

Reprise d'entreprise : risques et accompagnement

Bérangère Deschamps

Maître de Conférences en sciences de Gestion à l'IAE de Grenoble

Laboratoire : CERAG UMR 5820 CNRS / UPMF (Université de Grenoble 2)

150, rue de la chimie – BP 47, 38 040 Grenoble, cedex 09 (France)

06 87 97 07 18

berangere.deschamps@upmf-grenoble.fr

Sébastien Geindre

Maître de Conférences en sciences de Gestion à l'IAE, site de Valence

Laboratoire : CERAG UMR 5820 CNRS / UPMF (Université de Grenoble 2)

150, rue de la chimie – BP 47, 38 040 Grenoble, cedex 09 (France)

sebastien.geindre@iae-grenoble.fr

Résumé

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche ingénierique dont l'objectif est d'améliorer un dispositif d'accompagnement à la reprise d'entreprise par une personne physique, actuellement en test. Après avoir identifié et illustré les risques inhérents aux différentes phases d'un processus repreneurial, nous montrons que les dispositifs actuels sont fragmentés, non spécifiques, difficiles d'accès et, par conséquent, pas toujours de nature à minimiser les risques du processus. Nous proposons d'analyser le rôle de l'accompagnateur comme un rapport entre l'entrepreneur et un tiers, dont le rôle va varier selon les moments (validation de décisions, critiques, production d'analyses, formulation de recommandations, etc.). En effet, il nous semble que les différents risques que nous avons évalués sont susceptibles d'être minimisés si, dans l'environnement du repreneur, celui-ci peut s'appuyer sur un tiers, digne de confiance, c'est-à-dire compétent, intègre et bienveillant.

Mots clés : reprise d'entreprise, risque, entrepreneuriat, dirigeant

Reprise d'entreprise : risques et accompagnement

Résumé

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche ingénierique dont l'objectif est d'améliorer un dispositif d'accompagnement à la reprise d'entreprise par une personne physique, actuellement en test. Après avoir identifié et illustré les risques inhérents aux différentes phases d'un processus entrepreneurial, nous montrons que les dispositifs actuels sont fragmentés, non spécifiques, difficiles d'accès et, par conséquent, pas toujours de nature à minimiser les risques du processus. Nous proposons d'analyser le rôle de l'accompagnateur comme un rapport entre l'entrepreneur et un tiers, dont le rôle va varier selon les moments (validation de décisions, critiques, production d'analyses, formulation de recommandations, etc.). En effet, il nous semble que les différents risques que nous avons évalués sont susceptibles d'être minimisés si, dans l'environnement du repreneur, celui-ci peut s'appuyer sur un tiers, digne de confiance, c'est-à-dire compétent, intègre et bienveillant.

Phénomène entrepreneurial (Verstraete, 2000 ; Deschamps, 2002a), la reprise d'entreprise est aujourd'hui un sujet d'actualité (KPMG, 2008). La démographie des entreprises françaises, voire européennes, en fait une préoccupation majeure (Paturel, 2008) qui incite le législateur et les organismes du monde économique à développer des dispositifs d'accompagnement spécifiques (Deschamps, Geindre, Picard et Thévenard-Puthod, 2008).

La reprise d'entreprise par une personne physique n'en demeure pas moins un processus (Deschamps, 2002b, Picard et Thévenard-Puthod 2004, Cadieux, 2005) risqué. Une reprise réussie doit permettre au cédant et au repreneur d'atteindre dans des conditions satisfaisantes leurs objectifs personnels respectifs (efficacité du processus), tout en assurant la pérennité de l'entreprise. Or, cette triple exigence accentue les risques d'échec. Les motivations du cédant (Picard et Thévenard-Puthod, 2004) et du repreneur (Deschamps, 2000) sans être forcément antagonistes sont différentes et potentiellement susceptibles de fragiliser la reprise (prix de cession trop élevé, volonté de changement trop forte, etc.). L'arrivée d'un nouveau dirigeant est également de nature à déstabiliser une organisation, parfois au point de la détruire.

Nous proposons de repenser l'accompagnement du repreneur dans le cadre du processus de reprise. Pour être pertinent, l'accompagnement doit répondre aux besoins des repreneurs. Bien souvent, les repreneurs expriment leurs besoins qu'après avoir éprouvé des difficultés. Nous souhaitons, par conséquent, souligner les risques auxquels le repreneur peut éventuellement être confronté et suggérer des pistes pour un accompagnement spécifique envers les repreneurs externes. Aussi, dans un premier temps nous évaluons les différents risques inhérents aux phases du processus entrepreneurial (partie 1). Dans un second temps, nous proposons de confronter les dispositifs d'accompagnement actuels spécifiques à la reprise aux risques mis au jour. Nous postulons que l'accompagnement doit se présenter comme un tiers dans la relation que le repreneur noue avec son projet et que la prise en compte et l'évaluation de ce tiers peut être un facteur réducteur du risque. Notre hypothèse est qu'un accompagnement, dont les formes doivent varier selon le moment du processus et la nature des risques liés à chacune de ces phases, peut être une solution pour améliorer la réussite des reprises d'entreprise (Partie 2).

1 LA REPRISE D'ENTREPRISE : UN PROCESSUS RISQUÉ

Après avoir présenté notre méthodologie, nous reprenons les différentes phases du processus repreneurial et évaluons les différents risques associés. Nous plaçons notre travail dans une approche processuelle, dans ce que Van de Ven (1992) appelle « les séquences d'activités et d'étapes durant l'existence d'un sujet central » (p 170). Cette approche correspond à la nature complexe et singulière de la reprise d'entreprise, le processus pouvant être multiple, et incluant l'environnement comme élément d'influence à la fois du processus et du repreneur.

1.1 PROTOCOLE DE RECHERCHE

Le protocole de recherche développé fait suite à plusieurs études conduites par l'auteur sur le processus de reprise. Ces travaux (Deschamps, 2000, 2002a, 2002b) essentiellement inductifs avaient pour but de faire émerger des construits théoriques susceptibles d'améliorer la compréhension d'un phénomène complexe et longtemps laissé pour compte dans le cadre de la recherche en entrepreneuriat et en management stratégique, mais aussi et surtout dans l'univers des praticiens et des pouvoirs publics. Deschamps notait en 2000 (p. 34) que « *l'action des organismes d'aides, notamment institutionnels est très diffuse, mal coordonnée et souvent inadaptée à la problématique des reprises d'entreprises* ». Depuis, les pratiques ont évolué, les coordinations des organismes consulaires, notamment, sont nationales. Toutefois, l'ensemble du champ de la reprise n'est toujours pas couvert.

L'objectif de notre projet actuel est différent. S'il vise toujours à améliorer la connaissance des processus de reprise, il concerne plus spécifiquement l'évaluation des risques inhérents aux différentes phases de ce processus et l'amélioration des dispositifs d'accompagnement du repreneur. Notre démarche s'inscrit donc dans une logique de recherche ingénierique (Chanal, Lesca, Martinet, 1997). *Les cas ont été choisis pour leur exemplarité et pour rendre compte de la complexité du processus repreneurial (Avenier, 1989). L'objectif est de fournir une nouvelle perspective permettant d'enrichir la vision d'un thème connu (Eisenhardt, 1989).*

« La recherche ingénierique s'apparente par certains côtés à la recherche-action par le fait que l'on s'intéresse principalement à des processus de changement organisationnel et que l'on implique les acteurs affectés par le changement dans la démarche de recherche. Elle s'en distingue cependant en imaginant un nouveau statut de "chercheur-ingénieur" qui conçoit l'outil support de sa recherche, le construit, et agit à la fois comme animateur et évaluateur de

sa mise en oeuvre dans les organisations, contribuant ce faisant à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles. Ces connaissances scientifiques sont de nature procédurale et non substantive, et visent à fournir un guide à "l'ingénieur organisationnel", pour construire des problèmes complexes et piloter des processus » (p 41).

