAMI.

La succession familiale en faillite

Vers la fin de l'année 1983, monsieur Piovalano est préoccupé par son départ et l'entreprise, dont la croissance a toujours été régulière, tourne au ralenti, vivant sur ses acquis. Monsieur Piovalano n'investit plus, attitude surprenante de la part d'un homme qui recherchait auparavant la croissance et qui ne refusait jamais d'investir dans ce qui, selon sa fille Alexandra, comptait plus pour lui que ses propres enfants. Ne se sentant plus le courage de diriger la SICAMI, et en attendant que son fils Bernard soit en âge de la reprendre, monsieur Piovalano décide, tout en gardant le capital, de déléguer totalement le pouvoir à deux cadres de l'entreprise, confiant ainsi la direction technique à monsieur Jacques, un ami et collaborateur de longue date, entré dans l'entreprise à l'époque de sa création, et la direction comptable et financière à monsieur Audily, venu de l'extérieur et entré dans l'entreprise au début de l'année 1983 comme employé administratif et financier.

Bernard a certainement été victime de son trop jeune âge au moment où son père voulait lui léguer la SICAMI. A l'âge de 13 ans, il s'y rend presque tous les week-ends et tous les mercredis. Personne ne le lui a demandé, et pourtant cela lui semble naturel d'aider son père. A 16 ans, il quitte définitivement l'école pour rejoindre l'entreprise où il occupera un poste de technicien jusqu'au jour où il la quittera, à l'âge de 22 ans, amer de ne pas avoir été sacralisé au poste que son père lui a fabriqué. S'il est reconnu comme un bon technicien, il n'a pas du tout la fibre commerciale, et encore moins la stature d'un chef d'entreprise. Très jeune, il n'en faisait qu'à sa tête, se cantonnant à des tâches techniques et ne se souciant aucunement de la gestion de l'entreprise. Les nouveaux dirigeants ajoutent: "Cela lui aurait plu, certes, mais il aurait dilapidé l'argent en un rien de temps! C'était un casse-cou, et il

n'avait pas la maturité nécessaire pour diriger une entreprise". Sa sœur Alexandra corrobore ces propos lorsqu'elle dit: "A l'époque, Bernard était insouciant, s'il n'avait pas fait l'imbécile c'est lui qui serait à la tête de l'entreprise aujourd'hui. Si tout était à refaire, il saurait comment faire pour être le patron." Si l'héritier naturel de la SICAMI était désigné depuis longtemps et si la dévolution du pouvoir était orchestrée par un travail d'intégration de longue haleine, c'était sous certaines conditions : fallait-il encore que Bernard fît ses preuves. En l'occurrence, la succession n'était pas aussi naturelle que le père avait voulu le croire. Si tous les membres de la famille subissaient le poids du père en se voyant investis d'une mission particulière tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la SICAMI, Bernard ne répondait pas, le moment voulu, à l'attente du père, qui avait vu en lui le repreneur du flambeau et son digne successeur. Plutôt que de voir disparaître rapidement sa "progéniture", monsieur Piovalano envisagea d'autres alternatives.

Les autres enfants de monsieur Piovalano n'étaient pas concernés par ce qui se jouait. Alexandra, sa fille, avait été exclue de la succession le jour de sa naissance, car les femmes n'ont pas de valeur chez les Piovalano. Si la reprise de l'entreprise par Alexandra était éventuellement envisageable durant une courte période, ce n'était que pour assurer la transition, en attendant que Bernard se "fasse le poil". Comme elle le dit: "Seuls les fils comptaient pour mon père et, parce que j'étais une fille et qu'on n'avait pas le temps de s'occuper de moi, j'ai été envoyée en pension de l'âge de 7 ans à l'âge de 16 ans. Mon frère Bernard, de 7 ans mon cadet, est toujours resté, lui, dans le sillage familial. On considérait qu'il fallait qu'il voie son père travailler, qu'il voie l'entreprise, et il a été mis au monde pour être l'héritier de la SICAMI. Moi, j'ai toujours été écartée de l'entreprise". Lorsque, plus tard, Alexandra quitte le pensionnat pour revenir vivre avec ses parents, il lui arrive durant les vacances scolaires de venir aider son père. Le travail qui lui est confié est celui d'une secrétaire et, bien qu'elle soit la fille du patron, son père lui interdit de s'occuper de la gestion des comptes. Ce n'est pas à elle de donner son avis sur la situation de l'entreprise, elle ne doit faire que ce qu'on lui demande de faire. Tout le reste lui est interdit. Pour son père, il n'est pas question de recevoir de conseils venant de sa fille car il ne peut pas admettre que d'autres personnes en sachent plus que lui, encore moins une femme.

Une alliance a pourtant été envisagée entre Bernard et Alexandra en 1982. Elle en a parlé à son père, qui n'a pas révélé immédiatement son plan initial, et qui a semblé accueillir cette proposition avec enthousiasme. Il est question pour elle de retourner à l'école pour développer ses compétences en matière administrative afin de pallier les lacunes de Bernard.

Mais une fois que les choses deviennent sérieuses et qu'Alexandra se rapproche du contrat passé avec son père, ce dernier lui annonce qu'il n'est pas question de donner le pouvoir à une femme, même si ce pouvoir doit être partagé avec son frère. Elle ne peut s'attendre qu'à un poste en intérim où elle assurerait les fonctions de secrétaire et de comptable.

