

## **Ne dit-on pas des cordonniers qu'ils sont les plus mal chaussés ? Le cas de l'accompagnateur devenu repreneur**

Bérangère Deschamps  
CERAG – UPMF  
31, traverse des îles  
38 000 – Grenoble  
FRANCE  
berangere.deschamps@upmf-grenoble.fr  
00 33 1 6 87 97 07 18

---

### **Résumé :**

Il arrive que certains accompagnateurs (banquiers, conseillers publics ou privés) reprennent une entreprise qu'ils ont en mandat. Pour autant, les reprises opérées par ces spécialistes ne se révèlent pas forcément optimales et performantes. L'étude de deux cas de reprise par d'anciens accompagnateurs de repreneurs montre que le volet affectif lié à l'opération joue un rôle primordial. Ces cas difficiles, dont l'analyse à froid conduit à penser que les rachats n'auraient pas dû se produire, nous alertent sur les raisons qui poussent un individu vers la reprise d'une part, mais également vers la reprise d'une entreprise en particulier d'autre part.

Les caractéristiques psychologiques éprouvées par les cédants sont connues. En revanche, cet aspect n'est pas traité pour le repreneur. Les difficultés des repreneurs démontre l'intérêt de s'y intéresser pour mettre en garde encore davantage les accompagnateurs et les repreneurs...

Nous présentons, dans un premier temps, le cadre conceptuel sur lequel repose notre analyse : il se situe dans la lignée des travaux de Deschamps (2000) qui accorde une grande importance au processus de prise de décision de l'individu vers la reprise. Nous focalisons davantage sur l'adéquation porteur/projet, en insistant notamment sur l'importance de la cible dans la prise de décision. La méthodologie sera ensuite abordée en détaillant les deux cas, que nous étudions de manière longitudinale. Enfin, nous ouvrirons la discussion sur l'idée que les sentiments l'emportent sur la raison en matière de reprise d'entreprise.

Merci à l'Office Franco Québécois pour la Jeunesse (OFQJ - section France)  
d'avoir accordé une bourse pour la présentation de cette communication

## **Ne dit-on pas des cordonniers qu'ils sont les plus mal chaussés ? Le cas de l'accompagnateur devenu repreneur**

### **Résumé :**

Il arrive que certains accompagnateurs (banquiers, conseillers publics ou privés) reprennent une entreprise qu'ils ont en mandat. Pour autant, les reprises opérées par ces spécialistes ne se révèlent pas forcément optimales et performantes. L'étude de deux cas de reprise par d'anciens accompagnateurs de repreneurs montre que le volet affectif lié à l'opération joue un rôle primordial. Ces cas difficiles, dont l'analyse à froid conduit à penser que les rachats n'auraient pas dû se produire, nous alertent sur les raisons qui poussent un individu vers la reprise d'une part, mais également vers la reprise d'une entreprise en particulier d'autre part.

Les caractéristiques psychologiques éprouvées par les cédants sont connues. En revanche, cet aspect n'est pas traité pour le repreneur. Les difficultés des repreneurs démontre l'intérêt de s'y intéresser pour mettre en garde encore davantage les accompagnateurs et les repreneurs...

Nous présentons, dans un premier temps, le cadre conceptuel sur lequel repose notre analyse : il se situe dans la lignée des travaux de Deschamps (2000) qui accorde une grande importance au processus de prise de décision de l'individu vers la reprise. Nous focalisons davantage sur l'adéquation porteur/projet, en insistant notamment sur l'importance de la cible dans la prise de décision. La méthodologie sera ensuite abordée en détaillant les deux cas, que nous étudions de manière longitudinale. Enfin, nous ouvrirons la discussion sur l'idée que les sentiments l'emportent sur la raison en matière de reprise d'entreprise.

## Introduction

La reprise est aujourd'hui un sujet d'actualité en France parce que la pyramide des âges des chefs d'entreprise, fondateurs de leur entreprise, vieillit. Les chiffres annoncés d'entreprises potentielles à reprendre sont démesurés, et à relativiser car ils comprennent un grand nombre d'entreprises individuelles, dont l'activité repose sur le cédant et risque de s'arrêter avec son départ.

Ce sujet d'actualité est, par conséquent, fortement médiatisé comme une opération possible pour un individu désirant devenir dirigeant. Logiquement donc, ce marché attire les accompagnateurs des cédants et des repreneurs potentiels. Leur composition et leur rôle sont d'ailleurs en mutation, même si la structuration de l'accompagnement de la reprise n'égale pas celui de la création. Accompagner les cédants et les repreneurs correspond à un métier nouveau. *A priori* les conseillers proposent une certaine maîtrise de l'opération, sont en mesure de détecter les écueils à éviter, de signaler des points d'alerte et sont à même de se positionner selon les deux points de vue : cédant et repreneur. Ils sont spécialistes de ce type d'opération.