Dans le cadre de la mise en place du tutorat destiné aux repreneurs à l'initiative d'Eurochambres (organisme rassemblant près de 2 000 CCI locales et régionales en Europe), nous procédons à une évaluation qualitative de la démarche organisée par la CCI de Grenoble et en coopération avec celle-ci. Cette démarche se réalise en marge d'une étude quantitative dont les premiers résultats ont été communiqués (Deschamps, Geindre, Picard, Puthod-Thévenard, 2008). La CCI de Grenoble se charge de 30 tutorats. Notre objectif est d'évaluer l'outil actuel mais aussi de le développer. En ce sens, notre travail est une démarche de co-conception entre utilisateurs (repreneurs tuteurés), prescripteur (CCI de Grenoble) et Université.

Dans le cadre de notre protocole, un guide d'entretien semi-directif a été établi et administré à 17 repreneurs (5 fonds de commerce et 12 entreprises industrielles ou de service). L'échantillon [de la ville de X] comporte au total 11 reprises de fonds de commerce (dont deux artisans et deux activités de restauration) et 19 reprises d'entreprises industrielles ou de services. Il constitue une particularité, car dans les autres CCI de la région testant cet outil, celui-ci a plus largement été proposé aux repreneurs de fonds de commerce. Par ailleurs, nous avons travaillé avec les experts de la CCI mobilisés pour assurer le tutorat. En outre, nous sommes nous-même intervenus (bénévolement) en tant qu'expert en stratégie, dans le cadre de ce tutorat.

Ce type de recherche a pour but de « fournir une aide à la formulation et/ou à la résolution de problèmes, sous forme de grilles de lectures ou d'heuristiques, qui sont des constructions élaborées en interaction entre le chercheur et les responsables de l'entreprise, avec l'aide d'un outil » (Chanal, Lesca, Martinet, 1997, p 50)

1.2 LE PROCESSUS REPRENEURIAL

Le processus repreneurial caractérise l'enchaînement des événements du point de vue du repreneur. Il est généralement articulé autour de trois phases principales (Deschamps, 2002b). D'abord, une phase d'élaboration et de maturation du projet du futur repreneur. On parlera

alors de processus de prise de décision. Ensuite, une fois la décision prise, démarre la phase d'approche (de la recherche de l'entreprise à la signature de la vente). Enfin, dans le processus d'entrée, le repreneur doit gérer une phase de transition et d'intégration.

1.2.1 Le processus de prise de décision

Le processus de prise de décision commence lorsque le futur repreneur réfléchit aux perspectives qui s'offrent à lui en termes de changement professionnel (phase 1 : la réflexion). Qu'il soit salarié, ou en recherche d'emploi (on peut imaginer d'autres cas de figure : dirigeant, retraité, étudiant mais les observations sont plus rares), qu'il ait la volonté de reprendre ou qu'il soit contraint (pour éviter la fermeture de l'entreprise), la reprise va se présenter comme une possibilité d'évolution de carrière. Durant cette phase, le futur repreneur va clarifier ses objectifs, ses attentes personnelles et, éventuellement, les confronter à différents projets (création, reprise, recherche d'emploi, etc.). La reprise va être appréhendée comme une stratégie possible pour atteindre ses objectifs personnels. Afin de valider cette stratégie, le futur dirigeant doit être capable de clarifier ses attentes personnelles, ce qui suppose un travail sur lui, et de délimiter les moyens, ressources et compétences qu'il est susceptible de devoir et vouloir mobiliser pour réussir son projet. En outre, l'adhésion de l'entourage est nécessaire. Dans cette phase du processus, les risques d'échec sont nuls puisque la reprise n'est pas encore amorcée. Toutefois, ce travail sur les attentes et les moyens va s'avérer essentiel dans la phase de recherche et de ciblage. Une erreur sur les conditions initiales du repreneur peut conditionner un échec (ou un sentiment d'échec) de la reprise.

→ **Risque 1** : mauvaise évaluation des conditions initiales du repreneur (évaluation des motivations et des attentes, évaluation des moyens, ressources et compétences mobilisables).

Cas 1 : reprise en couple d'un fonds de commerce

Boucher de formation, M. UN. n'a, jusqu'à la reprise, exercé son métier qu'en grande surface. A 30 ans, il réalise son rêve : ouvrir sa propre boucherie. Accompagné de son épouse (jusqu'alors vendeuse en boulangerie), M. UN. reprend un fonds de commerce de traiteur dans une ville voisine de Grenoble. La réalité se révèle bien en deçà des espérances : l'épouse a du mal à appréhender le métier, allant bien au-delà de celui de vendeuse ; le couple a de réelles lacunes en gestion et en techniques commerciales ; en outre, le déclin commercial de la ville a été sous estimé. Plus d'un an après la reprise, le couple est incapable de dégager un salaire décent. Il travaille plus de temps que prévu et a du mal à équilibrer vie privée (deux jeunes enfants) et vie professionnelle. L'épouse du repreneur déplore tout le nettoyage quotidien à effectuer. Le couple ne sait pas à quel prix vendre ses produits. La gestion de la boucherie en pâtit. Le couple redouble d'ardeur pour remonter la pente, mais ne

parvient pas à fidéliser les clients, ou à dégager du temps pour observer l'environnement connexe à son activité (autres bouchers concurrents, marchés deux fois par semaine à 50 mètres de la boutique...). Très déçus, très démotivés, le couple se sent dans une impasse : continuer sur cette voie semble difficile, se séparer de l'activité paraît peu pertinent dans le contexte actuel, prendre un emploi de vendeuse dans une autre boutique pour l'épouse du repreneur assainirait les finances personnelles du couple, mais générerait un manque de main d'œuvre dans la boucherie.

Le cas numéro 1 illustre ce risque de mauvaise évaluation des conditions initiales : ce couple s'est trompé sur l'exercice du métier en propre (sous-estimation des compétences nécessaires des repreneurs et de l'ampleur de l'implication dans la direction d'un commerce, de surcroît dans une ville en déclin commercial, inadéquation à la situation de famille).

Le second élément caractérisant le processus de prise de décision est l'élément déclencheur (phase 2 : l'élément déclencheur), c'est-à-dire l'événement qui va provoquer la quête d'une entreprise cible avec une volonté réelle de faire aboutir le projet. Il va s'agir d'un événement relatif au futur repreneur que ce soit dans la sphère personnelle (divorce, âge, action d'un proche, etc.) ou professionnelle (licenciement, mise en place d'une cellule de reclassement par son employeur, etc.) ou l'émergence d'une opportunité extérieure (une entreprise en vente). Cet événement est indépendant de la volonté du dirigeant mais s'impose à lui. Le risque lié à ce « signal » réside dans sa temporalité. L'événement déclencheur provoque t'il les choses au moment opportun ? Comme l'indiquent Deschamps (2002b), Picard, Thévenard-Puthod (2004), les différentes phases d'un processus de reprise sont moins linéaires qu'il n'y paraît. De même, nos observations montrent que certains processus de reprise sont initiés par la survenue de l'événement déclencheur. Or, ce signal peut arriver trop tôt et conditionner une reprise dans de mauvaises conditions, le travail de réflexion ayant été négligé.

→ **Risque 2** : mauvaise temporalité dans la survenue de l'événement déclencheur

Cas 2 : Reprise par un salarié « contraint » pour éviter la fermeture de l'entreprise

M. DEUX est responsable de l'activité « petits devis » d'un cabinet d'ingénierie spécialisé dans le bâtiment. Salarié depuis une quinzaine d'années, il collabore avec un responsable « gros œuvre », neveu du dirigeant de l'entreprise. Depuis son embauche, il avait toujours été prévu que le neveu prenne la suite de la direction de l'entreprise. Le patron, âgé de 63 ans, tarde à laisser son entreprise malgré l'impatience de son neveu. Exaspéré et considérant avoir trop attendu, après une longue période de conflits due à ce problème de transmission, le neveu démissionne et se retire de l'entreprise. Le dirigeant se tourne alors vers ses concurrents pour céder son affaire, mais sans succès. Il voit arriver la perspective de la fermeture de son entreprise car, suite à des problèmes

de santé, il doit maintenant se désengager rapidement. En ultime solution, il propose la direction de son entreprise à M. DEUX qui, jusque-là, ne s'était jamais manifesté, la fonction de dirigeant ne l'intéressant absolument pas. Toutefois, devant la perspective de la fermeture du bureau d'études, M. DEUX se résigne à reprendre l'affaire avec pour seule motivation la sauvegarde des emplois de ses collaborateurs. Malheureux, car ne se sentant pas l'âme d'un patron, il informatise l'entreprise et se contente de fidéliser les clients mais ne cherche pas la croissance de l'entreprise, croissance qu'il ne se sentirait pas capable de maîtriser.