Devant l'obstination du père à ne pas envisager un partage du pouvoir entre sa fille et son fils, et ne se voyant ni secrétaire, ni comptable, elle décide, comme il n'était pas question pour elle de s'opposer à la décision de son père, de ne jamais remettre les pieds dans l'entreprise et de ne plus considérer comme possible (connaissant les lacunes de son frère et la décision du père de ne pas léguer l'entreprise à son fils à n'importe quel prix) une reprise de l'entreprise par un membre de la famille. D'ailleurs, comme elle le dit: "On ne dit jamais non à mon père, on ne peut que lui obéir, qu'il s'agisse de ma mère, de mes frères ou de moi-même".

Pour Alexandra "La SICAMI, c'est terminé!", et elle va vivre dans le sud de la France où son objectif, encore aujourd'hui, est de prouver à son père qu'elle est aussi capable que lui de diriger une entreprise. Pour ce faire, elle crée, étant esthéticienne, sa propre parfumerie, qui emploie cinq salariés. Son entreprise devenue fructueuse, elle la vend pour entrer dans une banque où elle encadre une équipe d'une dizaine de personnes, composée essentiellement d'hommes. Elle est aujourd'hui sur le point de devenir directrice d'agence, et ajoute avec ironie: "N'était-ce pas le meilleur moyen de prouver à mon père que je pouvais réussir à la SICAMI, même si celle-ci n'employait que des hommes?"

Quant à François l'aîné des trois enfants, il n'est pas question pour lui, ni pour son père, qu'il prenne la relève. Il n'a presque jamais connu l'entreprise puisque la SICAMI a été créée alors qu'il avait 27 ans et occupait un poste de géomètre-expert, loin de la région de Montbéliard. A l'époque où la SICAMI s'apprêtait à vivre la succession de son dirigeant, François avait déjà la cinquantaine, et on ne refait pas sa vie à cet âge-là. François a certainement été exclu naturellement de la succession du fait de son âge et de sa réussite professionnelle, mais il est vrai qu'il ne s'était jamais entendu avec son père (selon monsieur Audily) et il n'était pas question de renouer le lien familial à travers la succession. D'autant que son frère et sa sœur font remarquer qu'ils ont très peu connu leur frère aîné, laissant à penser qu'une cassure familiale avait bien eu lieu depuis plus de vingt ans et que le temps n'avait pas permis d'enterrer la hache de guerre entre le père et le fils.

L'âge se faisant toujours sentir un jour ou l'autre, et convaincu (aidé en cela par certains, disent les enfants) que ses enfants ne seront pas à la hauteur de l'entreprise, monsieur

Piovalano décide en 1983, à l'âge de 67 ans, d'abandonner le projet de succession par filiation et d'envisager plutôt une logique non familiale.

Si monsieur Piovalano se résigne brutalement à une transmission non familiale alors qu'il y a toujours cru, il semble (d'après le témoignage d'Alexandra) que l'arrivée au pouvoir de François Mitterrand en 1981 et l'arrivée de monsieur Audily dans l'entreprise ne soient pas neutres dans cette décision. Psychologiquement, monsieur Piovalano est un homme qui vieillit et se sent frustré de savoir que son entreprise ne peut être reprise pour le moment par son fils Bernard. "Monsieur Audily a eu une grande influence sur notre père. Il l'a même aidé à "comprendre" que son fils n'était pas la bonne personne pour assurer la continuité de son entreprise. Je crois que le grand mérite de monsieur Audily est d'avoir su que l'on pouvait avoir mon père par les sentiments", nous dit Alexandra.

Interrogé à ce sujet, monsieur Piovalano semble encore, dix ans après la succession, en être affecté. Il considère qu'il n'a pas à se justifier, qu'il était à l'époque le "seul maître à bord, et (que), si l'on veut savoir pourquoi (ses) enfants n'ont pas repris la SICAMI, on n'a qu'à leur poser directement la question".

Cela dit, il semble exister une contradiction dans le propre discours de monsieur Piovalano, puisqu'un interrogé une nouvelle fois sur la même question, il considère que si la succession n'a pas pu se faire au niveau familial, c'est seulement parce que ses enfants étaient trop jeunes à l'époque pour reprendre l'entreprise, et qu'il n'était absolument pas question pour lui d'attendre plus longtemps. En revanche, le fait d'aborder la faillite de la logique familiale semble l'exaspérer prodigieusement.

Était-il particulièrement important pour le fondateur de mettre en place une reprise par ses propres enfants, ou son objectif était-il plutôt de trouver une personne de confiance qui lui assure la pérennité de l'entreprise?

Les témoignages recueillis laissent croire que monsieur Piovalano n'aurait pas dérogé au principe suivant : si son fils voulait l'entreprise, il fallait d'abord qu'il fasse ses preuves. C'est ainsi que monsieur Audily a certainement contribué, en ayant une grande influence sur monsieur Piovalano, à avancer l'échéance d'une rupture familiale par ailleurs prévisible. Et, pour ce faire, Audily n'a pas pris de gants pour démolir l'image de Bernard auprès de son père et prouver à celui-ci que son fils ne pourrait pas assurer la pérennité de la SICAMI après son départ.

