LE DOSSIER MENSUEL

# Céder à un grand groupe, et après ?

## Accompagner la transition et trouver une nouvelle aventure.

Le projet du repreneur, la place du fondateur et la suite de son parcours ne se confondent pas. Comment transmettre sans rester indispensable, puis retrouver un engagement qui donne envie d’avancer ?

La rencontre : Stéphane Eyraud

CHOIX DU REPRENEUR / TRANSITION / NOUVELLE AVENTURE

LE POINT DE DÉPART

# Céder n’est pas la fin du parcours.

Vendre à un grand groupe peut ouvrir de nouvelles perspectives à l’entreprise. Pour son fondateur, une autre question se pose : comment accompagner cette évolution, trouver sa place dans une organisation plus large, et préparer le prochain chapitre ?

Il faut distinguer trois projets : celui du repreneur, celui des équipes et le vôtre. Ils peuvent avancer ensemble sans se confondre. Rester utile ne doit pas vous condamner à rester indispensable. Et retrouver une aventure ne signifie pas reproduire votre ancien quotidien. Ce dossier aide à poser ces choix avant la vente, pendant la transition et au moment de préparer la suite.

## Dans ce dossier


01 Le choix du grand groupe 03

02 La transition et le départ 04–05

03 Deux choix pour la suite 06–07


## La rencontre du mois

08·10



### Stéphane EYRAUD

Associé · Financière des Ternes

Fondateur de Chappuis Halder,
cédé à Capgemini en 2022.

*Céder, transmettre, puis entreprendre autrement.*

**01 / CHOISIR LE REPRENEUR**

# Un grand groupe, pour quel projet ?

Un acquéreur industriel peut apporter une puissance commerciale, des moyens et un accès à de nouveaux marchés. Mais son nom ne suffit pas à définir le projet. Votre entreprise deviendra-t-elle une activité autonome, une équipe spécialisée ou une composante intégrée à une autre entité ? Les mêmes synergies peuvent recouvrir des avenirs très différents.

Demandez ce que le groupe veut développer et ce qu'il prévoit de mutualiser. Qui portera l'activité en interne ? Quel budget est envisagé ? Quelle place auront la marque, les équipes et les clients historiques ? Une intention stratégique doit pouvoir être traduite en responsabilités, en moyens et en étapes.

La reconnaissance d'un grand nom peut aussi peser dans votre choix. Elle peut confirmer la valeur de ce que vous avez construit, sans garantir que vous aimerez la place proposée. Séparez le plaisir de voir votre entreprise choisie du projet concret dans lequel vous allez entrer.

Un point mérite une attention particulière : l'entreprise doit-elle se développer grâce au groupe ou surtout lui apporter des compétences qu'il intégrera ? Aucun de ces projets n'est mauvais en soi. En revanche, ils ne demandent pas le même rôle au fondateur et n'offrent pas les mêmes perspectives aux équipes.

Testez une situation où les priorités changent : un budget est réduit, votre interlocuteur quitte le groupe ou une autre activité prend la priorité. Qui soutient alors le projet ? Ne vous contentez pas d'une relation personnelle avec le dirigeant qui vous a convaincu ; identifiez aussi l'organisation qui prendra le relais.

Enfin, choisissez ce que vous souhaitez protéger et ce que vous acceptez de voir évoluer. La continuité ne signifie pas que tout restera identique. Une cession réussie peut transformer l'entreprise. La question est de savoir si ces transformations servent le projet que vous êtes prêt à lui transmettre.

*Si le nom du repreneur disparaissait de l'offre, son projet me convaincrait-il encore ?*

02 / ACCOMPAGNER LA TRANSITION

# Transmettre sans rester indispensable.

Le fondateur connaît les clients, les personnes clés et les habitudes qui ne figurent dans aucun dossier. Sa présence peut faciliter la transition. Mais « rester pour accompagner » n’est pas une mission assez précise : on peut ainsi continuer à tout porter sans savoir quand l’accompagnement sera achevé.

Listez les dépendances : les clients qui n’appellent que vous, les arbitrages que personne ne prend sans votre accord, les relations commerciales informelles. Pour chacune, désignez une personne qui reprendra le sujet et une étape qui montrera que le transfert fonctionne.

Prévoyez aussi le discours aux équipes. Elles chercheront moins une promesse générale qu’une réponse à des questions simples : qui décide désormais, ce qui change dans leur quotidien et ce qui reste à construire. Dire que rien ne changera peut rassurer sur le moment, puis fragiliser la confiance.

La transition devient réelle lorsque quelqu’un d’autre traite un sujet sans vous. Organisez des passages de relais observables : une réunion client menée par votre successeur, un budget préparé par l’équipe, une décision prise et expliquée sans votre intervention. L’objectif est une autonomie progressive, pas votre disparition du jour au lendemain.