Il arrive que certains accompagnateurs (banquiers, conseillers publics ou privés) reprennent une entreprise qu'ils ont en mandat. Pour autant, les reprises opérées par ces spécialistes ne se révèlent pas forcément optimales et performantes. L'étude de deux cas de reprise par d'anciens accompagnateurs de repreneurs montre que le volet affectif lié à l'opération joue un rôle primordial. Ces cas difficiles, dont l'analyse à froid conduit à penser que les rachats n'auraient pas dû se produire, nous alertent sur les raisons qui poussent un individu vers la reprise d'une part, mais également vers la reprise d'une entreprise en particulier d'autre part.

Les caractéristiques psychologiques éprouvées par les cédants sont connues. En revanche, cet aspect n'est pas traité pour le repreneur. Les difficultés des repreneurs démontre l'intérêt de s'y intéresser pour mettre en garde encore davantage les accompagnateurs et les repreneurs...

Nous présentons, dans un premier temps, le cadre conceptuel sur lequel repose notre analyse : il se situe dans la lignée des travaux de Deschamps (2000) qui accorde une grande importance au processus de prise de décision de l'individu vers la reprise. Nous focalisons davantage sur

l'adéquation porteur/projet, en insistant notamment sur l'importance de la cible dans la prise de décision. La méthodologie sera ensuite abordée en détaillant les deux cas, que nous étudions de manière longitudinale. Enfin, nous ouvrirons la discussion sur l'idée que les sentiments l'emportent sur la raison en matière de reprise d'entreprise.

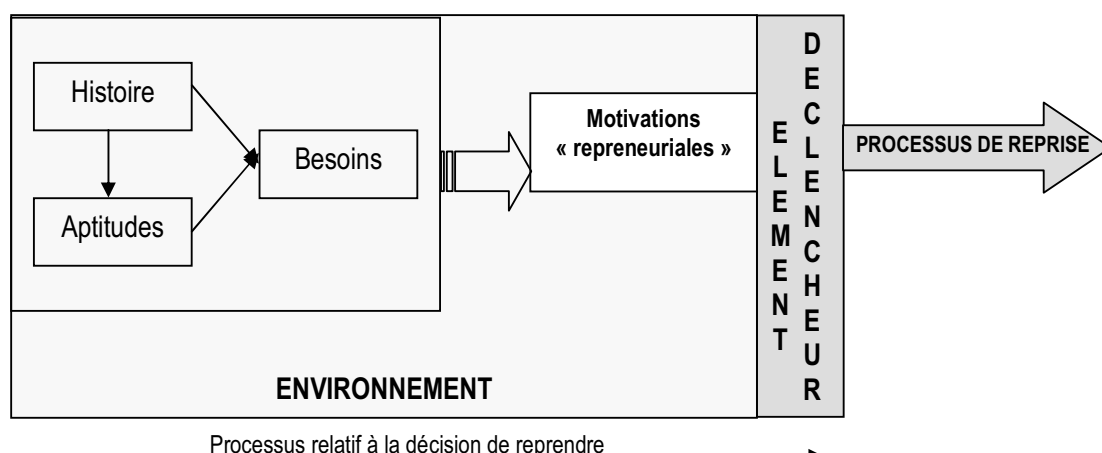
## 1 – Les raisons qui poussent un individu à reprendre une entreprise

Nous basons notre raisonnement sur le processus de prise de décision décrit dans la thèse de Deschamps (2000). Pour autant, cette démarche nous semble incomplète car elle n'inclut pas la cible dans le choix de la reprise. Nous proposons donc un schéma intérateur de deux questions : quelles sont les raisons propres à un individu qui le conduisent vers l'achat d'une entreprise ? et : quelles sont les raisons propres à un individu qui le conduisent vers l'achat de cette entreprise ?

### 1.1 - Les déterminants de la motivation pour la reprise d'entreprise

Woo, Cooper et Dunkelberg, 1988 (p 165) expliquent que les entrepreneurs ne sont pas homogènes, car « *ils viennent de backgrounds différents, manifestent des styles de management et sont motivés par des facteurs distincts* ». Daval, Deschamps et Geindre (2002) à partir de l'interaction des caractéristiques mobilisées pour décrire l'entrepreneur dans 26 typologies, mettent en évidence une logique permettant d'expliquer les motivations des entrepreneurs. Elles sont liées à des éléments relatifs à l'individu tels son histoire, ses aptitudes et ses besoins. Deschamps (2000) utilise cette logique dans le cadre de la reprise (figure 1).

Figure 1 – La logique globale du processus conduisant à la décision de reprendre



Source : Deschamps (2000, p 287)

L'origine de l'entrepreneur et son histoire regroupent outre les caractéristiques intrinsèques à l'individu (telles que l'âge ou le sexe), des variables propres à son passé (sa formation ou son expérience professionnelle), des éléments relationnels ayant pu l'influencer dans ses choix (tissu relationnel) et des données fournissant des informations sur la préparation du projet entrepreneurial (détection de capital). L'entourage entrepreneurial apparaît également déterminante dans cette catégorie. Sans nécessairement représenter un modèle à imiter (Upton et Heck, 1996), l'entourage entrepreneurial offre des opportunités non négligeables de recevoir des conseils ou de s'imprégner du métier de dirigeant. Le tissu relationnel, en dehors de l'entourage proche, notamment constitué par les diverses expériences professionnelles du repreneur, joue également un rôle de conseiller ou de détecteur important. Mathews et Moser (1995) montrent que les antécédents familiaux, le sexe et l'expérience professionnelle possèdent un rôle de prédicteur vers l'accès à une carrière entrepreneuriale. Ces différents aspects se révèlent, en effet, prégnants dans les déterminants de l'individu à se tourner vers le rachat. Ces variables correspondent aux facteurs à partir desquels se construisent les aptitudes et les besoins de l'individu (Laufer, 1975 ; Lafuente et Salas, 1989).

