

# Du diagnostic préalable à la stratégie de reprise de la PME : un état de la question

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

# Sommaire

- Introduction
  - La Reprise d'entreprise: qu'est-ce que c'est?
  - Difficultés de son étude
- Le Processus « repreneural »
  - Etape 1: le processus relatif à la décision de reprendre
  - Etape 2: le processus de reprise
  - Etape 3: le processus d'entrée
  - Les difficultés rencontrées lors du processus
- Proposition d'un outil de diagnostic et de pilotage stratégique de la reprise de PME
- Conclusion

# Introduction

- Les chiffres fluctuent mais le potentiel de transmissions d'entreprises est croissant:
  - Vieillissement de la population européenne
  - Départ en retraite des dirigeants d'entreprises issus de la vague du baby boom (Barbot et Deschamps, 2005)
- Commission Européenne ne cesse d'encourager les États membres à intensifier leurs efforts depuis 1994
- Constat inquiétant : dans les « dix années à venir »:
  - Un tiers des chefs d'entreprise européens quitteront leurs fonctions
  - Selon les estimations: jusqu'à 690 000 entreprises, pour la plupart des PME, représentant 2,8 millions d'emplois, devront être transmises chaque année
- La situation semble être similaire au Canada (Robichaud et Davel, 2006), **par exemple**

# Introduction

- La transmission d'entreprise au sein d'une famille reste le cas le plus fréquent MAIS le nombre de transmissions à des tiers va croissant:

- l'éducation est plus accessible: la reprise de l'entreprise familiale pour les jeunes générations ne constitue plus qu'une option

- les familles sont moins nombreuses: moins de possibilités de trouver un successeur au sein de la famille

➔ Importance de soutenir le transfert des PME en dehors du giron familial

# Introduction

- Malgré ces constats, polarisation des études sur la transmission familiale et/ou du point de vue du départ du dirigeant → peu d'études sur la reprise d'entreprises
- Or, la probabilité d'échec est plus importante dans le cadre d'une reprise par une personne extérieure car le fait de ne pas connaître l'entreprise (personnel, structure, environnement) s'ajoute aux risques «classiques» de la transmission (Deschamps et Paturel, 2001)

# Introduction

- Plus de recherches et d'intérêt politique sur la création d'entreprise
- Or, la reprise d'entreprise répond à des enjeux économiques et politiques aussi importants:
  - le maintien de l'entreprise dans le tissu économique
  - la sauvegarde d'emplois
  - La sauvegarde des savoir-faire spécifiques...
- La Commission Européenne (2006a) met en évidence qu'en moyenne:
  - les entreprises existantes proposent cinq emplois quand une nouvelle entreprise n'en génère que deux
  - le taux de réussite des entreprises transférées est plus élevé que celui des entreprises nouvellement créées

# Introduction

- La reprise d'entreprise mérite donc d'être promue!
- Opération difficile à cerner qui revêt des réalités multiples (Deschamps, 2000)
- Importance de développer des outils de pilotage de la reprise pour aider les repreneurs

# La reprise d'entreprise: qu'est ce que c'est ?

# La reprise d'entreprise: qu'est ce que c'est ?

- Différentes terminologies
- Transmission: « toute transmission de la propriété d'une entreprise à une autre personne ou entreprise qui assure la continuité de l'existence et de l'activité commerciale de l'entreprise. » (Commission Européenne, 2002)
- Nécessaire transfert du **pouvoir de décision ET de propriété**
- La reprise d'entreprise **n'est qu'une modalité** de la « transmission »

# La reprise d'entreprise: qu'est ce que c'est ?

- On se positionne du côté du repreneur
- Plusieurs terminologies: la transmission externe, transmission à des tiers, la reprise d'entreprise par les personnes physiques, la reprise d'entreprise par le particulier, la reprise d'entreprise par les personnes morales...
- Focus sur la reprise d'entreprise par les personnes physiques (au sens large, non fiscal, comprenant la reprise par les PME entrepreneuriales)
  - Les grandes sociétés se font plus assister par des spécialistes lors de fusions et/ou acquisitions
  - Plusieurs de nos développements les concernent aussi

# La reprise d'entreprise: qu'est ce que c'est ?

- La reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP)  
« implique de traiter le rachat des PME en tenant compte de la cohérence financière de l'opération avec le statut de l'acquéreur, laquelle semble liée à la taille de la cible, même si ce critère n'est pas le seul déterminant du prix d'achat »  
(Deschamps, 2000; Paturel, 2000...)
- **Correspond au panorama européen (auriez-vous sous la main le pourcentage de PME en B, je ne le retrouve plus, l'info doit être au bureau...)**

# Reprise d'entreprise par les personnes physiques avec transfert de pouvoir et de propriété

Positionnement	On se place du côté du repreneur
A titre gratuit	non, donation
A titre onéreux	oui
Personne(s) physique(s)	oui (seul, en groupe)
	non sauf PME entrepreneuriale ou structure (de type holding) créée par une/plusieurs personnes physiques afin de limiter les risques personnels
Personne Morale	
Dans le cadre familial	non, succession
MBO	oui
MBI	oui
Partenaire/actionnaire minoritaire	oui
Entreprises défailiantes	oui
Entreprises saines	oui