Votre réflexe de protection peut pourtant vous conduire à intervenir dès qu’une décision vous surprend. Demandez-vous si vous protégez l’entreprise d’un risque réel ou si vous supportez mal de ne plus être le dernier recours. Corriger systématiquement votre successeur lui retire l’autorité que vous cherchez à lui transmettre.

Enfin, convenez d’un terme à la mission et d’un processus si le calendrier change. Définissez ce qui reste à transmettre, qui prend la suite et comment réexaminer la durée. Une prolongation doit répondre à un besoin identifié, pas simplement au confort de continuer avec la personne qui connaît tout.

*À quels signes concrets saurai-je que ma présence n’est plus nécessaire ?*

**03 / PRÉPARER LE DÉPART**

# Retrouver des choix, pas seulement du temps.

La signature, la transition et votre départ sont trois étapes distinctes. Les confondre peut vous laisser sans projet au moment où le rythme retombe. Préparer la suite ne signifie pas vouloir quitter immédiatement le repreneur ; c’est garder la capacité de choisir votre prochain chapitre.

Commencez par votre situation financière et patrimoniale. Quel montant est réellement disponible ? Quelles sommes restent différées ou conditionnelles ? Que devient votre revenu quand vos fonctions s’arrêtent ? La fiscalité et la structuration se préparent avant la cession avec vos conseils, selon vos projets personnels et d’investissement.

Ne bâtissez pas votre budget uniquement sur les sommes les plus incertaines. Définissez le niveau de sécurité qui vous permettra de choisir une activité pour son intérêt, et non pour reproduire immédiatement votre ancienne rémunération. Votre liberté dépend aussi de ce que vous n’aurez plus besoin d’accepter.

Examinez vos engagements de départ : obligations de transition, confidentialité, éventuelle non-concurrence et sort des paiements futurs. Avant de vous engager dans une autre activité, faites vérifier ce qui est possible et à partir de quand. La volonté de recommencer ne dispense pas de clarifier les engagements pris lors de la vente.

Préparez aussi la place laissée vide : agenda, équipe, responsabilités et sentiment d’utilité. Ce que vous regretterez ne sera peut-être pas le statut de propriétaire, mais le fait de décider, de développer ou de travailler avec des personnes de confiance. Identifiez ces besoins avant de chercher une nouvelle activité.

Enfin, parlez du changement avec vos proches. « Avoir plus de temps » peut vouloir dire des choses différentes pour chacun. Vous pouvez souhaiter une pause, puis retrouver vite un rythme entrepreneurial. Dire ce que vous savez, et ce que vous voulez encore explorer, évite de transformer une liberté nouvelle en attente mal comprise.

*Si je n’avais plus à travailler pour mes revenus, à quoi aurais-je encore envie de contribuer ?*

**CHOIX N°1 / TROUVER SA PLACE**

# Fondateur hier, un autre rôle demain.

Vous pouvez garder des responsabilités importantes tout en changeant de statut dans les faits. Les budgets, recrutements ou choix commerciaux peuvent passer par d’autres instances. Le groupe ne remet pas nécessairement en cause votre compétence ; il inscrit vos décisions dans ses propres règles.

Faites préciser votre mission, votre rattachement et les décisions que vous pouvez prendre. Qui arbitre lorsque votre priorité entre en conflit avec celle d’une autre activité ? Quels moyens sont réellement accessibles ? Un titre valorisant apporte peu si le périmètre et les interlocuteurs restent flous.

Vous aurez aussi à apprendre un autre fonctionnement : convaincre plusieurs personnes, expliquer votre activité à des équipes éloignées et attendre certains accords. Évaluez votre envie de travailler ainsi. Être prêt à vendre ne signifie pas forcément aimer travailler dans un grand groupe.

Distinguez les contraintes qui vous gênent des ressources qu’elles peuvent rendre possibles. Une procédure plus lente peut financer un développement que vous ne pouviez pas porter seul. Un réseau commercial peut élargir vos ambitions. La bonne question est ce que vous gagnez en échange de l’autonomie que vous abandonnez.

Le changement touche parfois la reconnaissance. Hier, vous étiez la référence dans votre entreprise ; demain, vous serez un dirigeant parmi d’autres. Ne mesurez pas votre utilité au nombre de décisions qui remontent encore vers vous. Cherchez la contribution pour laquelle votre expérience reste singulière.

Fixez une date pour réexaminer votre place. Si vous trouvez une mission qui vous engage, la suite peut se construire dans le groupe. Si vous passez votre temps à contourner ses règles ou à regretter votre ancienne liberté, cette difficulté mérite une discussion sur la transition et votre départ, plutôt qu’une présence prolongée par défaut.