Le cas numéro illustre ce risque lié à l'élément déclencheur. Il est d'ailleurs lié au risque numéro 1. Ce repreneur a repris dans la contrainte : son patron lui a proposé la reprise, le risque de fermeture, et donc son licenciement, représentant l'élément déclencheur à sa décision.

Lorsque l'individu a intégré l'idée de reprendre une entreprise et a fait sien ce projet, qu'il sent que le moment est venu, alors démarre la phase de recherche d'une cible.

1.2.2 Le processus d'approche

Cette deuxième étape du processus global se décompose en trois phases : la recherche et la détection de la cible, l'analyse et l'étude de celle-ci, la négociation et la signature.

Les problèmes relatifs à la phase de recherche sont principalement liés à la qualité de définition des critères de ciblage (secteur, santé financière, localisation, taille) et à la qualité des interlocuteurs mobilisés pour identifier la cible. Les critères de ciblage doivent aiguiller le futur repreneur sur des opportunités. Ils doivent être précis, mais pas fermés (au risque d'une recherche longue à l'issue incertaine ou dans le cas de la découverte de la cible « idéale », de ne pas être capable de prise de recul au moment de la négociation). Les critères de ciblage doivent avant tout être en cohérence avec les capacités du repreneur (ce qui suppose donc l'efficacité du processus précédent).

→ **Risque 3** : mauvaise définition des critères de ciblage

Cas 3 : la reprise d'un commerce de vêtement

Suite à un divorce, Mme TROIS se retrouve à la tête d'un petit pécule et face à la nécessité de retrouver un emploi. Rapidement elle souhaite « avoir son affaire » et se met en quête d'un commerce à reprendre. Sans critère *a priori* en dehors du montant de la transaction, elle charge en septembre 2006 une agence immobilière de lui trouver un commerce à reprendre. Un magasin de vêtements lui est proposé en décembre. La vente est signée en février. Le choix est validé avec la certitude de bien connaître le secteur (en tant que consommatrice) et le fait

d'avoir eu des parents commerçants. Au final, la localisation géographique du commerce n'est pas idéale (rue circulante), l'offre de commerce et la cible ne correspondent pas à ce qu'elle aimerait proposer. Elle doit gérer des relations avec des fournisseurs étrangers mais ne parle pas anglais. Elle réalise que la concurrence des chaînes est rude pour les commerces indépendants. Aujourd'hui, la fréquentation est en forte baisse et le chiffre d'affaires a diminué de moitié. L'entreprise souffre d'un déficit de réputation, a du mal à attirer de nouvelles clientes pour compenser la déperdition des anciennes. Mme TROIS n'arrive pas à dégager de salaire et doit refinancer personnellement l'entreprise malgré le découvert accordé par sa banque.

Dans ce cas, le seul critère établi par la dirigeante était relatif au montant de la transaction. L'agent immobilier n'a pas vocation à valider les critères de choix de son client. Il est mandaté pour trouver une cible. Il a, de plus, un intérêt direct en tant qu'entremetteur à la conclusion de la vente, tout en étant désengagé de la relation à l'issue de celle-ci. Il n'est donc pas concerné par le devenir futur de l'entreprise (ce qui peut être le cas d'un banquier si l'entreprise et/ou le repreneur est client, ce qui est le cas pour un organisme consulaire en termes de réputation, etc.). Ce cas illustre une situation de surestimation des compétences du repreneur (risque numéro 1) et une sous-estimation de l'importance des critères de choix de sa cible.

Les risques liés à l'analyse sont en apparence ceux qui présentent le plus grand danger pour le repreneur. Les causes sont multiples. En effet, à partir du moment où une cible a été identifiée, le processus de reprise se superpose au processus de transmission. De ce fait, même si certains éléments (liés à l'environnement de l'entreprise par exemple) peuvent être évalués indépendamment de l'interaction avec le cédant, le processus de reprise va impliquer ce nouvel acteur. Les observations montrent que le risque lié à l'analyse peut donc être soit inhérent au repreneur (mauvaise évaluation du fait d'un problème de méthode ou de savoir faire), soit du cédant (il bénéficie d'une asymétrie informationnelle qui peut déboucher sur un comportement opportuniste de type sélection adverse ou risque moral (Akerlof, 1974)) ; les deux risques n'étant pas exclusifs. Les observations de cette phase d'analyse nous permettent de définir plusieurs cas de figure. Nous proposons un raisonnement par analogie où nous considérons que l'objectif de la phase d'analyse de la cible est de produire une « vision » la plus juste possible de l'entreprise à reprendre. Nous identifions alors plusieurs symptômes et plusieurs pathologies afférentes.

Le premier cas peut s'assimiler à de la myopie : le repreneur se concentre sur la vision à court terme, c'est-à-dire la réalité de l'entreprise aujourd'hui et ne se préoccupe pas, ou est trompé sur la vision à moyen / long terme (vision floue). On parlera de myopie repreneuriale. Les

situations lors desquelles les repreneurs acceptent de payer plus cher une entreprise au regard de leur argent disponible correspondent à ce cas. Ayant injecté l'ensemble de leurs économies dans la reprise, ils sont dans l'incapacité de renflouer en cas de problèmes de trésorerie futurs.

→ **Risque 4a** : myopie repreneuriale

Cas 4a : une entreprise qui repose sur le cédant

Avant de prendre la décision d'acquérir une entreprise de mécanique générale de l'agglomération grenobloise, M. QUATRA s'installe trois mois dans la cible, sur invitation du cédant, pour étudier le dossier de rachat en profondeur. A l'issue de cette période d'observation, après s'être fait une opinion sur la structure des clients, sur l'activité de l'entreprise, à laquelle il est étranger, après avoir rencontré les salariés, et s'être assuré de la collaboration future de l'adjoint du cédant, il fait une proposition de rachat. Six mois plus tard, seul à la direction de la firme, il se rend compte que l'activité est saisonnière (ce qu'il n'avait pas décelé) et surtout qu'il manque de crédibilité auprès de ses collaborateurs et clients. La phrase « avant ça ne se serait pas passé comme cela » est régulière. Il se rend compte que, fort de ces trois mois passés aux côtés du cédant à étudier le contexte de l'entreprise, il n'avait pas pris conscience du fort poids du cédant dans l'affaire. Il avait vu le paquet cadeau, sans imaginer ce que représentait réellement le cadeau.

Ce cas illustre le risque 4a et le risque numéro 1. Ayant pris le temps pour étudier la reprise, le repreneur a sous-estimé l'adéquation repreneur / projet (risque 1) et a été convaincu par le caractère sain de l'affaire, sans repérer que cette affaire reposait sur la personne du cédant.

Dans les cas les plus sévères, la myopie va tourner à l'aveuglement ou à la cécité (on ne regarde pas ou on ne peut pas regarder, donc on ne voit pas). Ces cas concernent les processus où le repreneur ne met pas tout en œuvre pour évaluer la cible soit par incompetence (la sienne ou celle des évaluateurs qu'il choisit), soit par excès de confiance. Dans les deux cas, le risque est maximal si le cédant adopte un comportement opportuniste. Lorsque la tromperie est manifeste, la compétence du repreneur n'est d'ailleurs pas forcément en cause. Il ne voit pas, car l'image a été volontairement brouillée. La tromperie du cédant peut s'apparenter à de l'astigmatie, c'est-à-dire que la vision d'un point précis est rendue floue (déformation de l'information par le cédant) ; cette pathologie pouvant se superposer à la myopie.

