

# Transmission de PME: du diagnostic au pilotage stratégique

Sarah Santin, Assistante-Doctorante

Didier Van Caillie, Professeur,

Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises  
(C.E.P.E.),

HEC - Ecole de Gestion de l'Université de Liège

# Proposition d'un outil de diagnostic stratégique de la PME à reprendre

# Les profils généraux d'efficacité (Martinet, 1988)

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

# Comment déterminer le profil de la PME à reprendre / à céder?

LT

Environnement  
entrepreneurial

Environnement  
Macro-économique  
et concurrentiel

Fondamental

Ressources

Stratégie

Métier

Client

Finance

Valeur Ajoutée

Rentabilité

Liquidité

Solvabilité

CT

Symptomatique

Les flèches indiquent le sens des relations dominantes

# Détermination du profil de performance

- Permet
  - d'élaborer une échelle de valeur pour appuyer la négociation (cédant / repreneur)
  - d'éclairer la décision de reprise ou de non reprise
  - d'étayer la stratégie spécifique de reprise, voire de redressement
- 3 critères:
  - Origine du problème
  - Ampleur du problème
  - Nécessaire complémentarité entre les faiblesses de la PME à reprendre et les apports possibles du repreneur (Deschamps, 2002)

# Proposition d'un outil de pilotage stratégique de la reprise de PME

# Profil d'efficacité et stratégie de reprise

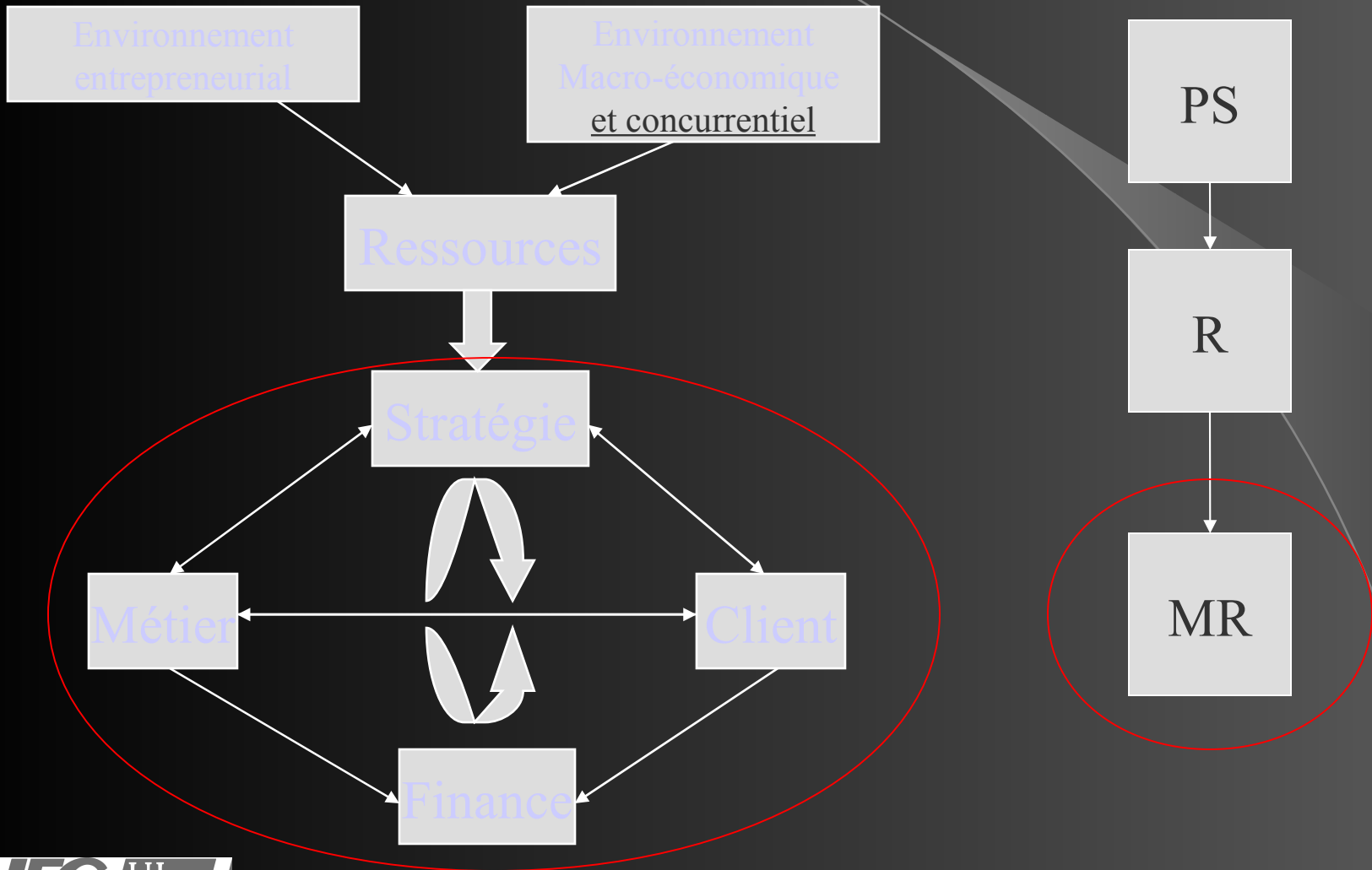
- Construire une stratégie de création de valeur à mettre en oeuvre dès transfert:
  - prolongement direct du diagnostic
  - passage de l'un à l'autre rapidement efficace si le diagnostic est bien mené et identifie clairement les véritables problèmes stratégiques (càd, PS, MR et R), leurs causes et leurs conséquences (Atamer et Calori, 1993)
- Nécessité de contrôler et d'analyser les effets de la mise en œuvre de la stratégie