Si l'influence de monsieur Audily s'est exercée sur monsieur Piovalano, elle s'est d'abord exercée sur sa femme, qu'il a su séduire (c'était un "beau parleur"), bénéficiant d'heureuses

circonstances. De plus, il occupait un peu les mêmes fonctions qu'elle, et elle s'est donc investie de moins en moins dans la vie de l'entreprise. Son mari avait déjà commencé à s'éloigner de l'entreprise et, étant "la femme de monsieur Piovalano" (cette expression a souvent été utilisée par les personnes interrogées), il n'était pas question pour elle de rester dans l'entreprise sans son mari. Pour conclure, Alexandra rapporte que monsieur Audily a d'abord "éliminé ma mère par séduction, puis Bernard en le rabaisant auprès de notre père, et enfin celui-ci en lui laissant entrevoir que lui-même, monsieur Audily, pouvait assurer la pérennité de l'entreprise".

Il semble qu'aujourd'hui encore la famille reste marquée par la façon dont monsieur Audily a su convaincre le fondateur de ne pas transmettre l'entreprise à son fils Bernard. Pour Alexandra, l'éviction de Bernard aurait pu se faire en douceur, sans que monsieur Audily pousse monsieur Piovalano à dire à Bernard des choses qui ne se disent pas, telles que : "Tu ne vaux rien." Et Alexandra ajoute: "On n'aurait pas cru que c'était mon père qui parlait, il semblait être sous l'emprise de quelqu'un lui dictant ce qu'il fallait dire." Telle est la version des enfants de monsieur Piovalano ; cependant, le fondateur aurait tout de même envisagé, d'après monsieur Audily, une reprise de la SICAMI par ses enfants mais s'est tout naturellement tourné vers des repreneurs extérieurs à la famille lorsque ceux-ci lui ont fait part de leur refus de reprendre l'entreprise, Alexandra étant esthéticienne dans une autre région, Bernard déjà installé et Bernard ne s'en souciant pas.

Le jeu dévoilé de la succession

Après que le projet d'une reprise par la famille eut avorté, "Monsieur Piovalano a rencontré de nombreux repreneurs éventuels. Il demandait 6 millions. Il aurait pu la vendre à ce prix, mais pas immédiatement.", rapporte monsieur Audily.

En revanche, la fils de monsieur Piovalano affirme, sans fournir d'autres précisions, que son père aurait même trouvé un repreneur éventuel pour la somme extraordinaire de 30 millions de francs. Cependant, alors que ce repreneur se serait engagé à ne pas licencier de personnel, monsieur Piovalano ne lui a pas vendu son entreprise car elle avait pour lui une importance sentimentale. Alexandra nous dit: "Conseillé par monsieur Audily, il n'a pas fait confiance à cet acheteur et ne lui a pas vendu la SICAMI".

Si monsieur Jacques est trop âgé pour réellement prétendre reprendre l'entreprise, puisqu'il a plus de 65 ans au moment où le fondateur cherche un successeur, monsieur Audily est alors âgé de 35 ans à peine, et il trouve un grand soutien en la personne de monsieur Jacques pour

entamer des négociations avec monsieur Piovalano. Cela dit, ce soutien n'a pas été naturel et semble avoir été le fruit d'un long processus durant lequel monsieur Audily, sachant monsieur Jacques très apprécié par le fondateur de la SICAMI, va lui "faire perdre la tête" pour qu'il puisse le cautionner auprès du fondateur. Monsieur Jacques estime, contrairement à cette version de l'un des enfants, que, s'il a fait en sorte que monsieur Audily reprenne l'entreprise, c'était pour le bien de la SICAMI, et qu'il a obéi à cette seule logique.

C'est en mai 1984 que monsieur Audily apprend par la B.N.P. (bien avant que la loi ne soit promulguée) que les salariés ont la possibilité de racheter leur entreprise en bénéficiant d'avantages fiscaux et d'importantes sources d'emprunts (grâce à la loi du 20 juillet 1984 relative aux Reprises des Entreprises par les Salariés: R.E.S.¹), et il décide alors de s'informer auprès des organismes financiers sur la possibilité d'un rachat de la SICAMI par ses salariés. Si le hasard fit bien les choses en instaurant la loi sur le R.E.S., il faut dire que monsieur Audily avait déjà imaginé, avant même que cette loi ne fût promulguée, qu'il deviendrait le patron de la SICAMI, mais ce projet était toujours resté dans sa genèse car il savait qu'il n'avait pas les moyens de le financer. Trois mois plus tard, après avoir obtenu toutes les informations nécessaires et établi avec l'expert-comptable de la société que la succession par les salariés est possible, monsieur Audily contacte le fondateur afin de lui annoncer le projet de reprise de la SICAMI par ses salariés. Aussi monsieur Piovalano corrobore-t-il ses propos en affirmant que c'est bien monsieur Audily qui l'a contacté pour la première fois à propos d'une éventuelle reprise. Monsieur Piovalano n'y croit pas réellement dans la mesure où les salariés n'ont pas les fonds nécessaires à cette reprise. Monsieur Audily affine son dossier avec l'aide de la B.N.P. et de son expert-comptable, et soumet un projet mieux structuré qui, cette fois, réussit à convaincre monsieur Piovalano (le rôle de la B.N.P. et de l'expert-comptable est de convaincre monsieur Piovalano de vendre son entreprise). A peine les négociations entamées avec le fondateur et après avoir reçu un accord de principe (le prix n'ayant pas encore été définitivement fixé), monsieur Audily prend contact avec un groupe de 3 puis 4 salariés capables de devenir les futurs cadres-dirigeants de la société. Ce groupe détiendrait 46% du capital (chacun apportant 120 000 F), tandis que monsieur Audily en détiendrait 34% (apport personnel de 360 000 F), représentant à lui seul la minorité de