→ **Risque 4b** : aveuglement repreneurial, astigmatie repreneuriale.

Cas 4b : une reprise à deux difficile avec le cédant

M. QUATREBÉ (36 ans) et un collègue (46 ans), ingénieurs de formation, sont lassés de leur travail de chef de projet grand compte dans une grande entreprise. Ils décident de changer de vie professionnelle. La famille de QUATREBE est amie avec un vendeur d'une entreprise de thermostat de 5 personnes, dont le dirigeant souhaite partir à la retraite. QUATREBÉ et son collègue sont candidats et rachètent cette entreprise en 2006. Comme le cédant est un ami de la famille, les procédures d'audit préalable au rachat vont très vite : ils disposent des bilans des années précédentes montrant une situation financière intéressante ; ils font confiance au cédant sur la composition du portefeuille clients ; ils se basent sur l'évaluation de l'expert comptable du cédant (qui devient leur expert comptable) pour déterminer le prix d'acquisition ; ils signent le protocole avec l'avocat du cédant.

Une fois l'accord signé, QUATREBÉ et al. sont officiellement présentés aux salariés et découvrent qu'une personne est en maladie longue durée depuis 6 mois. L'entreprise travaillait pour 3 grands clients de l'électroménager. L'un d'entre eux, asiatique, a cessé toute relation commerciale avec l'entreprise reprise. Une investigation rapide leur apprend que des défauts de qualité dans les pièces fabriquées et livrées ont entraîné un litige commercial conséquent et un manque évident dans le CA de l'entreprise. Ceci entraîne le licenciement d'une salariée pour baisse d'activité 3 mois après le rachat, puis d'une deuxième employée 6 mois après. Deux ans après le rachat, les repreneurs n'ont donc plus qu'une seule employée à la production. Ils ont bataillé pour solutionner les problèmes de défection des produits fabriqués et vendus mais n'ont toujours pas retravaillé sagement avec ce client asiatique. Ils sont définitivement en froid avec le cédant et en procès avec lui. Ils cherchent à diversifier le portefeuille client grand compte, mais le temps d'inertie pour leur prise de commande est très long et ils cherchent des solutions pour assainir la trésorerie de l'entreprise. Ils ne se rémunèrent pas. Ils tentent davantage de sauver la situation que d'appliquer leur Business Plan de reprise.

L'aveuglement est illustré ici parce que l'évaluation porte sur des éléments partiels, faux, ou mesurés par le cédant ou son entourage. La vision de l'entreprise est celle du cédant (ou de son entourage), pas celle du repreneur. L'image de la cible est « racontée » au repreneur (il ne voit par lui-même). *A fortiori*, les repreneurs ont tellement confiance en cet ami cédant, qu'ils n'ont pas entrevu de quelconques complications, ce qui explique qu'ils aient retenu l'avocat et l'expert-comptable du cédant pour les conseiller eux-mêmes.

Le risque inverse à la myopie est l'hypermétropie. La vision de loin est excellente, mais les objets proches sont flous. Cela concerne le cas des reprises motivées par la valorisation excessive des perspectives et/ou la minimisation de l'importance de la situation actuelle. Comme dans les cas précédents, le rôle du cédant peut agir sur la pathologie (astigmatie).

→ **Risque 4c** : hypermétropie repreneurlaire

Cas 4c : reprise à deux d'une entreprise en déclin, aux complications cachées

M. QUATRECÉ, 40 ans, juriste de formation, fils d'avocats, frère d'avocats, a une première expérience de conseiller financier haut de bilan sur les opérations de fusion acquisition, à laquelle succède celle de responsable du service des transmissions reprises dans une CCI (création de poste). A ce titre, il accompagne des opérations de reprise de A à Z, soutenant cédant ou repreneur, selon ses mandats. A l'occasion d'une rencontre, il met en relation un repreneur potentiel ayant un projet de reprise relativement précis et un cédant désireux de vendre depuis 6 mois environ. L'intérêt de ce repreneur va grandissant pour cette cible car il y pressent un potentiel de développement important : le cédant a inventé une machine (garantie par un dépôt de brevet) unique de fabrication de menuiserie, assurant un avantage concurrentiel certain à l'entreprise, mais inexploité jusque là. De profil technique, il refuse de se lancer seul dans l'aventure, malgré l'intérêt que l'entreprise présente pour lui. Il propose alors une association à son interlocuteur de la CCI. M. QUATRECÉ prévoyait d'utiliser ses ressources de la CCI pour reprendre une entreprise à terme. L'occasion lui est alors donnée de se plonger dans un projet réel. M. QUATRECÉ pressent également très vite le potentiel de l'entreprise. Les perspectives de croissance de la cible au regard de son positionnement sur son marché et son secteur enthousiasment les deux associés. Toutefois, les relations avec le cédant manquent de confiance. Le cédant divulgue au compte goutte les informations stratégiques. Plus d'une fois, l'opération est proche de l'avortement, mais les repreneurs s'appuient sur un élément nouveau les faisant espérer. Les négociations prennent du temps. Les repreneurs s'assurent à travers un document écrit, garanti par le commissaire aux comptes du vendeur, du maintien de trois grands comptes générant 60 % du CA et de la promesse de nouveaux clients récemment démarchés. Cette clause justifie le prix d'achat conséquent (1 million d'€).

Le lendemain de la signature, les associés repreneurs découvrent que : les clients ne souhaitent plus travailler avec la cible et se plaignent du service assuré jusqu'à maintenant ; les prospects n'existent pas et que le commissaire aux comptes a signé un faux document ; un salarié a démissionné une semaine avant la signature entraînant une perte de 10 % de l'effectif reprise ; le climat social avait été saboté par le cédant qui avait annoncé que les repreneurs allaient délocaliser la production en Asie et donc licencier les salariés ; le cédant ne les accompagnerait pas la première semaine ayant suivi la signature de la reprise.

Dans ce cas, les repreneurs sont séduits par le potentiel de la structure. Ils ont conscience que la situation actuelle est floue. Certes, ce flou est entretenu par un cédant malhonnête qui cache des éléments ou les déforme. Mais, malgré les risques sur la situation réelle de l'entreprise, les repreneurs signent pour bénéficier des avantages à terme qu'ils entrevoient (excès d'enthousiasme lié aux perspectives, on voit loin mais la vision de près est floue).

La dernière phase du processus d'approche concerne la négociation et la signature de la vente. Il s'agit de rédiger le protocole d'accords et les différentes clauses spécifiques relatives à celle-ci. A ce stade du processus, la cible est validée par le repreneur comme correspondant à ses attentes, mais il reste à discuter des conditions d'obtention de celle-ci. Il va de soi que cette phase et les deux précédentes sont intimement liées (ciblage et évaluation), dans la mesure où la valorisation financière de l'entreprise et les risques que le repreneur va chercher

à encadrer dans le contrat de vente dépendent directement de l'évaluation qu'il a fait ou qu'on lui propose. Ce risque porte sur le contenu du contrat, mais aussi sur les acteurs qui interfèrent dans le face à face cédant/repreneur (notaire, avocat). En outre, l'idéalisation du ciblage peut inhiber les capacités de négociation, ou conduire à accepter certaines clauses ou un prix introduisant un risque pour le repreneur.