Les dispositions spécifiques de l'individu, quant à son attitude entrepreneuriale, font essentiellement référence aux traits de caractère de l'entrepreneur (confiance en soi, esprit de compétition, esprit d'initiative, etc.) (Stevenson et Gumpert, 1985 et Carland et alii, 1988). Des capacités nécessaires à l'aboutissement du projet viennent compléter ce groupe : capacités de gestion, d'engagement, d'adaptation et relationnelles. Les aptitudes sont les caractéristiques liées à la psychologie de l'entrepreneur et, à ce titre, conditionnent en complément de son histoire, la nature de ses besoins.

Les besoins sont très souvent considérés par la littérature comme l'une des conditions *sine qua non* de l'acte d'entreprendre. Ceux-ci permettent l'accès à un emploi ou génèrent un revenu pour l'entrepreneur et/ou ses proches (besoin de sécurité). Mais, plus généralement, l'entrepreneur recherche l'autonomie ou la reconnaissance (statut). Plusieurs auteurs attachent une grande importance au côté « autoritaire » de l'entrepreneur qu'ils traduisent par un besoin de pouvoir fort (désir de statut et de pouvoir pour Laufer (1975), ou un besoin de contrôle pour Fillion (1997)). Mais celui qui ressort avant tout est relatif à la réalisation de soi. L'individu devient entrepreneur pour être son propre patron, pour connaître le succès, pour réaliser quelque chose et exploiter ses propres idées. Cette réflexion se limite ici aux besoins

des individus. L'idée est, en effet, communément acceptée que le fait d'entreprendre est une réponse à un ou plusieurs besoins, ceux-ci étant reconnus comme nécessaires à l'évolution professionnelle des individus. Les besoins pour entreprendre sont, par conséquent, le résultat de la conjugaison de l'histoire et des aptitudes personnelles. Ils conditionnent effectivement l'acte entrepreneurial, mais leur réalisation s'exprime au travers des motivations entrepreneuriales.

Deschamps (2000) à partir d'une analyse statistique décrit cinq groupes de motivations entrepreneuriales, que Barbier et Calvez (2006) ont renommé en (1) autonomie, (2) investissement, (3) pérennisation, (4) opportunité défensive et (5) transition.

La décision de reprendre est liée à l'ensemble de ces paramètres (Ray, 1993). Toutefois, cette décision peut être latente, sans jamais être réellement prise, parce que l'individu attend un élément qui va déclencher l'impulsion vers la reprise. Se reconnaître une envie pour reprendre n'implique pas nécessairement un passage à l'acte de l'individu. Les motivations éprouvées par le repreneur potentiel pour le rachat d'une entreprise doivent, de plus, être catalysées par un environnement favorable et un (voire des) événement(s) qui vont déclencher l'engagement de l'individu dans le processus de reprise.

## **1.2 – L'importance de la cible dans la prise de décision de racheter une cible**

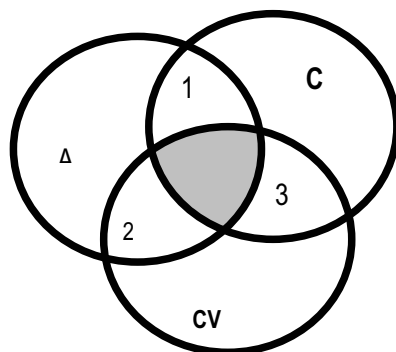
Nous avons fourni les arguments sur les déterminants de la motivation pour la reprise. Il est nécessaire de comprendre les motivations qui conduisent l'éventuel repreneur vers cette reprise. La rencontre doit se faire entre un repreneur et une entreprise (par l'intermédiaire du cédant). Delmar et Davidson (2000) qualifient la psychologie de l'entrepreneur par la rencontre entre un contexte, une activité et un entrepreneur. A l'instar du modèle des 3 E [Entrepreneur, Entreprise, Environnement] appliqué à la création d'entreprise (Paturel, 1997), le projet de reprise est composé (figure 2) : des aspirations du repreneur (A) [désire-t-il acquérir une entreprise ? Si oui, quelle cible « idéale » a-t-il déterminé ?]<sup>1</sup> ; de ses compétences et ressources (C) [sa formation, son expérience, son passé correspondent-ils à

---

<sup>1</sup> Nous retrouvons ici l'Entreprise du modèle de 3<sup>E</sup>, ou l'activité du modèle de Delmar et Davidson.

son projet de reprendre ?]<sup>2</sup> et des cibles à vendre (qui correspond au E = environnement du modèle initial) (CV).