*Ce nouveau rôle m’intéresse-t-il pour lui-même, ou seulement parce qu’il prolonge l’ancien ?*

**CHOIX N°2 / UNE NOUVELLE AVENTURE**

# Entreprendre autrement, sans repartir par réflexe.

Retrouver une aventure ne suppose pas de recréer une entreprise semblable à celle que vous avez vendue. Vous pouvez reprendre, investir, accompagner d’autres dirigeants ou développer un projet dans une organisation existante. Commencez par ce qui vous anime : bâtir, décider, transmettre votre expérience ou réunir une équipe.

Définissez aussi ce que vous ne voulez pas retrouver : la charge administrative, les urgences permanentes, l’isolement ou le risque concentré sur votre patrimoine. Un nouveau projet doit être évalué sur ces deux listes. Son attrait ne suffit pas s’il reconstitue précisément le quotidien que vous vouliez quitter.

Avant de vous engager pleinement, testez le rôle. Quelques missions, échanges ou participations à un projet peuvent révéler ce que vous aimez réellement faire. Le passage d’une idée séduisante à un quotidien choisi mérite autant de lucidité que votre décision de céder.

Ces premiers essais permettent aussi de préciser la place que vous souhaitez prendre. Jusqu’où êtes-vous prêt à vous engager ? Quelles responsabilités souhaitez-vous retrouver, et lesquelles préférez-vous laisser à d’autres ? Un projet peut vous séduire sans que le rôle proposé vous convienne. Prenez le temps de distinguer les deux avant de décider.

Stéphane Eyraud a lui aussi traversé ces réflexions. Après avoir dirigé Chappuis Halder, cédé à Capgemini en 2022, puis accompagné la transition, il a choisi une nouvelle aventure chez Financière des Ternes, où il est aujourd’hui associé. Son entretien revient sur ce cheminement : préparer la cession, trouver sa place après la vente, puis choisir un nouveau projet.

Ce parcours n’est pas un modèle unique. La suite peut se construire chez le repreneur, dans une nouvelle entreprise ou hors du travail. Le critère reste la cohérence avec ce que vous voulez porter, laisser et engager.

*Ce projet m’attire-t-il pour ce qu’il est, ou pour ce qu’il remplace ?*

LA RENCONTRE



# Stéphane EYRAUD

Associé — Financière des Ternes

Fondateur de Chappuis Halder, cabinet de conseil en services financiers cédé à Capgemini en 2022. À l’annonce de l’acquisition, près de 150 personnes en Amérique du Nord, en Europe et en Asie du Sud-Est.

## 1. Pourquoi avoir décidé de céder votre cabinet de conseil ?

La décision est née d’une analyse du marché. Le conseil se commoditisait : pression sur les prix, appels d’offres standardisés, interlocuteurs achats devenus centraux et accès plus difficile aux véritables donneurs d’ordre. Notre métier reposait sur une approche business des missions, avec des échanges directs au plus haut niveau. Nous avons compris que le marché changeait plus vite que les modèles qui avaient fait notre réussite.

Céder n’était donc pas un renoncement. C’était reconnaître que la prochaine phase demanderait une taille, des moyens et une présence internationale différents. La bonne question n’était pas seulement « pouvons-nous continuer ? », mais « sommes-nous les mieux placés pour créer le maximum de valeur dans le nouvel environnement ? »

## 2. Quelle a été la principale difficulté en tant que partnership ?

Le plus délicat a été l’alignement des associés. Dans un partnership, une cession ne se décide jamais uniquement sur un tableau Excel. Chacun a une histoire avec l’entreprise, une ambition personnelle et une vision de ce qu’elle pourrait devenir. Notre projet initial était de bâtir une structure de 500 consultants. Il a fallu accepter collectivement que le marché ne permettait plus de le poursuivre dans les mêmes conditions.

Nous avons dû faire le deuil d’une partie du projet initial, sans renier ce qui avait été construit. Il fallait aussi choisir entre deux options : s’adosser à un investisseur financier pour porter un nouveau plan, ou rejoindre un industriel. Ce débat a obligé chacun à distinguer ses aspirations personnelles de l’intérêt collectif.

LA RENCONTRE / SUITE

# Choisir le projet et préparer l’après.

## 3. Pourquoi avoir privilégié un acquéreur industriel ?

Nous avons choisi un industriel parce qu’il valorisait mieux nos actifs réels : expertise, équipes, réputation et présence internationale. Avec un investisseur financier, nous aurions dû porter un business plan ambitieux dans un marché que nous jugions en transformation, voire en déclin sur certains segments. Nous n’avions pas encore mesuré toute l’ampleur de la révolution de l’intelligence artificielle dans le conseil, mais nous percevions déjà que les méthodes de production et les modèles économiques évolueraient vite.