→ **Risque 5a** : l'envie excessive d'obtenir la cible réduit la capacité de négociation du repreneur (acceptation d'un prix trop élevé ou non proposition de clause protectrice)

→ **Risque 5b** : l'absence de garde-fous suffisants (avocat, notaire, autres experts) conduit à la signature d'un contrat trop peu protecteur pour le repreneur

Cas 5a/5b : reprise tardive d'une entreprise au résultat négatif

Mme CINQUABBÉ, 38 ans, est diplômée en économie. Après une expérience enrichissante en tant que chef de produit d'une grande marque de textile, elle intègre deux grands cabinets d'audit, en tant que responsable des acquisitions. Forte de son expérience, elle ressent le besoin de réaliser pour elle les conseils qu'elle dispense à ses clients. Après un processus de recherche structuré, elle détecte une entreprise à reprendre en décembre 2005. La phase d'études sur cette cible révèle un prix d'acquisition trop important et incompatible avec ses ressources. Différentes recherches la conduisent vers d'autres cibles mais l'intérêt réel pour le secteur d'activité de la première était toujours très fort. Pour différentes raisons, la cédante de l'entreprise en question a avorté deux transmissions possibles. Mme CINQUABBÉ suggère alors une nouvelle proposition financière plus faible, mais tout de même élevée au regard de ses ressources personnelles, qui a été acceptée. Dans l'été 2006, forte de ses relations et habitudes de travail en tant que consultante, elle fait réaliser un audit d'acquisition auprès de KPMG qui estime un résultat négatif à mi-bilan. Au fait de la situation qu'elle pense expliquer par le désengagement progressif de la cédante, et persuadée de pouvoir développer le potentiel de cette entreprise, la transaction se conclut en décembre 06, après avoir surmonté de nombreux obstacles devant la frilosité des financeurs sur ce dossier [risques 4a et 5a]. Peu de temps après la signature, Mme CINQUABBÉ découvre entre autre que le bilan définitif à fin 2006 correspond en réalité à une perte trois fois supérieure à celle prévue par l'audit d'acquisition et que le protocole d'accord qu'elle a signée ne comportait pas de clauses ajustant le prix d'acquisition aux résultats réels de l'entreprise [risque 5b].

Ce cas illustre les difficultés liées à l'évaluation, la négociation et la signature. Mme CINQUABBÉ a tellement été séduite par l'entreprise, dont le secteur correspondait parfaitement à ses recherches, qu'elle a acceptée d'en payer un prix trop important. Trop envieuse de cette cible, elle n'a pas été en capacité sereine de négocier. Au demeurant, au vu de l'audit préalable, il était essentiel d'indexer le prix sur le résultat. Le risque lié à l'entourage d'experts lors de cette ultime étape est primordiale. Dans le cas 4b, outre le risque

pris en travaillant directement avec l'équipe de conseillers du cédant (expert comptable et avocat), le contrat ne comportait pas de garanties d'actif et de passif, autre illustration du risque 5b. Dans le cas 4c, la transition entre le cédant et les repreneurs n'a pas réellement lieu, bien qu'elle avait été déterminée à l'oral pour une période de 6 mois.

1.2.3 Le processus d'entrée

Il est classique de proposer deux étapes lors de ce processus d'entrée : d'une part, la transition entre le cédant et le repreneur et, d'autre part, l'intégration du repreneur dans la cible et dans son environnement, ce qui s'apparente au management de la reprise.

Une période de transition se déroule généralement suite à la signature. Il s'agit d'un moment, plus ou moins long, pendant lequel l'ensemble des parties prenantes est informé du changement de dirigeant. L'interrogation sur le fait de collaborer quelques temps avec le cédant se pose à tout repreneur, quelle que soit son expérience de direction, à l'exception toutefois, de ceux qui reprennent une firme dont le dirigeant a disparu subitement. C'est le moment où il faut se montrer compétent sur divers aspects : rassurer le personnel, négocier avec les fournisseurs, fidéliser les clients, déjouer les mauvaises surprises éventuelles, ... Il n'existe pas, dans une organisation, d'événement non récurrent plus critique que le transfert du pouvoir et de l'autorité d'un dirigeant à un autre (Fiegener, Brown, Prince et File, 1996). Procéder à une période de transition permet d'assurer une certaine continuité et de rassurer l'entourage de la cible (interne et externe) en montrant qu'une coopération existe entre les deux protagonistes. Cette période permet également de se familiariser avec les dossiers les plus importants, de transférer le pouvoir et de mettre en place définitivement la reprise en réglant les dernières formalités. Cette période de transition est primordiale si elle est vécue de manière volontaire de part et d'autre. Or, les fondateurs ont tendance à vouloir maintenir leur contrôle sur l'organisation qu'ils ont créée et développent en conséquence un système de management et un style de leadership qui les conduisent à centraliser le pouvoir et à prendre seuls les décisions (Fiegener, Brown, Prince et File, 1996). Le risque consiste, par conséquent, à ce que le vendeur soit incapable de céder ce pouvoir, alors qu'il devrait accepter que son entreprise vive, même s'il s'en désengage (Barnes et Hershon, 1994). Il est accentué si le cédant freine son retrait y compris vis-à-vis des salariés, ceux-ci s'adressant plus volontiers à leur patron plutôt qu'à leur nouveau dirigeant qu'ils ne connaîtraient pas (Boussaguet, 2005). Les auteurs et les praticiens soulignent le volet affectif qui entoure la

décision de vendre des fondateurs, associée à l'idée de mort. Les dirigeants cédant doivent faire le deuil de leur entreprise, et au-delà de leur vie professionnelle (Pailot, 2000).

→ **Risque 6a** : non prise en main par le repreneur lors de la période de transition.

Cas 6a : deux dirigeants pour les salariés

M SISSA reprend une entreprise en dépôt de bilan qui fabrique des moquettes murales. Ne connaissant pas le secteur d'activité, cet acquéreur choisit de reprendre l'intégralité du personnel, dont l'ancienne dirigeante. L'entreprise était séparée en deux sites de production distants d'une dizaine de kilomètres. M SISSA avait jugé optimal de s'installer sur un site et de laisser la cédante sur l'autre lieu de production. Très rapidement, le repreneur a senti des dysfonctionnements dans son organisation : les salariés du second site coopéraient moins et certains clients traitaient continuellement avec la cédante sans passer par lui. De surcroît, l'ancienne dirigeante, très avenante face à lui, le critiquait ouvertement auprès des salariés et des partenaires commerciaux. Avec cette ambiance, le repreneur ne parvenait pas à redresser l'entreprise. Il s'est, par conséquent, séparé de la cédante, mais n'ayant aucune connaissance du métier, il a éprouvé beaucoup de difficultés qui ont abouti à la fermeture de l'entreprise. Le montage de la reprise, tel qu'il l'avait conçu, supposait une parfaite coopération avec la cédante qui aurait dû le former et l'introduire dans ce milieu industriel particulier.

Le cas 6a illustre le cas d'une non coopération pendant la période de transition, voire d'un sabotage de la part de la cédante. Toujours salariée de la cible, elle n'avait en réalité pas accepté de céder sa place. Les autres salariés la considéraient toujours comme la dirigeante, tout au moins sur le site qu'elle gérait.

Ce risque identifié lors de la période de transition est concomitant au risque que nous allons évoquer maintenant, concernant la période d'intégration. Une prise en main par le repreneur qui serait entravée par une présence trop importante du cédant empêche le repreneur de s'approprier son nouveau rôle de dirigeant. Elle le freine dans son intégration de la reprise. Les salariés refusent de le voir comme leur nouveau dirigeant, les clients comme leur nouvel interlocuteur puisque le cédant est toujours en place. L'attitude du repreneur dans ces premiers temps, c'est-à-dire dans ce que l'on peut qualifier d'immédiat post-reprise est fondamentale pour que la greffe prenne. Les réactions des salariés vont de l'acceptation totale avec une confiance qui va de soi envers le nouveau dirigeant, à une résistance au changement bloquant les ambitions du repreneur.