Figure 22 – Les 3E du repreneur : 3 ER



Source : Deschamps (2005), p 34

Chaque zone reflète une situation propre à la logique de reprise. Dans la zone 1, les aspirations du repreneur sont cohérentes avec ses ressources et compétences : il souhaite reprendre mais n'a pas encore détecté de cible. La zone 2 correspond à la détection d'une cible en adéquation avec les aspirations du candidat repreneur, mais ses compétences et ressources font défaut pour envisager un projet de reprise. Dans la zone 3, le repreneur dispose des compétences pour effectuer une opération de reprise, sur une entreprise connue, mais ne désire pas reprendre une entreprise. La zone grisée correspond à la zone recherchée car elle reflète la cohérence totale du projet : adéquation parfaite entre cible identifiée, aspirations du repreneur, compétences et ressources.

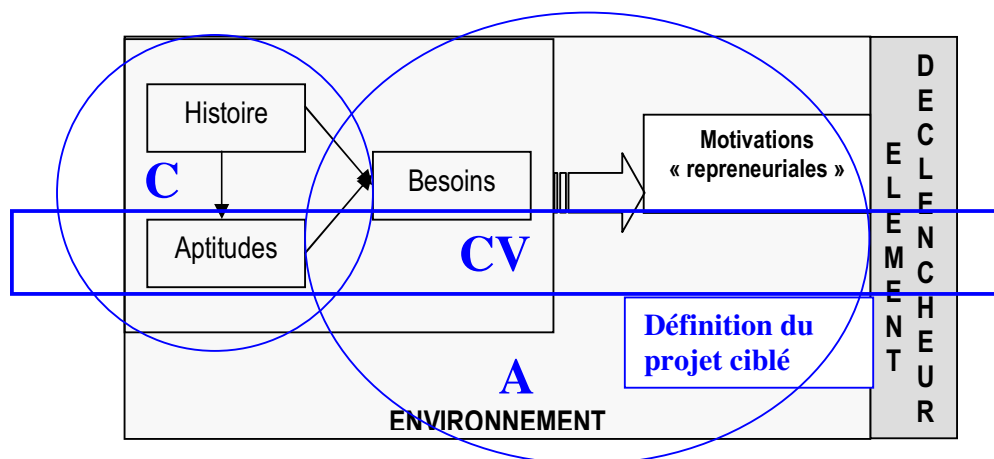
Pour que l'entreprise cible soit jugée intéressante aux yeux du repreneur, elle doit être cohérente avec ses aspirations, ses compétences et ses ressources. Toutefois, pour que le projet aboutisse, l'acquéreur peut être amené à surmonter sa propre résistance au changement (Schweiger, Ivancevich et Power, 1989). Tout d'abord, la résistance au changement due aux habitudes et à l'inertie dans les raisonnements et les comportements est particulièrement importante lorsque l'individu a consacré l'essentiel de son engagement passé à une carrière de salarié, sans n'avoir jamais envisagé la direction d'une entreprise. Ensuite, la résistance au changement provenant de la peur de quelque chose d'inconnu s'explique par l'incertitude liée à un projet particulier ou à la méconnaissance de la réalité de la reprise et de la direction d'une P.M.E. La résistance au changement fonction de l'irréversibilité perçue de la nouvelle situation créée amène, dans certains cas, l'individu à estimer que si son projet venait à

<sup>2</sup> Correspondant à l'Entrepreneur dans les deux modèles cités en référence.

échouer il lui deviendrait impossible de trouver un quelconque emploi (Aubert, 1991). Un échec, même s'il n'est pas immédiat, serait alors considéré comme catastrophique par l'individu. Enfin, la résistance au changement consécutive à la perception de coûts d'opportunité et/ou de coûts irréversibles importants, entraîne l'éventuel repreneur à renoncer à une situation gratifiante, à consacrer moins de temps à sa famille et à ses loisirs, à engager l'essentiel de son patrimoine et à réduire son train de vie...

Ces facteurs de résistance au changement relèvent des facteurs psychologiques relatifs à la prise de décision. Ils permettent de nuancer les raisons objectives qui pousseraient un individu vers un type de cible particulier. Les motifs qui conduisent vers le rachat d'une entreprise spécifique correspondent à l'adéquation porteur / projet et tiennent à la rencontre entre des facteurs propres à l'individu et des aspects propres à la cible. Le schéma suivant propose une agglomération des deux figures précédemment étudiées. Les indications bleues suggèrent l'importance d'intégrer le projet dans les éléments déterminants de la motivation des repreneurs, en tant qu'éléments de l'alchimie globale.

Figure 3 – L'adéquation porteur / projet dans la décision de reprendre



C (compétences et ressources) correspond à la combinaison entre l'histoire et les aptitudes du processus de prise de décision. A (les aspirations du repreneur) assemble les besoins et les motivations de ce même processus, en y ajoutant la détermination du projet ciblé. CV (cible à vendre), dans la mesure où elle est identifiée catalyse l'ensemble du processus.