Le rapprochement industriel apportait une plateforme, des débouchés commerciaux, des expertises complémentaires et une capacité d’investissement. Il donnait une nouvelle trajectoire au cabinet sans demander aux associés de prendre un risque disproportionné sur un scénario de croissance incertain.

## 4. Comment avez-vous fait converger les parcours individuels et le projet collectif ?

Une transaction ne concerne pas seulement les associés. Sa réussite dépend aussi des directeurs, senior managers, experts clés et équipes commerciales. Nous avons travaillé tôt sur leur place dans le projet post-cession : leur donner de la visibilité, les associer au récit de la nouvelle étape et organiser un véritable onboarding.

L’implication des associés dans la durée a également été essentielle. L’acquéreur devait être convaincu que nous resterions engagés pour accompagner les clients, transmettre la culture et réaliser les synergies. L’alignement humain est souvent plus déterminant que la sophistication juridique du deal.

# Négocier aussi la vie après la signature.

## 5. Qu’est-ce qui fait, selon vous, une bonne négociation ?

Le prix est important, mais il ne dit pas tout. Une bonne négociation porte aussi sur les conditions de paiement, le niveau d’earn-out, la protection des actifs, la gouvernance post-deal et la clarté de la feuille de route. Il faut limiter les mécanismes qui font dépendre le vendeur de paramètres qu’il ne contrôle plus après la cession.

Il faut surtout être précis sur l’après : quelles synergies seront mises en œuvre, qui décide, quels clients sont prioritaires et quelle offre commune construit-on ? Une cession réussie est celle où l’entreprise et ses équipes gagnent un nouvel avenir, au-delà du jour de la signature.

## La conviction à retenir

*« Une cession réussie commence par une lecture lucide du marché »*

LES CONSEILS DE STÉPHANE EYRAUD

# Cinq repères pour réussir sa cession.

## 1. Préparer la cession deux ans avant, pas deux mois avant

Clarifiez le positionnement, sécurisez les contrats et la propriété intellectuelle, fiabilisez les données financières et réduisez la dépendance à quelques clients ou dirigeants. Une entreprise se vend mieux lorsqu’elle est déjà pilotable sans son fondateur.

## 2. Partager un diagnostic lucide du marché et du projet

Avant de rencontrer des acquéreurs, les associés doivent s’accorder sur la raison de la cession, l’ambition post-deal et les compromis acceptables. Sans cet alignement, la négociation révèle les désaccords au pire moment.

## 3. Choisir l’acquéreur pour son projet, pas seulement pour son prix

Un industriel apporte souvent des synergies commerciales, une plateforme internationale et des moyens d’exécution. Un financier apporte du capital et un cadre de transformation. Le bon choix dépend du marché, du risque du business plan et de ce que l’entreprise doit devenir.

## 4. Négocier l’ensemble du deal

Regardez le prix, mais aussi le calendrier et la sécurité des paiements, la part variable, les garanties, la gouvernance, les engagements de non-concurrence et les conditions de sortie. Un prix attractif peut perdre sa valeur si l’earn-out est mal calibré ou si la gouvernance est floue.

## 5. Préparer l’intégration dès la lettre d’intention

Identifiez les personnes clés, expliquez le projet, organisez leur onboarding et nommez des responsables de synergies. Les cent premiers jours doivent traduire la promesse du deal en décisions concrètes : clients, offres, équipes, outils et modes de décision. L’intégration n’est pas la dernière étape de la vente : elle en est la preuve finale.

AVANT DE PASSER LE RELAIS

# Préparez la suite.

## Six questions à préparer pour vous et votre entreprise

01 Quel projet du repreneur suis-je prêt à transmettre aux équipes ?

02 Quelles dépendances à ma présence devons-nous supprimer ?

03 Quelle mission ai-je réellement envie d’exercer pendant la transition ?

04 Quels moyens me permettront de choisir librement mon prochain projet ?

05 Quels engagements encadrent mon départ et ma prochaine activité ?

06 Qu’ai-je envie de retrouver, et de ne plus porter, dans la suite ?

Recevez La Suite. par email >

Chaque semaine, un éclairage et chaque mois, une rencontre.

Repères : profil FDT ; communiqué Capgemini du 16 mai 2022 ; entretien transmis par Stéphane Eyraud.

FINANCIÈRE DES TERNES

# Banque d’affaires d’entrepreneurs.

Vous avez écrit votre histoire.

Ensemble, écrivons La Suite.

Cession · Acquisition · Réorganisation de capital