→ **Risque 6b** : rejet de la greffe

Cas 6b : conflit de cultures

M SISSEBÉ cherchait à acheter une entreprise en difficulté depuis 5 ans. Reprendre représentait un rêve pour lui. Ayant connaissance d'une cible intéressante, il propose au cédant de s'installer gratuitement pendant trois mois dans l'entreprise afin d'étudier au plus près ses caractéristiques. A l'issue de cette période, M SISSEBE fait une proposition de rachat au cédant et la vente est décidée après six mois de négociation. Il a, entre autre, été convenu que le cédant reste 18 mois dans l'entreprise pour atteindre l'âge de la retraite et transmettre pouvoir et savoir-faire. Le cédant, ouvrier de formation, avait un excellent contact avec ses salariés. Il venait chaque matin pour travailler dans l'atelier, jusqu'à l'arrivée du repreneur. Chaque jour, donc, il existait un laps de temps pendant lequel les salariés étaient confrontés à leur ancien dirigeant, comme avant, sans que le repreneur soit présent dans les murs. M SISSEBE a très vite ressenti un malaise, d'autant plus qu'il est davantage gestionnaire que porté sur les relations humaines : les salariés, croisant peu le repreneur, avaient le sentiment que leur patron était toujours le cédant. L'entreprise reprise était obsolète aussi bien en termes de matériels que de techniques et cadences de travail. M SISSEBE a débuté son rôle de repreneur en modifiant un certain nombre d'habitudes avec la mise en place d'une démarche qualité, la présentation d'un rapport oral sur la situation de l'entreprise d'un quart d'heure chaque trimestre, et une modification des cadences de travail. *« Les salariés pointaient et rendaient de la présence en entreprise et non de la présence au travail ; une heure de temps travaillé était perdue par jour en pauses et pertes de temps diverses »*. En changeant ces différents éléments, le nouveau dirigeant a été très mal perçu par les salariés. Les façons de travailler divergeaient fondamentalement de celles du cédant. Les choses étaient désormais plus formalisées, plus carrées et jugées inadéquates avec la culture de l'entreprise. Aucune adaptation n'a pu être possible, les conflits se sont aggravés et l'entreprise a déposé le bilan.

Dans cet exemple, la greffe du repreneur n'a pas pris, ni avec l'organisation, ni avec son environnement. Une différence de culture est ressentie très rapidement à la fois par les salariés, mais également par le repreneur, celui-ci n'étant pas conscient de l'impact de ses décisions sur ses collaborateurs. Son expérience en grande entreprise ne correspond pas à une pratique de management en PME, tout au moins de cette PME.

Nous synthétisons dans le tableau suivant les risques que nous avons repérés à chacune des étapes du processus repreneurial.

Tableau n°1 : Synthèse des risques associés au processus de reprise

Sous processus	Phases	Risque associé
Prise de décision	Réflexion pour la reprise	mauvaise évaluation des conditions initiales du repreneur
	Déclencheur	mauvaise temporalité dans la survenue de l'événement déclencheur
Approche	Ciblage / Détection	mauvaise définition des critères de ciblage

	Analyse	Myopie repreneuriale Aveuglement repreneurial, astigmatie repreneuriale Hypermétropie repreneuriale
	Négociation / Signature	Envie excessive d'obtenir la cible réduit la capacité de négociation du repreneur (acceptation d'un prix trop élevé ou non proposition de clause protectrice) Absence de garde-fous suffisants (avocat, notaire, autres experts) conduit à la signature d'un contrat trop peu protecteur pour le repreneur
Entrée	Transition	Non prise en main par le repreneur (freins à la transmission)
	Intégration	Rejet de la greffe

Nous constatons que les risques sont intimement liés entre eux et que le risque numéro 1 est fondamental dans la mesure où il conditionne l'ensemble des décisions que le candidat, puis le repreneur va prendre. Ces risques étant identifiés, nous cherchons maintenant à comprendre pourquoi, malgré le foisonnement d'interlocuteurs accessibles au candidat repreneur, le processus repreneurial n'en demeure pas moins risqué.

2 LIMITES ET PERSPECTIVES DES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA REPRISE

La mise au jour des risques jalonnant le parcours des repreneurs nous sert à la fois à marquer les contours nécessaires du processus d'accompagnement et à définir son champ d'action. Dans un premier temps, nous dressons un premier bilan des dispositifs spécifiques existants afin d'évaluer le périmètre d'accompagnement des reprises et de prendre en compte les effets attendus de ces supports. Dans un second temps, nous proposons des pistes pour élargir la zone d'action des processus d'accompagnement et pour renforcer les carences éventuelles des actions existantes.

2.1 LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA REPRISE D'ENTREPRISE

La reprise d'entreprise a longtemps été négligée en tant que démarche entrepreneuriale à la fois par les instances politiques et par les consultants privés : la reprise représentait une autre manière de créer une entreprise (Bruyat, 1993). Aujourd'hui, l'actualité oblige à s'intéresser aux reprises externes, c'est-à-dire non concentrées autour des membres de la famille du cédant. Jusque là, en effet, seules des incitations fiscales étaient consenties aux héritiers. L'ampleur du phénomène (KPMG, 2008) conjuguée aux recommandations des spécialistes (Deschamps 2000, Deschamps et Paturel, 2005 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006 ;

Deschamps, Geindre, Picard et Thévenard-Puthod, 2008) poussent les pouvoirs publics à légiférer et à proposer des supports spécifiques aux repreneurs.

Parmi les dispositifs spécifiques existant citons les dispositions prises dans l'article L129-1 du code de commerce de 2005, modernisé en 2008 (afin de proposer cet outil dans tous les cas de cession et pas exclusivement dans le cas d'un départ en retraite du cédant) dont l'objectif est de permettre notamment au « *cédant d'une entreprise commerciale, artisanale, libérale ou de services [de pouvoir], après cette cession, conclure avec le cessionnaire de cette entreprise une convention aux termes de laquelle il s'engage, contre rémunération, à réaliser une prestation temporaire de tutorat. Cette prestation vise à assurer la transmission au cessionnaire de l'expérience professionnelle acquise par le cédant en tant que chef de l'entreprise cédée* ». Le tutorat peut porter sur la gestion financière et comptable, les méthodes de vente et de promotion, la gestion de la clientèle et des fournisseurs, ainsi que la connaissance des éléments spécifiques de toute nature liés à l'entreprise cédée, en fonction des besoins du cessionnaire pour une durée de 2 à 12 mois (Décret n°2007-478 du 29 mars 2007). Ce dispositif clarifie et encadre la position du cédant en cas de cession, tout en laissant la possibilité aux cocontractants de définir les contours du transfert et de son éventuel rémunération. Ce dispositif concerne donc la phase d'entrée. Malheureusement, il est encore confidentiel et est pour l'instant plutôt mobilisé par les artisans. En outre, il n'aborde pas la question des modalités du transfert de compétences laissé à l'appréciation des acteurs.

Parallèlement, la communauté européenne a confié à Eurochambres le soin d'organiser et mettre en place un tutorat visant à aider les repreneurs une fois en place dans l'entreprise. L'objectif de ce dispositif consiste à fournir aux repreneurs un accompagnement « sur-mesure » de 10 jours, pour les aider à réussir leur reprise. Ce tutorat peut prendre différentes formes (accompagnement, conseil, formation) et ce, dans neuf grands domaines : la stratégie d'entreprise, le marketing et la fonction commerciale, la comptabilité, les aspects fiscaux et légaux, la gestion des ressources humaines, le savoir-faire technique, les problèmes de financement, la logistique et les systèmes d'information. L'objectif est de permettre aux repreneurs de renforcer leurs compétences dans des domaines qui leur font défaut et d'aborder avec plus de sérénité leur nouveau rôle de chef d'entreprise, en bénéficiant du soutien d'un, ou de plusieurs, tuteur(s) selon la variété de ses besoins. Ce suivi individuel présente trois atouts majeurs : il est gratuit, personnalisé en fonction de l'entreprise et des besoins du repreneur et s'inscrit dans la durée (Deschamps, Geindre, Picard, Thévenard-Puthod, 2008).

Si dans sa forme actuelle, le tutorat est jugé précieux, car (1) il existe, (2) il est spécifique aux repreneurs d'entreprise, ce qui est inédit, et (3) il est pertinent, car il répond à de réelles difficultés propres aux repreneurs, cette enquête montre qu'il est perfectible, notamment en ce qui concerne la détection des besoins prioritaires des repreneurs. Noyés dans leur quotidien, sous pression souvent, ils ont beaucoup de mal à prendre du recul et à réellement prendre conscience de la cause de leurs difficultés. De plus, à l'instar du texte de loi évoqué plus haut, ce tutorat ne s'adresse qu'aux repreneurs en phase d'entrée quasi immédiate (dans l'année). Le processus amont n'est pas couvert ; le processus aval ne l'est que partiellement (la phase d'intégration pouvant être longue). Or, les récentes recherches sur le repreneuriat (Boussaguet, 2005 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006 et 2007 ; Deschamps, 2007 ; Deschamps et Paturel, 2005) soulignent l'importance des difficultés du management post-reprise pour un repreneur et la nécessité de développer des actions spécifiques d'accompagnement lors de cette phase. Le repreneur, dirigeant en devenir, peut avoir besoin de conseils techniques, mais aussi de soutien moral. Ce double rôle est notamment observé dans le cas des transmissions familiales : Cadieux (2005) insiste sur les rôles d'« *administrateur, symboles, protecteur, observateur, intermédiaire, support technique ou consultant, facilitateur et confident du prédécesseur* » dans son modèle de réussite du processus de désengagement des prédécesseurs dans les PME familiales (p. 43).