# Profil d'efficacité et stratégie de reprise

- Pour chaque profil de la PME à reprendre:
  - Identification des principaux facteurs de non performance
  - Apports principaux à fournir de la part du repreneur
  - Proposition d'indicateurs génériques à suivre “dans un premier temps” en fonction de chaque facteur de non performance

# Profil: problème de mise en œuvre des ressources

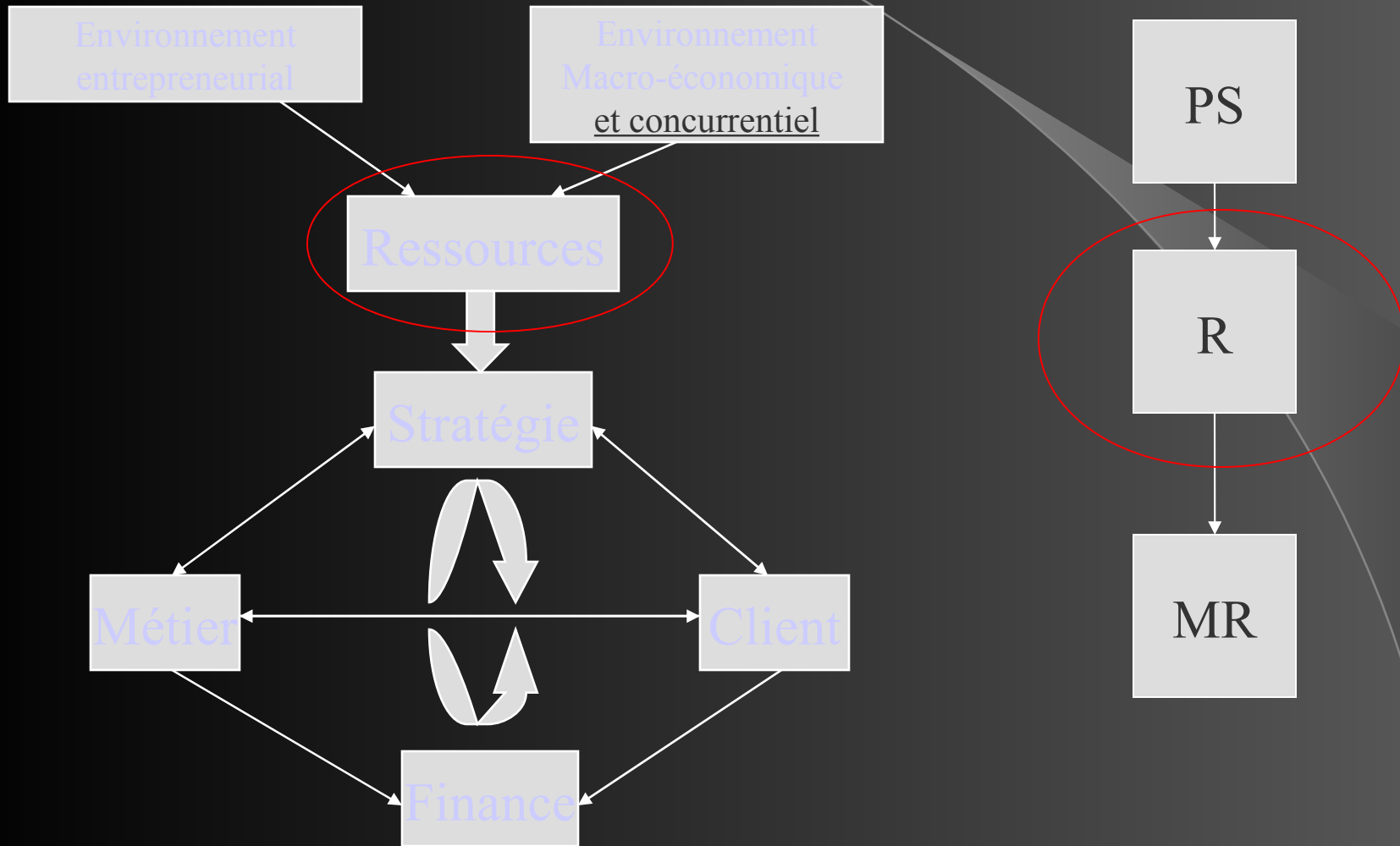


# Profil: problème de mise en œuvre des ressources

Causes de non performance	Stratégie reprise: Apports principaux	Indicateurs
Absence / inadéquation stratégie de développement	Ressources humaines Compétences gestion	Suivi d'objectifs stratégiques clairs (+ informer le personnel) Planification/analyse de l'env Croissance CA/part de marché (avec maintien marges) Parts de marché/segment EBIT
Absence / inadéquation stratégie d'innovation	Ressources humaines Savoir-faire	Ancienneté des produits/services/outils Investissements/VA Nbre d'identification de nouv opportunités Cycle de vie p/s
Gestion défectueuse des outils management	Ressources humaines Compétences gestion	Mise en place BDD client Parts CA généré/nouv invest % diminution coûts Mise en place d'un système d'info

<p>Dépendance quelques clients</p> <p>Identification inefficace et inadéquation attentes clients</p>	<p>Connaissances secteur</p>	<p>Identification marché potentiel</p> <p>Analyse compa prix/qualité avec concurrents</p> <p>Durée de vie des clients/nouv clients</p> <p>Nbre nouv clients</p> <p>% CA anciens clients/nouv client</p> <p>% CA des 4 plus gros clients</p> <p>Nbre clients perdus et % CA</p> <p>Délai de paiement des clients</p>
<p>Difficulté à coordonner les maillons chaîne de valeur et les activités et processus quotidiens</p>	<p>Ressources humaines</p> <p>Compétences gestion</p> <p>Connaissances secteur</p>	<p>Analyse et optimisation des activités et processus</p> <p>% d'utilisation de l'actif</p> <p>Invest techn/total invest</p>
<p>Absence / faiblesse de la stratégie financière</p>	<p>Ressources humaines</p> <p>Compétences gestion financière</p>	<p>Mise en place d'objectifs financiers clairs + CF; BFR / CA; CA / AI; VA / CA; Fpers./VA &lt; 65%; CA/AT; FRN &lt; 0?; résultat ajouté/VA; EBIT/AT; % endettement; % liquidité</p>