## 2 – Méthodologie qualitative : deux cas de reprise opérées par d'anciens accompagnateurs

Nous proposons une analyse de deux cas que nous avons l'opportunité de suivre de manière longitudinale. Le tableau ci-dessous décrit les situations de reprise.

*Tableau 1 : description succincte des deux cas étudiés*

	<b>Cas EE</b>	<b>Cas LS</b>
<b>Secteur d'activité</b>	Menuiserie. Fabrication et négoce de machines outils	Distribution de compléments alimentaires naturels
<b>Effectifs repris</b>	10 personnes	7 personnes
<b>Date de création</b>	1975	1998
<b>Motifs de vente</b>	Départ en retraite	Raisons personnelles mais ralentissement de l'activité depuis 2005
<b>Date de reprise</b>	Septembre 2006	Décembre 2006
<b>Associés</b>	1	non
<b>Situation financière</b>	Saine, mais sans dynamisme	Résultat négatif
<b>Durée de la transition</b>	1 semaine	4 semaines

Nous avons rencontré chacun de ces repreneurs juste avant la signature de leur protocole d'accord d'achat. Les démarches de recherche d'informations étaient très engagées et ces deux repreneurs potentiels étaient en attente de financements. Après leur rachat, nous les avons rencontrés une fois par mois de manière à suivre l'évolution de leur reprise. Notre protocole méthodologique est donc qualitatif, basé sur des entretiens semi directifs. La durée des entretiens varie entre deux et trois heures. Une relation de confiance s'est instaurée entre ces repreneurs et le chercheur. Sans prétendre à une représentativité, mais à partir des propos de David (2004), deux cas peuvent constituer une solide base, matière à réflexion scientifique.

Nous proposons donc une lecture des situations de ces deux repreneurs tous deux accompagnateurs de repreneurs (personne physique ou morale) par le passé.

### 2.1 - Le cas EE : reprise à deux d'une entreprise en déclin, aux complications cachées

EE, 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. EE 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. EE 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 aveuglent les deux associés. 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 : perte de 10 % de l'effectif reprise ;
- le climat social à l'intérieur de la cible 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.

## **2.2 – Le cas LS : reprise tardive d'une entreprise au résultat négatif**

LS, 38 ans, est diplômée en économie. Après une expérience enrichissante en tant que chef de produit d'une grande marque de textile, elle intègre Deloitte & Touch, en tant que responsable des acquisitions, puis PriceWaterhouseCoopers. La culture d'entrepreneur chez LS remonte à ses grands-parents, propriétaires d'une société de négoce de graine et d'un hôtel café restaurant. 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. LS 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.

Peu de temps après la signature, LS découvre que :

- les salariées ne savaient pas que l'entreprise allait changer de dirigeante ;
- la fille de la cédante, comptable de l'entreprise, ne travaillait en réalité pas dans l'entreprise (bien que touchant une rémunération) ;
- le bilan définitif à fin 2006 correspond en réalité à une perte trois fois supérieure à celle prévue par l'audit d'acquisition ;
- le protocole d'accord qu'elle a signée ne comportait pas de clauses ajustant le prix d'acquisition aux résultats réels de l'entreprise ;
- l'équipe est démotivée ;
- la cédante lui avait caché des informations capitales (mauvaises relations avec un fournisseur important, procès en cours avec des agents commerciaux, contrats de vente frauduleux).

La description de ces deux cas montre que des difficultés se sont déclarées dès l'entrée des repreneurs dans la cible. Une analyse objective à froid noterait que ces reprises ont été mal préparées, et n'auraient pas dû se concrétiser. Différents facteurs expliquent pourquoi EE et LS ont repris ces entreprises : ils ont tous deux été séduits par l'entreprise, voire aveuglés par ses perspectives de développement et ont succombé malgré leur expérience de mise en garde, et de points de vigilance sur les dossiers de reprise.

### **3 – Discussion : quand les sentiments l'emportent sur la raison**

Dans les deux cas, les repreneurs se sont laissés emportés par les arguments plaisants des cibles et / ou des secteurs d'activité, n'analysant pas l'ensemble des aspects de la reprise et faisant fi des méthodologies objectives qu'ils préconisaient en tant qu'accompagnateur. Nous rappelons le rôle et les actions des accompagnateurs en matière de reprise. Nous revenons ensuite sur le processus de prise de décision de EE et LS.

#### **3.1 – Le rôle de l'accompagnateur en reprise d'entreprise**

Dans sa thèse, Deschamps (2000) a montré la faible intervention des structures d'accompagnement des repreneurs en dehors de la détection, de l'évaluation ou de la recherche de financement – ces rôles étant assurés par les chambres consulaires, banquiers, experts comptables ou avocats. Elle est critique sur leur degré d'implication et a proposé des perspectives d'évolution de l'accompagnement en fonction des besoins réels des repreneurs (notamment en phases *ante* et *post* reprise) selon leur profil et selon leur avancée dans le processus repreneurial. En règle générale, le repreneur n'a jamais été chef d'entreprise et le cédant n'a jamais vendu. Dans cette perspective, l'accompagnant peut trouver sa place dans le couple cédant – repreneur et jouer un rôle important (Deschamps, 2005).

