

Transfert de PME et échec : questionner les fondements théoriques et pratiques

14^{ème} CIFEPME, Toulouse Business School – 25 octobre 2018



Table-ronde 2.3 – Salle 225

***Les raisons de l'échec d'une reprise de PME :
une analyse ex-post du processus de transmission***

Présenté par :

Didier Van Caillie

Professeur Ordinaire, Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises

HEC Liège Université de Liège

Contact : d.vancaillie@uliege.be



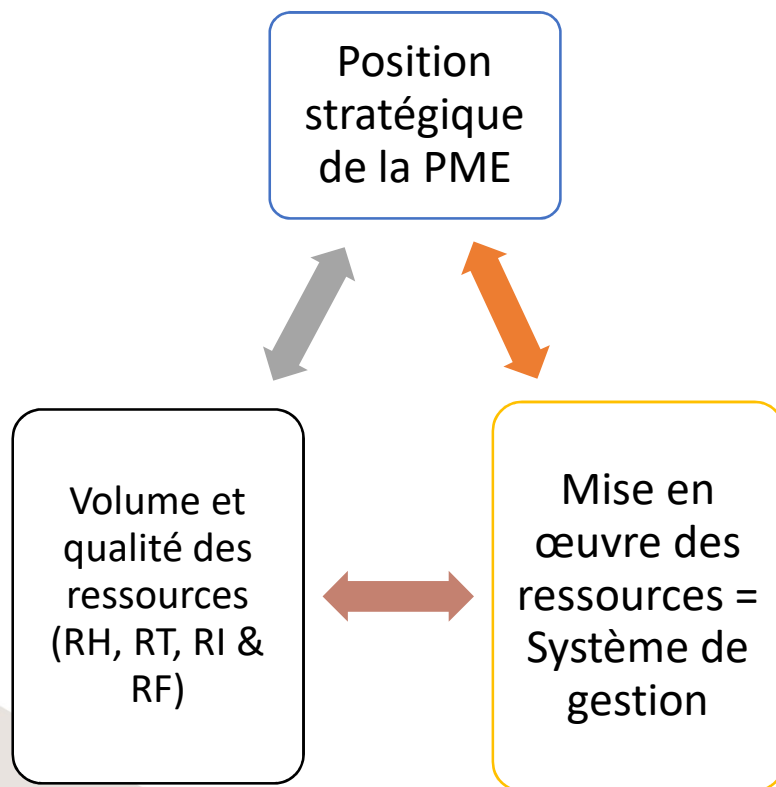
Contexte

- **Recherche exploratoire** menée sur base de **30 cas de reprises de PME suivies par le CEPE au cours de la période 2001-2017** et ayant débouché sur un **déficit de performance** :
 - Soit que l'entreprise ait fait l'objet d'un suivi judiciaire dans le cadre de la législation belge sur la faillite et l'accompagnement des entreprises en difficulté
 - Soit que l'entreprise ait présenté pendant 5 années un déficit de performance d'au moins 10 % par rapport à sa performance pré-transmission
- **Analyse des données comptables et financières** de la PME sur **7 à 10 années** + Analyse des résultats de l'administration du **questionnaire « Le tour de votre performance en 10 questions »** conçu par le CEPE et administré auprès du repreneur et de deux autres parties prenantes internes dans chaque entreprise
- **Question de recherche principale** : Quelles sont les raisons qui permettent d'expliquer ex-post l'échec (absolu ou relatif) du processus de transmission ?



Modèle de référence : Les profils généraux d'efficacité revisités

(source primaire : Martinet, 1988)