# Profil: problème de ressources

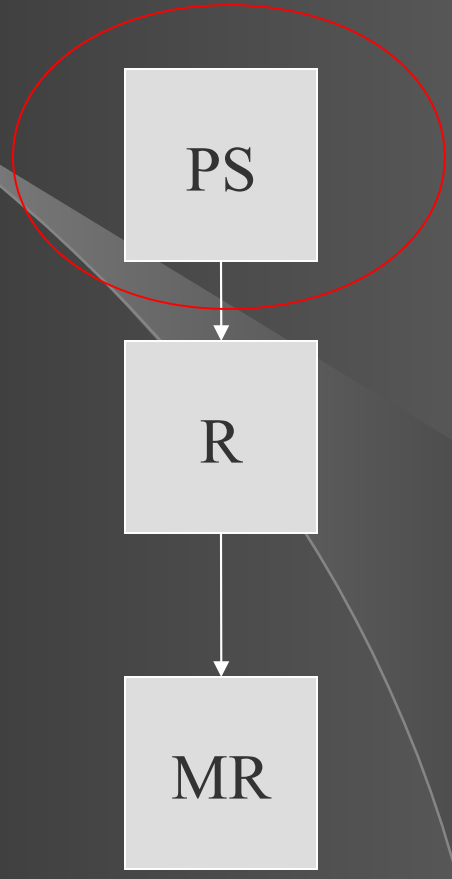
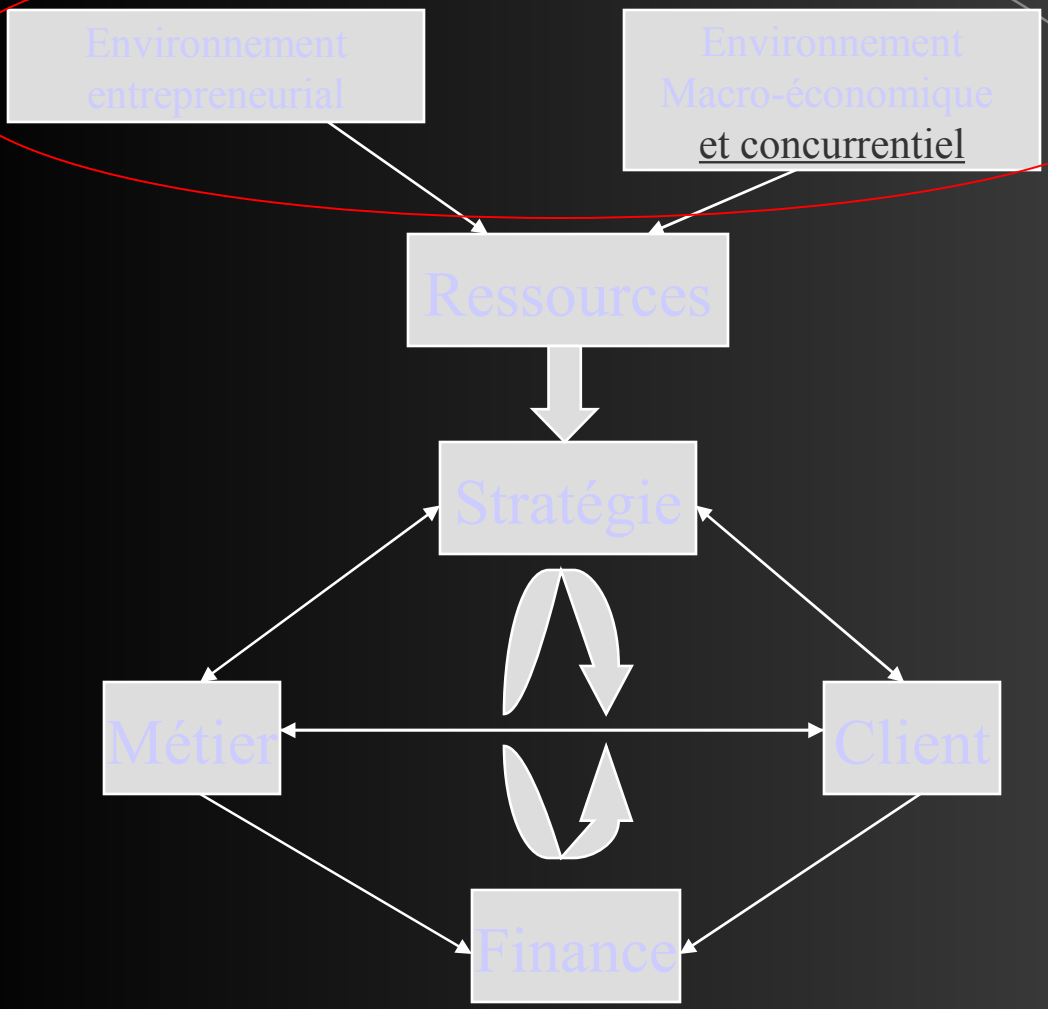


