

Partir, revenir... Pourquoi les fondateurs de l'entreprise sont appelés à la rescousse

Entreprise / Création d'entreprise / Reprendre une entreprise / Par [Tiphaine Thuillier](#), publié le 29/10/2015 à 16:07, mis à jour à 17:50



A l'image de Steve Jobs, de nombreux entrepreneurs reprennent les rênes de leur entreprise après quelques années d'absence. REUTERS

Steve Jobs (Apple), Jack Dorsey (Tinder), ou plus récemment Jean-François Roverato (Eiffage), de nombreux entrepreneurs reviennent aux commandes après des années d'absence. Une seconde union de raison, teintée d'une touche d'ego.

On pourrait appeler ça la parabole du patron prodigue. Même si, tel Terminator, il ne cède pas sa société en jurant l'air menaçant qu'il sera de retour, un chef d'entreprise y revient souvent. Qu'ils se situent en France ou aux Etats-Unis, les exemples ne manquent pas : en 1997 [Steve Jobs](#) revient chez Apple après plus de dix ans d'absence, [Jack Dorsey](#), fondateur de [Twitter](#) reprend les rênes après avoir mené d'autres projets ou encore Sean Rad, rappelé à la tête de [Tinder](#) l'été dernier. Chez [Eiffage](#), c'est suite au décès brutal du PDG Pierre Berger qu'il a été décidé, dans l'urgence, de confier l'intérim à Jean-François Roverato, 71 ans, fondateur et patron historique du groupe de BTP. Après avoir mené l'entreprise pendant 20 ans, le profil de l'homme était jugé le plus rassurant.

Une "dimension viscérale"

Lundi 26 octobre, c'est la famille Gerbi à l'origine de l'enseigne Gérard Darel, qui a repris en main le destin de l'entreprise, alors placée en redressement judiciaire. Elle l'avait cédée en 2008 au fonds d'investissement Advent. "Après la vente, nous sommes restés au conseil de surveillance avant de nous en aller pour divergences de vues car nous n'étions pas en accord sur le timing des décisions", commente Laurent Gerbi (2^e génération). Les développements ont tourné court. "Ce sont deux cultures différentes, pointe Stéphane Cohen, président de l'ordre des experts-comptables d'Ile-de-France. En général, un fonds qui reprend en LBO et qui s'endette regarde l'entreprise avec un objectif de liquidité à terme et écarte souvent le dirigeant historique vu comme un obstacle pour faire table-rase du passé."

Même s'il semble a priori d'accord pour céder sa société - et qu'il empoche au passage une enveloppe bien garnie - un [entrepreneur](#) ne se résout pas facilement à [tourner la page](#) et n'oublie jamais vraiment le projet qu'il a porté des années durant. "Il y a une dimension viscérale, un peu comme avec un enfant qu'on refuse de voir s'échapper", poursuit Stéphane Cohen. "Ne négligeons pas la part d'ego, abonde François Enius, consultant. Même avec des raisons objectives, un fondateur peut parfois avoir du mal à digérer cette perte et se tenir en embuscade pour intervenir au moindre faux pas." Si le dirigeant maintient des contacts en interne, il peut être très vite informé des éventuelles difficultés et monter au créneau pour jouer une nouvelle partie.

A deux, c'est peut-être mieux

C'est ce qui s'est produit pour Gérard Zonca, fondateur de l'entreprise de menuiserie héraultaise du même nom. L'homme a eu deux vies dans sa société. La première s'est achevée en 2008 lorsqu'il a choisi de revendre son affaire florissante à un groupe lillois et de partir à la retraite. La seconde s'est jouée en 2012 quand il a choisi de reprendre son "bébé" en liquidation. "Il passait tous les jours devant les bâtiments car il vit à dix minutes, explique Fabien Labbé, son associé dans le projet de reprise et l'actuel dirigeant de Zonca. C'était un crève-coeur pour lui de voir son travail entaché et son nom associé à cet échec, sans compter la perspective de voir ses 35 salariés se retrouver chez Pôle emploi. S'il a choisi de revenir, Gérard Zonca a décidé de ne pas le faire seul.

"L'idée n'était pas qu'il y consacre ses jours et ses nuits, poursuit Fabien Labbé. Notre duo, formé en quelques semaines, a séduit clients et fournisseurs. J'ai apporté mon carnet d'adresses et de nouveaux contacts, lui a garanti une forme de stabilité auprès des interlocuteurs habituels qui lui faisaient confiance et le respectaient." Trois ans plus tard, c'est Fabien Labbé qui gère l'entreprise mais Gérard Zonca n'est pas très loin. "Ce matin encore, je l'ai appelé pour lui parler d'un dossier et lui demander son avis", ajoute Fabien Labbé.

Revenir avec une stratégie

Si admiré soit-il, un fondateur qui revient doit aussi faire ses preuves. "On peut légitimement se dire que s'il a loupé une fois, il peut très bien louper à nouveau et ça peut être inquiétant, estime François Enius. Tout dépendra de la stratégie déployée ensuite et de la lucidité du dirigeant." L'équipe de repreneurs de Gérard Darel la joue plutôt modeste. "On ne dit pas qu'on est les meilleurs, rétorque Laurent Gerbi. On constate seulement que nos dernières recommandations sur la stratégie étaient plutôt justes et que le tribunal de commerce a jugé notre dossier de reprise solide et pérenne."

Le garant du passé doit aussi se faire celui du futur. "Un fondateur qui revient dans ses murs doit toujours se souvenir que l'entreprise a changé, que l'ADN qui a contribué à créer a évolué en son absence", recommande François Enius. La responsabilité du dirigeant, c'est d'anticiper la suite." Revenir, d'accord, mais à condition de savoir pourquoi...