Le repreneur est un acteur difficile à accompagner au regard du caractère contingent des opérations et de la variété des repreneurs. Il reste toujours des interventions très inégales, y compris au sein des mêmes réseaux, tenant à l'intérêt même des parties prenantes pour la reprise d'entreprise. Néanmoins, les pratiques d'accompagnement évoluent et se structurent, de manière institutionnelle ou non, au travers les créations de services spécialisés, la multiplication de manifestations dédiées à ce thème, la mise en place de base de données d'entreprises à reprendre, la sensibilisation au fait de céder son entreprise ou l'information générale sur la reprise d'entreprise.

Le rôle du conseiller est multiple : il écoute et oblige ainsi le repreneur à exposer clairement son projet à une personne non impliquée ; il conseille, oriente, alerte sur les points de vigilance, veille au suivi d'une méthodologie rigoureuse, construite de manière à verrouiller tous les compartiments de l'opération, relaie si nécessaire auprès de personnes ressources spécialisées, contribue à consolider le dossier de reprise du repreneur.

EE et LS étaient tous les deux très avertis sur les méthodes de diagnostic prévalant à une étude d'un dossier de reprise. Avertis, ils ont franchi le pas de la reprise en connaissance de cause. Pourtant, les deux disent : *« j'ai fait ce que je conseillais de ne surtout pas faire »*. Tous les deux ont été amenés à mettre en garde des repreneurs attirés par des affaires trop belles de l'extérieur, qu'une étude approfondie démotive la reprise. Dans les deux cas, les éléments que les repreneurs ont découverts au lendemain des signatures sont le signe d'une reprise mal préparée. Ce constat interpelle sur le caractère affectif de la reprise et sur les raisons qui ont conduit ces deux repreneurs vers ces cibles.

### **3.2 – Le processus de prise de décision de EE et LS**

L'histoire individuelle de EE et LS présente des arguments favorables à l'entrepreneuriat : formation, progression de carrière satisfaisante, âge (alentours de 40 ans), entourage entrepreneurial (grands-parents et conjoint repreneur de LS – famille de profession libérale et conjointe créatrice pour EE). Un bilan rapide sur leur carrière professionnelle les amène à constater qu'ils disposent d'un pécule suffisant pour envisager d'être dirigeant d'entreprise. Leurs réseaux relationnels sont en cohérence avec ce projet. Leurs aptitudes et besoins complètent le tableau que nous sommes en train de dresser : compétents en gestion, en conseil, ils sont soit de mettre en application ce qu'ils préconisaient et souhaitent sans doute assouvir un besoin de reconnaissance. EE nous a confiée : *« étant donné mon rôle de conseiller au sein de la CCI, il n'était pas question que je dépose le bilan, j'aurais été la risée de toute la Chambre »*.

Dans cette prise de décision, l'environnement macroéconomique représenté par l'engouement suscité par la reprise d'entreprise a joué un rôle positif, de même que, dans une sphère plus restreinte, leur propre environnement professionnel. Les motivations pour les deux sont déterminées, c'est-à-dire que tous ces deux repreneurs poursuivaient un objectif de reprise, concrétisable à court terme. Mais l'élément déclencheur pour EE est représenté par la rencontre d'une opportunité de cible, mais surtout d'une opportunité de reprise à deux. Tous

les deux à un carrefour de leur vie personnelle (changement de région pour les deux), ils s'interrogent sur leur devenir, ce qui en fait un élément déclencheur. Pour LS, la décision a également été favorisée par un souhait en couple de quitter la région parisienne.

C'est manifestement la rencontre de la cible, confirmant le modèle A / C / CV décrit en première section, qui fait basculer ces repreneurs potentiels vers ces reprises. Nous identifions, en effet, plusieurs points communs dans ces deux opérations : l'intérêt pour la reprise, l'intérêt pour la cible, le rôle de l'entourage, le caractère affectif de l'opération.

EE et LS ont été séduits d'emblée par l'entreprise cible : « *l'entreprise est merveilleuse, elle présente un grand potentiel de développement et je suis capable de mener à bien cette croissance* ». Les deux cibles révèlent des perspectives de développement importantes dès la première analyse, contribuant davantage à leur attrait pour les repreneurs : la cible de EE dispose d'un savoir faire unique véhiculée par une machine de fabrication inventée par le cédant et protégée par un brevet. L'activité sur laquelle se positionne cet équipement est quasiment inexistante et la concurrence peu présente. L'activité de la cible de LS stagnait depuis plusieurs années car la cédante s'était progressivement désengagée de la société. Le fichier client (composé de particuliers) avait été racheté récemment, il restait à dynamiser.

Dans le cas de EE, le fait de rependre à deux est un aspect non négligeable : l'un remonte le moral de l'autre et remotive le premier en cas de doute. Il est rare que les deux soient abattus en même temps. Dans le cas de LS, c'est son entourage (professionnel et personnel) qui a joué ce rôle.

