



MANAGEMENT

Paroles de dirigeant

« La reprise d'entreprise, une aventure extraordinaire »

Fondateur du groupe lyonnais **Solexia**, **Hervé Kratiroff** est, en quelque sorte, un spécialiste de la reprise d'entreprise avec pas moins de dix PME rachetées à leurs dirigeants historiques. La dernière en date : Le Graton lyonnais, une petite société de 23 salariés spécialisée dans la confection de gratons lyonnais. « *Racheter une entreprise, c'est comme s'attaquer au Mont-Blanc : c'est obligatoirement compliqué, on en bave, on prend des risques considérables mais c'est une aventure humaine extraordinaire* », commente-t-il. Son premier conseil pour réussir une acquisition est de « *croire au produit qu'elle fabrique* ». « *Au-delà de l'aspect comptable et de l'analyse du modèle économique dont il faut évidemment tenir compte, il est indispensable que l'entreprise fasse vibrer le repreneur* », affirme-t-il.

Et, pour que tout se passe bien avec le cédant, le dirigeant conseille, par expérience, de ne pas chercher à tirer trop à la baisse le prix d'achat. « *Je déconseille de chercher à vouloir*



négoier le prix au-delà du raisonnable. L'objectif est que le cédant ne vende pas avec une forme de dégoût vis-à-vis du repreneur, mais qu'il accompagne au contraire une transition sereine auprès des équipes en place et des clients de l'entreprise. C'est le meilleur moyen que tout se passe bien », poursuit Hervé Kratiroff. Et, pour ce dernier, c'est justement quand la vente est officiellement signée, « *généralement après un long chemin de croix* », que les choses sérieuses commencent réellement. Et, pour

que le changement de propriétaire passe bien en interne, Hervé Kratiroff porte une attention particulière à la première rencontre avec les équipes. « *Les premiers échanges avec les salariés sont très importants, car on ne se présente qu'une fois. Et si on vous colle une étiquette de pur financier par exemple, c'est fini. Il sera ensuite très compliqué de la corriger* », rapporte Hervé Kratiroff.

VINCENT LONCHAMPT

L'ENTREPRISE
ronvue par Hervé Kratiroff, le groupe Solexia compte 11 entreprises spécialisées dans l'agroalimentaire, la gastronomie et les arts de la table qui emploie, au total, 280 salariés et réalise 57 millions d'euros de chiffre d'affaires par an.

« Il est indispensable que l'entreprise fasse vibrer le repreneur. »