²Le R.E.S. : il consiste à financer l'acquisition d'une entreprise à l'aide des bénéfices réalisés et distribués par cette dernière. Avantages fiscaux du R.E.S.: exonération des droits d'enregistrement, déductibilité des intérêts des emprunts réalisés par les salariés, remboursement à la société-holding du montant des intérêts payés sur l'emprunt dans la limite du montant de l'impôt sur les sociétés payé par la société rachetée.

blocage (minorité de blocage exigée par le ministère des Finances et de l'Economie pour bénéficier des avantages fiscaux du R.E.S., et minorité de blocage exigée par les partenaires financiers). C'est sur ce modèle que les futurs dirigeants ont emprunté 120 000frs chacun à la B.N.P. au taux nominal de 13,5% hors assurance remboursable en cinq ans. Si monsieur Audily ne détient que 34% du capital, il possède, dans la réalité, les pleins pouvoirs de gestion car, pour se prémunir contre le risque de ne pas avoir le contrôle de l'entreprise, il a placé dans le groupe des futurs dirigeants principaux deux amis qui lui sont dévoués "corps et âme" et dont il sait qu'ils n'iront jamais à l'encontre de ses décisions.

En ce qui concerne le choix de ces futurs dirigeants, monsieur Audily explique qu'il a choisi 3 personnes en fonction de leurs motivations et de leurs spécificités techniques, qu'il a été le seul à évaluer. Etant un financier, et n'y connaissant rien à la partie technique, il faut qu'il s'entoure de compétences variées. A ce sujet, plusieurs des dirigeants interrogés apportent une réponse similaire, en considérant qu'ils ont été choisis parce qu'ils occupaient des postes à responsabilité dans des fonctions précises avant la succession, et qu'ils sont des "battants", qualité on ne peut plus nécessaire pour reprendre une entreprise. En mettant en place cette équipe dirigeante, celle-ci lui impose un membre qu'il n'appréciera jamais à cause de son "incompétence" (terme employé par monsieur Audily), lui retirant ainsi toute la marge de manœuvre escomptée. Mais devant l'obstination de la future équipe dirigeante, qui a choisi ce quatrième homme selon des critères de "camaraderie" (propos de monsieur Audily), monsieur Audily se résigne et, ne voyant pas d'autre personne lui convenant, accepte, bien qu'à contre-cœur, la présence de cette personne, pour ne pas voir son projet "couler".

Le temps lui prouve qu'il n'avait pas tort de se montrer réticent car cette personne le gêne constamment dans ses décisions, voulant systématiquement le contrer en "montant" les membres de la nouvelle équipe dirigeante contre lui. Cette personne ne reste pas longtemps dans l'entreprise puisqu'elle est licenciée moins de deux ans après le rachat. Même si les autres dirigeants n'étaient pas d'accord avec ce licenciement et l'ont toujours contesté, monsieur Audily a vraisemblablement montré à ce moment précis, en ne revenant pas sur sa décision, qui était le véritable patron.

En revanche, les dirigeants interrogés donnent une version différente en affirmant qu'aucun membre n'a été imposé par elle, que c'est Audily qui a choisi toute l'équipe dirigeante, et qu'ils n'ont imposé personne. Etait-il possible d'imaginer un partage du pouvoir avec quiconque? Pour monsieur Audily, il en était "hors de question car une entreprise ne se gère que de l'intérieur et par une seule personne". De plus, il ajoute: "Les banques savaient au

moment de la reprise que les autres dirigeants n'avaient pas la carrure nécessaire pour s'opposer à moi, et il était hors de question pour elles de s'immiscer dans une coopérative ouvrière".

Propos que confirme le CEPME en considérant qu'il ne doit pas y avoir de zones d'ombre dans le groupe de repreneurs afin qu'il puisse recueillir la confiance des investisseurs et que la qualité de l'équipe dirigeante est l'un des critères déterminants pour l'octroi d'un financement.

Si le prix initial offert par monsieur Audily était de 4 200 000 F, alors que celui demandé par monsieur Piovalano était de 6 millions de francs, puis de 5 millions, le prix final a été établi à 4 865 000 F. Interrogé à ce sujet, monsieur Audily considère que le prix de vente a été déterminé sur la base de la valeur de rendement, sans que cette valeur fût figée. D'après lui, "le prix de vente ne peut être fixé qu'une fois l'accord signé, et avant d'arriver à ce prix tout est inscrit dans une logique de marchandage". Il ajoute que cette "logique de marchandage" a joué en sa faveur pour 3 raisons essentielles: "Monsieur Piovalano 1 - avait de bons contacts avec moi dans la mesure où nous nous faisons confiance mutuellement ; 2 - était fatigué de rechercher un racheteur extérieur idéal et a fini par regarder vers le potentiel intérieur de l'entreprise ; 3 - a accepté enfin l'idée que ses enfants ne reprendraient jamais l'entreprise qu'il a créée. Il lui aurait été possible de vendre plus cher, mais pas dans l'immédiat." Quant à l'équipe dirigeante, il semble qu'elle n'ait aucunement participé aux tractations financières, et qu'elle ait été avertie par monsieur Audily de son souhait de les voir devenir actionnaires-dirigeants de la SICAMI après que le projet fut sur le point d'être entièrement ficelé. C'est d'ailleurs monsieur Audily qui s'est occupé des transactions financières avec la banque pour l'ensemble des dirigeants-repreneurs, et c'est également lui qui a fixé la clé de répartition du capital (propos conformés tant par monsieur Audily que par les dirigeants repreneurs).