EE et LS se croyaient forts de leur expérience de conseillers en reprise pour l'un, en fusion acquisition pour l'autre, pour la préparation de l'opération et le management de la reprise. Leur méconnaissance du métier de la cible a pourtant été un facteur freinant la gestion de la reprise. Selon Siegel (1989), les aptitudes du repreneur s'imposent par l'idée de métier : « *il serait logique de conclure qu'un individu porte son choix sur une entreprise qui correspond à son savoir-faire acquis par le biais de ses études, de sa formation ou de son expérience professionnelle* » (p 60). Les aptitudes chez les repreneurs sont en réalité liées à leur expérience professionnelle, mais témoignent d'une capacité à gérer l'entité reprise : formation en gestion et expérience en PME. Les témoignages montrent en effet qu'être un bon manager d'une équipe de 800 personnes ne dispense pas d'une adaptation capitale pour gérer une firme

de 30 salariés. Ce savoir-faire dans ce domaine semble indispensable au bon déroulement d'une reprise. EE et LS pensaient posséder une expérience de la reprise d'entreprise pour en avoir accompagné un certain nombre, mais une adaptation à leur propre cas s'est montrée indispensable.

Enfin, l'aspect le plus frappant de ces cas concerne le volet affectif fort pour le repreneur. La cible plaît, le repreneur a tendance à se voiler la face, à ne pas voir ce qu'il faudrait, à repérer le beau, sans en chercher les défauts. Ces aspects psychologiques sont souvent mis en avant du point de vue du cédant (Cadieux, 2004 par exemple). Pour le cédant, vendre son entreprise est associé à l'idée de mort dont il doit faire le deuil (Pailot, 1995). Pourtant, dans les deux cas décrits, objectivement, les projets de reprise pouvaient être considérés comme insuffisamment aboutis pour trouver une issue favorable ou certaines difficultés auraient pu être évitées : résultats négatifs, manque de confiance envers le (la) cédant(e), activité tombée en désuétude, doutes sur l'implication du personnel, absence de prise d'information sur la notoriété, clause de garanties non indexées sur le prix, garanties douteuses quant au CA,... Face aux difficultés rencontrées, dans les deux cas, EE et LS ont su convaincre et faire adhérer leurs salariés à leur projet. Ceux-ci ont marqué un fort engouement pour leur nouveau dirigeant et ont fait preuve d'une grande implication pour redresser les situations. Aujourd'hui, les repreneurs considèrent avoir commis des erreurs, les erreurs qu'ils avaient pu repérer chez certaines personnes qu'ils avaient accompagnés et pour lesquels ils avaient eu la capacité d'intervenir. Les situations ne sont pas encore stabilisées et ils reconnaissent une énorme perte de temps. Et pourtant, dans les deux cas, l'adéquation porteur / projet semblait fonctionner conduisant EE et LS vers ces cibles là. LS déclare : *« j'ai été très vite convaincue par la société et par la cédante »* : adéquation parfaite entre cible identifiée, aspirations du repreneur, compétences et ressources. Pourtant, l'aveuglement, conditionné par l'enthousiasme envers la cible a été déterminant. Le modèle de prise de décision doit donc s'enrichir de ce volet « cible visée », pour mieux préparer le repreneur.

Ce caractère affectif semble tellement prédominer, qu'il annihile les aspects financiers de l'opération, ramenant la reprise à une problématique psychologique et humaine. EE a déclaré : *« j'ai vu tous les repreneurs que j'ai accompagné, subir une crise existentielle au moment de la signature chez le notaire (tremblements), voire tout stopper au moment de l'engagement définitif. Je me suis trouvé dans le même état, tellement cette signature engageait ma vie toute entière »*. Le volet émotionnel entourant l'opération est donc très fort. Il semble l'emporter

sur les motifs objectifs d'analyse d'une cible. Comment, en effet, comprendre que ces deux personnes aguerries se soient laissées séduire ? Parce qu'elles ressentaient l'intime conviction qu'elles pouvaient améliorer la situation de ces entreprises. Le sens du défi à relever d'un point de vue personnel et appliqué à ces cibles peut être un élément de réponse. D'un point de vue davantage psychanalytique, quel désir profond ou quelle névrose a pu les influencer au point de sauter sur des occasions qui n'en étaient pas, tout en s'empêchant de faire les gestes qu'ils demandent aux autres de faire ? L'une des réponses possibles reposent, sans doute, sur l'analyse des besoins des individus : le désir de reconnaissance, la nécessité de prouver que, compétent dans les conseils dispensés aux autres, l'accompagnateur est capable d'appliquer pour son propre compte ses méthodes et conseils, le choix de montrer que l'on sait faire, sont probablement des pistes à creuser. L'expérience montre qu'un accompagnateur aux alentours de 40 ans, quel que soit le secteur de l'accompagnement, éprouve invariablement le besoin de ne plus conseiller les autres, mais de se prouver à lui-même ce qu'il est capable de produire pour lui-même.