# Profil: problème de ressources

Causes de non performance	Stratégie reprise: Apports Principaux	Indicateurs
Absence de ressources financières	Ressources financières	BFR / CA; CA/AT; FRN < 0?; résultat ajouté/VA; EBIT/AT; % endettement; % liquidité
Absence (ou faiblesses) de compétences marketing	Ressources humaines Compétences marketing	Identification nouv marchés/clients/p/s potentiels Analyse compa prix, qualité, délai, technologie avec concurrents Anticiper opportunités/menaces Durée de vie des clients/nouv clients Nbre nouv clients % CA anciens clients/nouv client Nbre clients perdus et % CA

<p>Absence (ou inadéquation) de ressources humaines aux postes clés</p>	<p>Ressources humaines</p>	<p>Analyse personnelle du repreneur: possibilité de combler les manques?</p> <p>Analyse du potentiel interne: diagramme et compétences de chacun (min. postes clés)</p> <p>Recrutement de personnel qualifié</p> <p>Analyse / amélioration climat humain: « Comprendre et prendre en compte l'identité passée de l'entreprise »</p> <p>Motivation collaborateurs</p> <p>Nbre de personnes aux postes clés / rotation / absentéisme</p> <p>Formations</p> <p>Ctrl recrutements = image du cédant?</p>
<p>Insuffisance de savoir-faire techniques ou technologiques</p>	<p>Savoir-faire</p>	<p>Objectifs stratégiques clairs</p> <p>Analyse et amélioration des compétences</p> <p>Recrutement personnel qualifié</p> <p>Mise en place de middle management</p> <p>Systèmes de gestion de l'information</p> <p>Systèmes de gestion/ctrl coûts</p>

# Profil: problème de positionnement stratégique





# Profil: problème de positionnement stratégique

<b>Causes non performance</b>	<b>Stratégie reprise: Apports Principaux</b>	<b>Indicateurs</b>
Goût pour le risque	Ressources humaines Connaissances secteur	Analyse du marché Analyse/amélioration risques pris par cédant Analyse/amélioration cohérence des innovations/développement
Volonté de contrôle Laxiste? Autocrate?	Ressources humaines Compétences gestion	Cohérence/amélioration mécanismes ctrl du cédant Cohérence mode management par rapport au cédant /changements « en douceur »
Incapacité ou lenteur de réaction (changements environnement)	Ressources humaines Connaissances secteur	Analyse sectorielle Analyse conjoncturelle Analyse de la croissance économique Veille stratégique

<p>Difficultés psychologiques à la transmission</p>	<p>Ressources humaines Compétences en gestion</p>	<p>Analyser la période de transition: le cédant « joue le jeu du remplacement »?</p> <p>Analyse des réactions des salariés</p> <p>Arrêt de la période de transition si nécessaire</p>
<p>Absence ou insuffisance de formations</p>	<p>Ressources humaines Compétences gestion Connaissances secteur</p>	<p>Analyse du potentiel interne: diagramme et compétences de chacun (min. postes clés)</p> <p>Reclassement salariés en fonction des compétences</p> <p>Analyse des opportunités et menaces → analyse du potentiel → formations</p> <p>Cohérence/amélioration formations</p>

<p>Absence/insuffisance d'expérience professionnelle</p>	<p>Ressources humaines Connaissances secteur</p>	<p>Analyse personnelle du repreneur → formations complémentaires Recrutement aux postes clés</p>
<p>Forte intensité de la lutte entre concurrents ou Cycle économique défavorable</p>	<p>Savoirs Connaissances secteur</p>	<p>Identification nouv marchés/clients/p/s potentiels Analyse compa prix, qualité, délai, technologie avec concurrents Analyse de l'env Anticiper opportunités/menaces Durée de vie des clients/nouv clients Nbre nouv clients Nbre clients perdus et causes</p>

# Conclusion

# Conclusion

- L'outil de diagnostic proposé permet:
  - d'élaborer une échelle de valeur pour appuyer la négociation
  - d'éclairer la décision de reprise ou de non reprise
  - de construire la stratégie de reprise
- L'outil de pilotage stratégique de la reprise proposé permet:
  - de contrôler la mise en oeuvre de la stratégie de reprise
  - d'analyser ses effets

**Merci pour votre  
attention...**