Dans la mesure où il fallait trouver une issue assez rapidement, et parce que l'entreprise pouvait être reprise par ses salariés, le fondateur a offert, pour réaliser le montage financier, quelques facilités de paiement, tout particulièrement à monsieur Audily (en l'occurrence un prêt de 230 000 F accordé sans intérêts et remboursable sur 8 ans d'après monsieur Audily), facilités de paiement qui ont permis aux négociations avec les banques d'aboutir, sans pour autant que la firme fût bradée. Monsieur Audily estime que monsieur Piovalano lui a simplement "offert quelques modalités de paiement", mais, ajoute-t-il, "c'était normal, il voulait nous aider un peu, sans nous faire de cadeau. C'était plutôt un geste sentimental."

Les nouveaux dirigeants font remarquer que, même si monsieur Piovanalo a accordé quelques facilités de prêt à monsieur Audily (en disant qu'il l'ont su bien après la succession), la SICAMI a été vendue à son juste prix et que ces facilités de paiement ont été accordées par le fondateur en contrepartie de la "vie" de son entreprise et du maintien de sa vocation initiale. En revanche, ils sont incapables de nous dire quels ont été les critères retenus pour calculer le prix de vente de l'entreprise. A cet égard, ils nous renvoient tous à monsieur Audily pour en connaître les modalités.

Les enfants du fondateur donnent une autre version des transactions financières qui ont été réalisées à la SICAMI. D'après eux, "l'entreprise n'a pas été vendue à son juste prix. Etant un beau parleur et est très malin, monsieur Audily a su endormir tout le monde, y compris notre père qui, en plus de lui vendre son entreprise à un prix bien inférieur à sa véritable valeur, lui octroie un prêt sur 8 ans et sans intérêts dans lequel il est stipulé que si mon père venait à disparaître, il ne devrait rien à personne." Et Bernard ajoute: "N'est-ce pas un beau cadeau?" En outre, Alexandra considère que personne n'a touché cet argent, ni les enfants de monsieur Piovalano ni monsieur Piovalano lui-même, qui "s'est fait avoir sur toute la ligne, et, qu'il a vendu l'entreprise au franc symbolique". Et depuis que mon père a quitté la SICAMI les nouveaux dirigeants disent: 'On l'a eu, le vieux' ". Pour son frère Bernard " il y a eu véritablement escroquerie de l'ensemble des dirigeants de l'entreprise auquel bien entendu les banques n'ont pas été mêlées". D'après lui, "ce n'est pas 230 000 frs que mon père a prêté à monsieur Audily, mais beaucoup plus, car il y a ce qui est écrit sur le papier, et puis le reste". Ce groupe de nouveaux dirigeants potentiels, avec à sa tête monsieur Audily, se met donc en relation avec les banques pour mettre en place le projet de rachat et trouver les fonds nécessaires à cette transaction.

Si, sur le plan financier, étant donné le peu de fonds disponibles, rien n'est joué d'avance, même avec les avantages que peut escompter la nouvelle équipe dirigeante (avantages fiscaux), celle-ci estime, sur les conseils de la banque, que la trésorerie de la SICAMI peut être sortie immédiatement pour racheter le capital et créer un holding dont la raison sociale est "Société SICAMI expansion". Sur l'ensemble des disponibilités de l'entreprise, 800 500 F de dividendes exceptionnelles sur trésorerie serviront à monter le R.E.S.

Si les organismes financiers (sociétés de capital-risque) prennent souvent des participations financières dans le capital des entreprises reprises par les salariés, ils ne l'ont pas proposé dans le cadre du rachat de la SICAMI. A ce jour, tous les dirigeants de l'entreprise que l'on a interrogés (à l'exception de monsieur Audily) ne s'expliquent toujours pas pourquoi les

organismes financiers qui ont contribué au financement n'ont jamais été présents dans le capital d'une affaire aussi fructueuse que la leur, et pourquoi leur rôle s'est cantonné à la répartition du capital. Interrogée à ce sujet, la BANEXI, filiale de la B.N.P. réalisant des "joint-ventures", répond qu'en général (pas uniquement dans le cadre de la SICAMI) son rôle est de financer des reprises d'entreprises, et qu'elle ne participe au capital que sur de grosses affaires. Cela dit, monsieur Audily relate une autre version des faits et explique sans détours que "la banque était désireuse de se réserver une partie du capital du holding et que la plus-value du banquier pouvait revenir au personnel".

Après avoir réuni les fonds personnels que chacun pouvait apporter ainsi que le fonds de trésorerie disponible de la SICAMI, l'équipe dirigeante potentielle entame la négociation avec les banques.