## **Conclusion**

Le suivi de ces deux cas, de manière longitudinale, nous passionne parce qu'il nous questionne sur différents aspects de la reprise jusque là très peu étudiés : les raisons qui conduisent un individu vers la reprise d'une part, et vers la reprise d'une cible en particulier d'autre part. L'analyse de ces histoires nous montre qu'en dépit de méthodes d'encadrement de la reprise éprouvées par chacun de ces repreneurs, chaque cas est contingent et que le caractère affectif du repreneur pour la reprise est très fort. Malgré tous les conseils, et connaissances dont le repreneur dispose, il arrive que les sentiments l'emportent sur la raison.

Les apports de cette communication se traduisent en termes d'accompagnement : il est important d'informer encore plus sur les difficultés à mener une reprise, de communiquer sur l'importance de la préparation. Personne n'échappe à la difficulté, il n'y a pas de recette toute faite. Il existe tout au plus des guides à suivre, mais à adapter à chacune des situations.

Le titre de cette communication peut sembler provocateur. En réalité, le fait que ces deux repreneurs soient au préalable d'anciens accompagnateurs influent peu sur le processus de prise de décision. Cette particularité a certainement facilité la détection des cibles, et a simplement déclenché notre questionnement. *A priori*, ils représentaient des repreneurs

potentiels au même titre que les autres. En revanche, c'est pour la suite du processus de prise de décision que le fait qu'ils soient d'anciens accompagnateurs est intéressant, car malgré les freins objectifs pour la reprises de ces entreprises, freins qu'eux mêmes ont reconnus *a posteriori*, ils ont quand même franchi le cap. Nous ne souhaitons pas douter des compétences de ces repreneurs. Cette remarque constitue sans doute une limite à notre raisonnement. De même, ces résultats sont à nuancer au regard du faible nombre de cas étudiés. Ils représentent une illustration d'un phénomène observé à partir de deux histoires relativement similaires.

Cette communication vient renforcer le constat que, malgré des améliorations, des efforts doivent être portés sur l'accompagnement des repreneurs, en phase *ante* et *post* reprise. Ces deux histoires sont également à étudier du côté du dirigeant. Les difficultés que LS et EE ont eu à affronter ne doivent-elles pas être rapprochées tout simplement des obstacles à devenir et à s'imposer en tant que dirigeant d'entreprise ?

## Bibliographie

- Aubert, N. (1991) – *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF fondamental.
- Barbier J.-Y., Calvez V. (2006), « Pour une approche systématique du entrepreneuriat : comment construire une logique cohérente de franchissement de seuils du cycle de vie des PME à potentiel d'innovation ? », *1ères journées Georges Doriot*, 16 et 17 mars.
- Cadieux L. (2004), La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le désengagement du prédécesseur, thèse présentée à l'Université du Québec à trois-Rivières.
- Carland J. W., Hoy F et Carland J.A.C. (1988) – « Who is the entrepreneur it the question worth asking », *American Journal of Small Business*, spring, p 33-39.
- Daval H., Deschamps B., Geindre S. (2002), « Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs », *Revue Sciences de gestion*, N°32, printemps.
- David A. (2004), "Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion", colloque de l'AIMS.
- Delmar, F. & Davidsson, P. (2000). « Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs ». *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 1-23.
- Deschamps B (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.
- Deschamps B, Paturel R. (2005), *Reprendre une entreprise ... saine ou en difficulté*, Dunod, collection Entrepreneurs, Paris, 2<sup>ème</sup> édition.
- Filion L.-J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale de la PME*, volume 10, n°2, p 129-172.
- Lafuente A et Salas V (1989), « Types of entrepreneurs and firms : the case of new spanish firms », *Strategic management journal*, volume 10, p 17-30.
- Laufer J. (1975) – « Comment on devient entrepreneur », *Revue française de gestion*, novembre, p 11-26.

- Mathews C. H. et Moser S. B. (1995), « Family background and gender : implications for interest in small firm ownership », *Entrepreneurship and regional development*, volume 7, p 365-377.
- Pailot P. (1995), *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement : de l'emprise au deuil – approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, thèse de doctorat de l'Université, Université des Sciences et technologies de Lille (Lille 1), IAE de Lille, novembre.
- Paturel R (1997) – *Pratique du management stratégique*, La gestion en plus, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 150 p.
- Ray D. M. (1993) – « Understanding the entrepreneur : entrepreneurial attributes, experience and skills », *Entrepreneurship and regional development*, volume 5, p 345-357.
- Schweiger D. M., Ivancevich J M et Power F R (1989) – « Executive actions for managing human resources before and after acquisition », in *Mergers and acquisitions : organizational and cultural issues*, COS, working paper, n°1, p 125-144.
- Siegel D (1989), *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc comtois*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, juin.
- Stevenson H. H. et Gumpert D E (1985), « Au cœur de l'esprit d'entreprise », *Harvard l'Expansion*, automne, p 23-33.
- Upton N B et Heck R K (1996), « The family business dimension of entrepreneurship », chapter 11, in *Entrepreneurship 2000*, Editors D. L. Sexton et R. W. Smilor, Upstart Publishing Company, Chicago, 426 p, p 243-259.
- Woo C Y, Cooper A C et Dunkelberg W C (1988) – « Entrepreneurial typologies : definitions and implications », *Frontiers of entrepreneurship research*, vol, p 165-173.