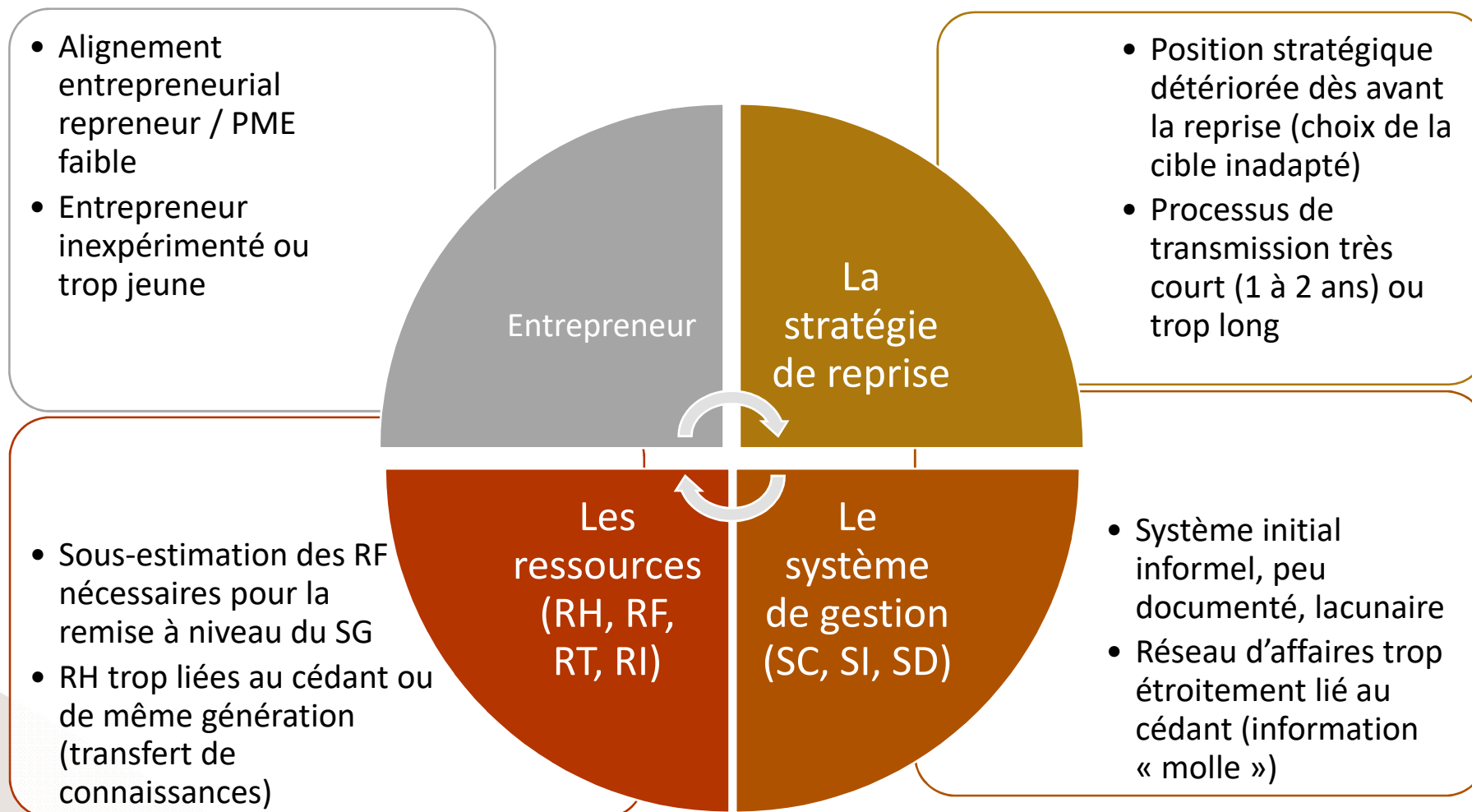


Les profils généraux d'efficacité (Martinet, 1988)

Profils	Position stratégique	Mise en œuvre des ressources	Ressources
Profil idéal	+	+	+
Manque de ressources	+	+	-
A potentiel, mais laxiste	+	-	+
A potentiel, mais vulnérable	+	-	-
Dépositionnée	-	+	+
Encore riche, mais à bout de souffle	-	-	+
Efficiente, mais à bout de souffle	-	+	-
Profil de faillite	-	-	-

Résultats :

Les facteurs explicatifs de l'échec du processus de reprise



Implications managériales : Quelles leçons pour optimiser le processus de reprise d'une PME ?

Un diagnostic préalable de performance est nécessaire, tant pour le cédant que pour le repreneur

Ce diagnostic débouche sur une cartographie précise des risques opérationnels et stratégiques et des moyens de contrôle déjà mis en place

Le processus de transmission doit être temporellement équilibré, avec une fin clairement établie et respectée

Un suivi régulier des ressources financières nécessaires à la (re)mise à niveau du système de gestion est nécessaire (= projet d'investissement sur 3 à 5 ans)

Les retombées pratiques de notre recherche

Retombées pédagogiques

- Enregistrement d'un cycle de formation à l'analyse de l'équilibre financier d'une PME destiné aux (futurs) repreneurs d'une PME, pour le compte de la Sowaccess (<http://www.sowaccess.be/fr>)

Retombées scientifiques

- Nouvelle recherche consacrée à la reprise de PME par de « jeunes » entrepreneurs de moins de 30 ans : reprise pour durer ou reprise éphémère ?