Elle n'aura pas été difficile puisqu'un concours de circonstances amène la B.N.P. à prendre une part active dans le financement de la reprise de l'entreprise. Inquiète parce que la succession était en suspens depuis au moins 4 ans, il semble que cette banque ait joué un triple rôle auprès de la SICAMI ; elle a pris part au financement du holding à hauteur de 1,5 millions de francs ; elle a aussi joué un rôle actif pour convaincre monsieur Piovalano de vendre l'entreprise à ses salariés, avec monsieur Audily à la tête du groupe de racheteurs ; enfin, elle a joué un rôle auprès des services du ministère de l'Economie et des Finances pour l'octroi de l'agrément permettant de bénéficier du crédit d'impôt ainsi que de l'exonération des droits d'enregistrement. Son rôle actif dans le financement de l'entreprise semble aussi en partie déterminé par l'entreprise PEUGEOT, qui fait la pluie et le beau temps dans la région et qui a expressément demandé à la B.N.P. de trouver une solution rapide au problème de la succession de la SICAMI, et de l'envisager éventuellement avec à sa tête monsieur Audily, qu'elle connaissait bien depuis l'arrivée de celui-ci dans l'entreprise et avec lequel elle avait de bons rapports. De plus, elle pensait qu'il était un bon gestionnaire (nous verrons plus loin que PEUGEOT allait par la suite se montrer désireuse de se rapprocher de la SICAMI). Le C.E.P.M.E, partenaire dans cette transaction avec la B.N.P., avait établi qu'il financerait à hauteur du même montant que celui de la B.N.P..

Si le plus gros de l'opération financière a été réalisé sans les salariés, il restait à convaincre le ministère de l'Economie et des Finances (localisé à l'époque rue de Rivoli). Ainsi, pour "convaincre la rue de Rivoli" (comme le disait monsieur Audily) d'accepter le R.E.S., il fallait que la majorité des salariés participât au capital.

Pour permettre à l'opération de se réaliser, monsieur Audily dut batailler ferme avec les salariés pour décider ceux-ci à prendre une participation dans le capital. La nouvelle direction éventuelle, avec à sa tête monsieur Audily, mena une campagne d'information auprès des salariés pour les inciter à souscrire au capital restant à hauteur de 245 000 F.

La plupart des salariés interrogés sur leur volonté de participer au capital de l'entreprise considèrent qu'ils se sont sentis obligés, par peur de représailles, de racheter une partie du capital. Sachant que le projet était déjà bien ficelé et n'ayant pas d'autre alternative, ils souscrivirent collectivement au rachat du capital de l'entreprise. Par ailleurs, eux aussi (une grande partie) eurent la crainte de voir l'entreprise reprise par des personnes extérieures (une entreprise de la région s'était portée acquéreur) qui pourraient être amenées à les licencier. Et monsieur Audily n'hésita pas à leur rappeler que des acquéreurs extérieurs risqueraient de licencier du personnel alors que dans le projet qu'il avait lui-même monté il n'était pas question de licencier qui que ce fût. Cette version est contestée par certains salariés pour qui "ce n'était qu'un moyen de nous forcer la patte". Et les enfants de monsieur Piovalano de continuer en insistant sur le fait que le repreneur n'avait pas l'intention de licencier et que c'est plutôt monsieur Audily qui a "tout manigancé en faisant croire à notre père que le repreneur n'aurait qu'une seule envie : détruire ce qu'il avait construit."

Rappelons que le rachat de l'entreprise par la majorité des salariés était une clé déterminante dans l'acceptation du R.E.S. par la "rue de Rivoli". Pour répondre à cette exigence, l'équipe dirigeante potentielle, guidée par monsieur Audily, décida de verser une prime de 2000 F à chaque salarié qui souscrirait au capital. Cette mesure d'incitation a incontestablement été un succès puisque presque tous les salariés y ont souscrit semble dire la direction. A cet égard, monsieur Audily dit avec fierté qu'il a réussi à impliquer quasiment tout le personnel dans le processus de rachat. Toutefois, l'implication de la grande majorité du personnel dans le capital ne veut pas dire que monsieur Audily avait l'intention de partager le pouvoir. Comme il le dit lui-même : " il a toujours eu l'intention de diriger l'entreprise, et l'ouverture du capital aux salariés n'était qu'une technique de management permettant, à travers l'implication des salariés, d'augmenter leur motivation sans pour autant partager le pouvoir, et surtout de répondre aux exigences de la rue de Rivoli".

Cependant, parmi les salariés qui ont participé à la reprise, tous n'ont pas contribué au capital pour le même montant. Si la moyenne est d'environ 6000 F, des écarts importants existent. Certains salariés iront jusqu'à investir 45 000 F, somme représentant la totalité de leurs économies, alors que d'autres n'investissent que le montant de la prime.

Cela dit, les salariés interrogés rétorquent dans leur majorité qu'on les a forcés à acheter du capital avec cette prime, et que "on ne sait pas ce qui se décide en haut lieu. Pour nous rien n'a changé tant dans les décisions que dans le processus d'information". Certains n'hésitent pas à dire qu'il aurait fallu que l'entreprise fût reprise par quelqu'un qui fût extérieur à elle: "Cela aurait été moins pénible pour nous que de voir nos collègues changer d'attitude envers nous du jour au lendemain". De plus, sans jamais contester la présence de monsieur Audily à la tête de l'entreprise, ils trouvent pour la plupart injustifié le choix de l'équipe de direction et jugent celle-ci incompétente et supporte mal le changement d'attitude.