Les dispositifs institutionnels spécifiques à la reprise sont peu nombreux comme nous le voyons et se concentrent exclusivement sur la phase d'entrée du repreneur. Il existe évidemment d'autres supports possibles sur les phases amont et aval du processus repreneurial, mais ils ne sont, bien souvent, pas spécifiquement adaptés aux reprises d'entreprise, ou sont mal connus, donc peu utilisés. Par exemple, pour la phase de prise de décision, les bilans de compétences des salariés peuvent déboucher sur un projet de reprise, les cellules *essaimage* dans des grandes entreprises sont susceptibles de faire naître un désir vers la reprise, tout comme la presse spécialisée. Certains consultants sont spécialisés dans le ciblage de firmes à reprendre et les « marient » avec des candidats ; les coordinations nationales des CCI ou des CMA ou d'autres partenaires spécialisés (comme le CRA –cédants et repreneurs d'affaires– par exemple ou des cabinets comme Intercessio) recensent des offres de repreneurs et d'entreprises à reprendre. Dans les phases d'études, l'ensemble des outils de management stratégique peut être mobilisé pour rédiger le *business plan* de reprise ; les avocats spécialisés, les experts-comptables, les banquiers, etc. occupent une place indéniable. Lors du processus d'entrée, le repreneur peut trouver un soutien adapté dans les clubs de

dirigeants, spécialisés ou non dans les reprises, certains pratiquant un système de parrainage. Sans prétendre à l'exhaustivité, il semble que, de manière plus ou moins spécifique, des dispositifs existent à chacun des stades du parcours du repreneur.

Cependant, aucun de ces dispositifs ne propose de soutien global. De plus, les dispositifs les plus en aval (les plus spécifiques et les plus structurés) sont encore confidentiels ou d'application restreinte. Ils sont en rodage et donc perfectibles (Deschamps et al. 2008, sur le tutorat CCI). Leur utilisation dépend (encore) plus de l'opportunité ou du hasard, que d'une démarche réfléchie dans le processus repreneurial. Par ailleurs, ces dispositifs ne prennent pas réellement en compte les risques tels que nous les avons repérés (ex : un avocat ou un expert-comptable peut accompagner la phase 4 mais peut générer en soi un risque s'il est juge et partie, –cf risque 4b–).

Tableau n°2 : Positionnement des dispositifs d'accompagnements existants au regard des risques mis en avant

Phases	Risque associé	Dispositifs d'accompagnement
Réflexion pour la reprise	mauvaise évaluation des conditions initiales du repreneur	
Déclencheur	mauvaise temporalité dans la survenue de l'événement déclencheur	
Ciblage / Détection	mauvaise définition des critères de ciblage	
Analyse	Myopie repreneuriale Aveuglement repreneurial, astigmatie repreneuriale Hypermétropie repreneuriale	
Négociation / Signature	Envie excessive d'obtenir la cible réduit la capacité de négociation du repreneur (acceptation d'un prix trop élevé ou non proposition de clause protectrice) Absence de garde-fous suffisants (avocat, notaire, autres experts) conduit à la signature d'un contrat trop peu protecteur pour le repreneur	
Transition	Non prise en main par le repreneur (freins à la transmission)	Tutorat L129-1 (2008)
Intégration	Rejet de la greffe	Tutorat L129-1 (2008)

		possible Tutorat CCI
--	--	-----------------------------

2.2 PROPOSITION DE PISTES D'AMÉLIORATION

Nous avons cherché jusqu'ici à souligner les risques spécifiques inhérents au processus entrepreneurial et donc la nécessité de proposer un accompagnement aux repreneurs. Nous constatons, à la lecture du tableau 2, que certains dispositifs d'appui existent mais qu'ils sont encore incomplets et perfectibles, qu'ils sont parfois ignorés ou inaccessibles. Tous présentent toutefois le même avantage : celui d'introduire un tiers dans la relation que le repreneur va nouer avec son projet. Cette relation est, dans un premier temps, une relation à soi-même (évaluation de ses compétences, désir d'entreprendre) et à son entourage proche. La relation ensuite s'instaure entre le repreneur et des entreprises, cibles potentielles. Puis la relation se focalise sur la cible qu'il a retenue. Celle-ci se noue par la suite avec le cédant et, enfin avec l'entreprise (salariés, environnement).

Nous proposons donc d'analyser le rôle de l'accompagnateur comme un rapport entre l'entrepreneur et un tiers, dont le rôle va varier selon les moments (validation de décisions, critiques, production d'analyses, formulation de recommandations, etc.). En effet, il nous semble que les différents risques que nous avons évalués sont susceptibles d'être minimisés si, dans l'environnement du repreneur, celui-ci peut s'appuyer sur un tiers, neutre dans l'opération.

Cet acteur tiers doit être accessible, digne de confiance, c'est-à-dire compétent, intègre et bienveillant (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). Cette relation impose deux règles de comportements au repreneur : à chaque étape, (1) il doit trouver l'interlocuteur privilégié susceptible de valider ou de l'aider à franchir la phase du processus et (2) appréhender de manière systématique les qualités de celui-ci au regard des critères de compétences, d'intégrité et de bienveillance. L'analyse des cas nous explicite notre approche (tableau n° 3)

Tableau n°3 : Défaillance du tiers et impact sur l'accompagnement

Cas	Déficit de l'accompagnement	Défaillance du tiers
1	Mauvaise évaluation des compétences nécessaires sous estimation des enjeux au niveau de la famille	Absence de tiers pour valider les compétences, les moyens, le projet
2	Absence d'évaluation de solution de rechange	Absence de tiers
3	Mauvaise évaluation des compétences nécessaires Etroitesse des critères de ciblage	Absence de tiers spécifique (pb de compétences)
4a,	Faiblesse de l'évaluation : absence de vision à LT	Absence de tiers
4b,	Faiblesse de l'évaluation : défaut d'information	Pb d'intégrité et de bienveillance du tiers
4c	Faiblesse de l'évaluation : absence de vision à CT	Absence de tiers
5a,	Enthousiasme excessif : prix d'achat trop élevé	Tiers non pris en compte
5b	Absence de garanties protectrices	
6a	Incapacité à se désengager du cédant	Absence de tiers
6b	Incapacité du repreneur à asseoir son autorité	Absence de tiers

Dans la plupart des cas, nous observons une absence de recours à un tiers pour la phase critique observée. Cette absence trouve deux explications : soit le repreneur n'appréhende pas le besoin de l'accompagnement à ce niveau (l'accompagnement a existé mais pour une autre phase - Mme Trois a bénéficié du tutorat CCI pour la phase 6, M. UN a bénéficié de l'appui de la CMA pour identifier sa cible), soit il ignore l'existence d'une solution d'accompagnement. Dans les deux cas, des procédures d'information et de sensibilisation pourraient avoir un rôle incitatif. Celles-ci devraient agir comme des points de vigilance.