La continuité plutôt que la rupture au niveau de la stratégie de la SICAMI

Monsieur Audily n'a jamais eu l'intention de quitter les domaines d'activité de la firme qu'il avait reprise, et il avait déjà bien fait mûrir la stratégie qu'il mettrait en place le jour où il dirigerait la SICAMI. La volonté de monsieur Audily fut à l'origine de toutes les décisions économiques qui furent prises, permettant à la firme d'être ce qu'elle est aujourd'hui, et qu'il n'a rencontré aucune résistance pour les faire accepter.

Interrogé sur ce sujet, les réponses données par la direction semblent mitigées. Si toute l'équipe dirigeante confirme ces propos en avouant "qu'elle n'y connaît rien au niveau des chiffres et de la stratégie, et que tout était du ressort de monsieur Audily", certains membres considèrent que tout se décidait en comité de direction, sauf les gros investissements qui étaient du ressort de monsieur Audily, et qu'à cette occasion, ils se réunissaient tous les vendredis pour débattre des choix d'investissement de moindre importance (de l'outillage par exemple qui, d'après un des dirigeants du service technique, ne dépassait jamais plus de 50 000frs), alors que les autres considèrent, même s'il est vrai que l'équipe de direction se voyait tous les vendredis, qu'elle ne remettait jamais en cause ce que disait Audily, car elle lui faisait entièrement confiance.

La stratégie de développement de l'entreprise a longuement été réfléchi, et ne relevait pas du hasard. Monsieur Audily avait analysé, lors du départ de monsieur Piovalano, les opportunités que pouvait offrir la SICAMI. Il avait constaté la réussite de l'entreprise malgré le manque d'efforts de la part de monsieur Piovalano dans les dernières années. Il savait que là résidait un énorme potentiel et que sa priorité, face à une entreprise qui n'investissait quasiment plus, sauf dans les investissements de maintien, serait de redonner un nouveau souffle aux activités existantes sans toutefois chercher à en créer de nouvelles, ce qui d'après lui n'était pas nécessaire dans un premier temps.

Cette priorité peut être résumée de la sorte: - rattraper le retard pris durant la phase d'incertitude quant à la succession de l'entreprise; - maintenir le portefeuille de clients existants; - vendre de nouveaux produits en rapport avec le caoutchouc aux clients existants; et - rechercher de nouveaux clients.

Concernant sa politique de maintien dans le même secteur d'activité, monsieur Audily avait appris bien avant le rachat de l'entreprise que PEUGEOT était désireux d'opérer un rapprochement avec la SICAMI, en cherchant à délocaliser une partie de sa production au profit de ses sous-traitants. Cette situation de recentrage des activités de l'un des plus gros clients de la SICAMI était l'occasion d'accroître le chiffre d'affaires de celle-ci sur une période assez longue sans trop de difficultés, tout en restant dans le même secteur d'activité.

La fille de monsieur Piovalano donne une autre version et affirme que "son père a laissé une entreprise saine ; il est facile de grandir avec l'argent des autres, et l'on n'avait pas à faire grand chose puisque tout marchait bien au moment de la succession et que l'avenir de la SICAMI était déjà tout tracé".

L'analyse des indicateurs (tableau 1) donne certains repères sur le dynamisme que connut la SICAMI après la succession. L'entreprise investit essentiellement dans l'agrandissement de ses locaux ainsi que dans un système informatique quasi inexistant auparavant. Pour ne donner que quelques chiffres, la surface de production passa de 10 000 m² à 14 000 m² au cours de la deuxième année suivant le rachat de l'entreprise, et la surface administrative doubla presque, passant de 3000 m² à 5900 m² au cours des 3 années qui suivirent la succession. De plus, un parc informatique fut créé pour 2 millions de francs. Son installation se fit sur une période de 2 ans et commença en 1987 pour se poursuivre jusqu'en 1989.

Tableau 1: indicateurs du dynamisme de la SICAMI

3 années qui précèdent la succession			5 années qui suivent la succession					
1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Période
13,7	12,9	19,8	22,8	26,2	33	44,6	53,4	C..A H.T
107900	115400	128500	148800	135600	145800	158000	150700	Coût moyen salarié
30	32	34	35	44	49	63	82	Nb de salariés
0,3	0,16	0,3	-0,8	2,7	1,1	1,7	5,7	Montant investissement
0,72	1,04	1,03	1,14	1,41	2,09	3,76	2,97	bénéfice avant IS

Les montants du CA, des investissements, et des bénéfices, sont donnés en millions de francs

Des efforts ont également été réalisés en matière de politique du personnel. L'entreprise n'a pas hésité à embaucher du personnel spécialisé dans la vente, et elle a mis en place des plans de formation pour servir les objectifs fixés. Comme l'indique le tableau 1, le personnel est passé de 34 salariés en 1985 à 82 salariés 5 ans plus tard.

Ces investissements tant sur le plan du matériel que sur le plan humain ont porté leurs fruits puisque le chiffre d'affaires a été multiplié par 2,2 en 5 ans, alors que sur les 5 ans qui avaient précédé la succession, le chiffre d'affaires n'avait été multiplié que par 1,4. Comme l'indique monsieur Audily : "les investissements ont en partie été financés par la banque pour le bâtiment, et totalement par autofinancement pour l'informatique". Quand à savoir qui avait décidé de ces investissements, il ressort des propos de toute l'équipe dirigeante que c'est monsieur Audily qui a décidé ces investissements.

Si certains salariés considèrent qu'ils sont plus informés en matière d'affaires menée par la SICAMI en tant qu'actionnaires, les autres expriment une attitude négative envers la direction en considérant que le fait d'être actionnaires ne leur donnait aucun droit d'information et d'action sur la SICAMI.

Sur ce sujet, les enfants de monsieur Piovalano remettent en question le financement des investissements dans le bâtiment en affirmant qu'il a été réalisé avec l'argent de leur père, et que dans ces conditions, il n'y a pas à être fier des réalisations de la SICAMI.

Toujours pour renforcer la dynamique de l'entreprise, la nouvelle équipe dirigeante a augmenté les prix de vente des produits. Même si toute l'équipe dirigeante admet que les produits qu'elle vendait étaient beaucoup plus chers que ceux de la concurrence, elle estimait que cette hausse des prix était justifiée par une meilleure qualité des services qui accompagnaient les produits. D'après elle, face à une concurrence de plus en plus ardue (mais positionné sur un marché en croissance au moment du R.E.S.), l'avantage concurrentiel s'obtenait par la qualité du service et était matérialisé par: - des délais de livraison plus courts; - des contacts personnalisés avec le client; - une écoute du client pour le satisfaire; - un service en toutes circonstances. Et le discours "Nos clients y sont sensibles" fut repris par l'ensemble de l'équipe dirigeante.

Si le dynamisme du nouveau holding ne fait aucun doute, son endettement très lourd a été déterminant dans l'adoption d'une politique ambitieuse assurant de fortes rentrées d'argent assez rapidement afin de rembourser les emprunts et leurs intérêts. Comme le rappelle

monsieur Audily, "il n'y avait pas d'autres alternatives que de faire de la rentabilité et de la croissance pour rembourser nos emprunts dans les cinq ans", (Cette caractéristique se retrouve fréquemment dans les entreprises qui font appel à un R.E.S.. De plus, la loi du 25 juillet 1985 sur le R.E.S. prévoit que des bénéfices doivent être réalisés pour que l'entreprise profite du crédit d'impôt - avantage non négligeable.).

Il ressort aussi des entretiens réalisés auprès du CEPME que la rentabilité dans les cinq ans qui suivent la succession est un critère important pour le financement de l'entreprise. Sans cette rentabilité, il n'est pas question de financer des entreprises qui ne pourront pas rembourser les échéances. Par conséquent, la stratégie doit impérativement être en adéquation avec ce critère de rentabilité.

En ce qui concerne les moyens dont a bénéficié la nouvelle équipe dirigeante, il semble que monsieur Piovalano ait laissé la somme de 1 million de francs en compte courant au moment de son départ, certainement pour permettre à l'entreprise de parer à toute éventualité (propos tenus par Alexandra). Bernard ira même jusqu'à dire que c'est 4 millions de franc que son père a laissé dans les caisses de l'entreprise. Les enfants de monsieur Piovalano précisent qu'à ce jour il n'a d'ailleurs pas encore récupéré cette somme. Ils ajoutent que leur père était un homme très dur sur le plan des affaires mais très fragile sur le plan affectif: "Si vous saviez comment le prendre, il pouvait tout sacrifier pour vous."

Interrogé à ce propos, monsieur Audily nous dit qu'aucun compte courant n'existait dans l'entreprise au moment de la succession et que les investissements ont été financés uniquement à l'aide d'emprunts bancaires et à l'aide des ressources dégagées par l'entreprise après le rachat.

Conclusion

Les implications de cette recherche se situent sur deux plans :

D'une part, la pérennité de l'entreprise s'inscrit dans un long processus fait de situations complexes qui : - sont inextricablement enchevêtrées les unes dans les autres, et - trouvent généralement leur origine dans des événements antérieurs à la transmission.

D'autre part, elle permet de montrer que la succession d'un dirigeant n'est pas chose facile. Elle prend du temps, et elle demande surtout de la lucidité et de la patience de la part des acteurs qui sont impliqués car, si une succession doit être réalisée, rien ne garantit la tournure qu'elle va prendre. Des divergences d'intérêts et des jeux d'influences que nous ne pouvons saisir, puisqu'ils sont en perpétuel mouvement, viennent souvent tout remettre en question,

surtout lorsque des zones d'instabilité existent. En effet, dans le cas présenté ici, on peut se demander si monsieur Audily n'a pas su voir l'équilibre fragile qui aurait été la conséquence d'une reprise par les enfants, et s'il n'a pas profité de cette fragilité certaine pour faire basculer la situation à son profit. Il est aussi tout à fait légitime de se demander si monsieur Audily aurait pu avoir la même influence dans le jeu de la succession si des incertitudes n'avaient pas existé quant au partage des pouvoirs au sein de la famille Piovalano.

Sources Bibliographiques

Bauer Michel, Les patrons de P.M.E. entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, InterEdition, 1993.

Investors in Industry, Les entreprises familiales en France, Evolution du contrôle familiale de 1980 à aujourd'hui et perspectives, Neuilly sur seine, 1991.

P.M.E. 1994, in Duchéneaut B, Enquête sur les P.M.E. française, identités, contextes, chiffres, Maxima, 1995.

C.E.P.M.E. 1990, La transmission des P.M.E., juin 1990.

Lehmann P.J, Le financement de la transmission des P.M.E., RFG, 1993.