Dans les autres cas, la relation au tiers existe mais est insatisfaisante. Le problème de la compétence est un premier élément. Faute d'une prise en compte des spécificités de la reprise les apports du tiers peuvent perdre de leur utilité (Mme TROIS a fait un bilan de compétences mais n'a pas évalué spécifiquement les enjeux d'un projet de reprise avec les différents problèmes qu'elle était susceptible de rencontrer). Le deuxième problème est lié à l'intégrité du tiers, c'est-à-dire les garanties morales qu'il offre. Dans le cas 4b, il est étonnant que l'expert-comptable ait pu ignorer la situation réelle de l'organisation. Une précaution simple serait de rendre obligatoire le recours à une équipe d'analystes indépendante de l'entreprise à vendre. Le tiers ne peut être juge et partie. Le troisième problème, sans doute le plus complexe, est la bienveillance, c'est-à-dire la capacité du tiers à formuler des propositions favorables de lui-même. Dans le cas 4b, l'avocat n'a pas proposé de clause protectrice. Le cas 5a illustre un problème autre. Le tiers a bien été mobilisé par le repreneur (un cabinet de consultant pour l'évaluation de l'entreprise) sa compétence, sa bienveillance et son intégrité

ne sont pas en défaut (le rapport montrait clairement le coût trop élevé de l'opération), mais c'est le repreneur qui n'a pas tenu compte de l'avis. Il est clair que le plus performant des dispositifs d'accompagnement ne se substituera jamais (et ne doit pas se substituer) au décideur au moment de décision finale.

En pratique, le costume du tiers peut être endossé par plusieurs acteurs. Le *coaching*, par exemple, permet un travail sur la personne de prime abord, même si le contexte de l'entreprise est présent. « *Le coaching apparaît comme une approche originale et « sur mesure » permettant au jeune dirigeant d'améliorer ses habiletés managériales ou d'en développer de nouvelles* » (Audet, Couteret et Avenet, 2004).

Diverses formes de tutorat existent également. Le parrainage, enfin, c'est-à-dire l'accompagnement par un dirigeant expérimenté est intéressant pour le repreneur à condition que les deux protagonistes soient volontaires. Se pose alors la question de la structure en charge de la mise en relation du repreneur avec son mentor. Le parrainage, ou mentorat, consiste en un réel dialogue entre le « filleul » et son « parrain ». Il est précieux, là encore, pour permettre au repreneur de s'exprimer auprès d'un interlocuteur neutre et l'aider à prendre des décisions les plus distanciées possibles. L'accompagnement collectif, sous forme de clubs ou de communautés de pratiques, est sans doute profitable pour le repreneur dans un deuxième temps, quand les parties prenantes de l'entreprise ont oublié qu'il s'agissait d'une reprise et que le repreneur assume son rôle de dirigeant. Les rencontres de ces dirigeants aident aux dialogues, à l'échange sur des problématiques communes. En tant que dirigeant, à tout moment, le coach peut être intéressant si l'intéressé est convaincu par ce type de pratique. Le *coaching* est aujourd'hui très décrié. Ce qui importe c'est le rôle joué par un tiers, neutre, mais qui comprend le discours et les problématiques des dirigeants.

Conclusion

L'objectif de cette communication n'est pas de caricaturer les actes des repreneurs. Même si nous illustrons nos propos de cas pour lesquels les reprises ont été compliquées, il demeure des repreneurs heureux qui n'ont pas eu à affronter de telles difficultés, et n'ont, par conséquent, pas été confrontés aux risques mis en exergue dans la première partie.

Pour autant, ces risques existent. Le candidat repreneur est susceptible de les subir au long de son parcours repreneurial. Différents dispositifs d'accompagnements peuvent l'aider à

condition de savoir les identifier et d'avoir la volonté de les utiliser. Notre enquête démontre que les outils, ou interlocuteurs, à la disposition des repreneurs ne sont pas dédiés à leur pratique, et sont, par conséquent, perfectibles au regard de la reprise. Les rares dispositifs spécifiques à la reprise ne le sont que sur les phases d'entrée, et sont relativement confidentiels pour l'instant. Ils sont probablement à développer. Il s'agit donc non pas de proposer des recettes de l'accompagnement spécifique du repreneur, mais de repenser la relation entre le repreneur et l'accompagnateur en faisant de ce dernier un tiers neutre à la relation qui s'instaure entre le repreneur et son projet. Cet aspect de l'accompagnement spécifique du repreneur est à positionner au regard des travaux de Montpellier qui porte sur l'accompagnement de la jeune entreprise (Sammut, 2003) ou des *start ups* (Messeghem et Sammut, 2007).

Bibliographie

- Akerlof G. A. (1974). – The market for « lemons » quality, uncertainty and the market mechanism. – *Quarterly Journal of Economics*, p. 488-500.
- Audet J, Couteret P., Avenet G. (2004), « Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire », 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier.
- Avenier, M-J. (1989). – Méthodes de terrain et recherche en management stratégique. – *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°14, p. 199-218.
- Barnes L. B., Hershon S. A. (1994) – Transferring power in the family business, *Family business review*, volume 7, n°4, winter, p 377-392.
- Boussaguet S., (2005). – *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*. – Thèse de Doct. : Sciences de Gestion, Faculté d'Administration et Gestion, Université Montpellier I, 13 décembre 2005, 449 p
- Bruyat C. (1993) – *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble II, octobre, 431 p.
- Cadieux, L. (2005). – La succession dans les PME familiales : Proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. – *Revue Internationale PME*, Vol. 18, no. 3-4, 31-50.
- Chanal, V., Lesca, H., Martinet, A-C, (1997) – Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. – *Revue Française de Gestion*, n°116, nov.-déc., p.41-51.
- Deschamps B (2000). – *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*. – Thèse de Doct. : Sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.

- Deschamps B. (2002a). – La reprise d'entreprise par les personnes physiques : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat. – *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 2, n°2.
- Deschamps B. (2002b). – Les spécificités du processus repreneurial. – *Revue Française de Gestion*. – Vol. 28, n°138, p. 175-188
- Deschamps B (2007). – *Ne dit-on pas des cordonniers qu'ils sont les plus mal chaussés ? Le cas de l'accompagnateur devenu repreneur.* - 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke (Québec), 4-5 octobre.
- Deschamps B., Paturel R. (2005). – *Reprise d'entreprise, de l'intention à l'intégration*, 2^{ème} édition. – Dunod. 264 p.
- Deschamps B., Geindre S., Picard C., Thévenard-Puthod C. (2008). – *L'accompagnement post-reprise : présentation et premières analyses d'un tutorat en test en Europe.* – 11^{ème} journée de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Reims Management. – Reims, 20 novembre, 16p.
- Eisenhardt, K, (1989). – Building theories from case study research. – *Academy of Management Review*. – vol. 14, n°4, p. 532-550
- Fiegen M. K., Brown B. M., Prince R. A., File K. M. (1996) – Passing on strategic vision : favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms. – *Journal of small business management*, Vol. 34, n°3.
- KPMG (2008), *La transmission des entreprises industrielles, un enjeu plus fort en France qu'en Europe.* – Etude pour le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (MEIE).
- Mayer R., Davis J. et Schoorman F. (1995). – An integrative model of organizational trust. – *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3, p. 709-734.
- Messeghem K, Sammut S. (2007). – *Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises : quand l'accompagnement conduit à l'isolement.* – actes de la XVI^{ème} conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin, 22p.
- Pailot P. (2000). – De la difficulté à quitter son entreprise. – In : Verstraete T. (coord.) *Les réalités de l'entrepreneuriat*, éditions Management & Société.
- Paturel R. (2008), sous la direction de C. Schmitt, *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses Universitaires du Québec.
- Picard C., Thévenard-Puthod C. (2004), La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite, *Revue Internationale PME*, Vol 17, n°2, p. 94-121.
- Picard C., Thévenard-Puthod C. (2006), *La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ?*, Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME), Fribourg (Suisse), 25-27 oct.

Picard C., Thévenard-Puthod C. (2007) « La reprise d'entreprises : une comparaison européenne des difficultés rencontrées par les repreneurs, selon leur proximité avec l'entreprise achetée », *Note de recherche Irege* n°07-17.

Sammut S., « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin-juillet 2003, p. 153-164.

Verstraete T. (2000) – Le phénomène entrepreneurial, in *Entrepreneurs, jeux de rôle*, L'Harmattan, Innovations, cahiers d'économie de l'innovation, n°12, p 27-57.