# Difficultés lors de l'étude de la RPP

# Difficultés de son étude

- Difficultés liées à l'étude de la RPP:
- Les spécificités du marché: opacité du marché, manque de transparence, absence ou insuffisance d'interface(s) entre vendeurs et acheteurs et la culture du secret
  - ➔ Les repreneurs sont donc difficiles à identifier
- Le manque d'études statistiques dans la plupart des pays:
  - ne permettent pas de déterminer des chiffres précis
  - les comparaisons sont difficiles
- L'hétérogénéité des opérations
  - ➔ ne permettent pas qu'on les traite de façon homogène
- Peu de publications scientifiques (en évolution)

# Le Processus « repreneural »

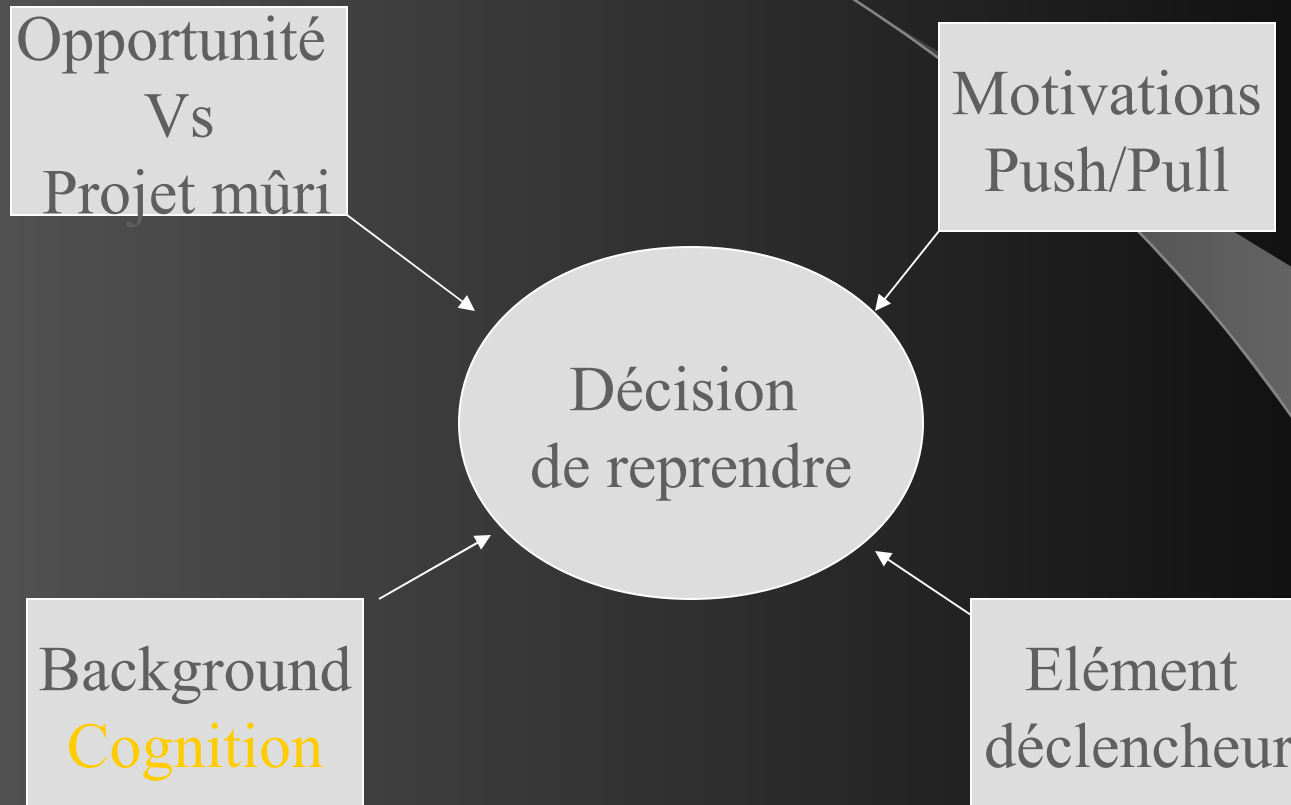
Deschamps (2000) qualifie de « *repreneural* » le processus suivi par l'entrepreneur-repreneur personne physique: il « représente l'addition de trois processus spécifiques conduisant chacun à un résultat permettant de procéder à la démarche suivante. »

# Etape 1: le processus relatif à la décision de reprendre

# Le processus relatif à la décision de reprendre

- Divers éléments influencent l'individu vers le rachat:
  - Propres à l'individu: « background », compétences, motivations, **cognition (importance des shortcuts)**
  - Son environnement (macro et micro)
  - Événement(s) – Opportunité(s)
- Les caractéristiques de l'individu et de l'environnement sont essentiels
- « L'acte est déclenché à la suite d'un événement qui entre en résonance avec ces différents éléments » et correspond « au point de départ du processus de reprise »
- Ce processus est rarement linéaire → interrelation entre plusieurs éléments

# Le processus relatif à la décision de reprendre



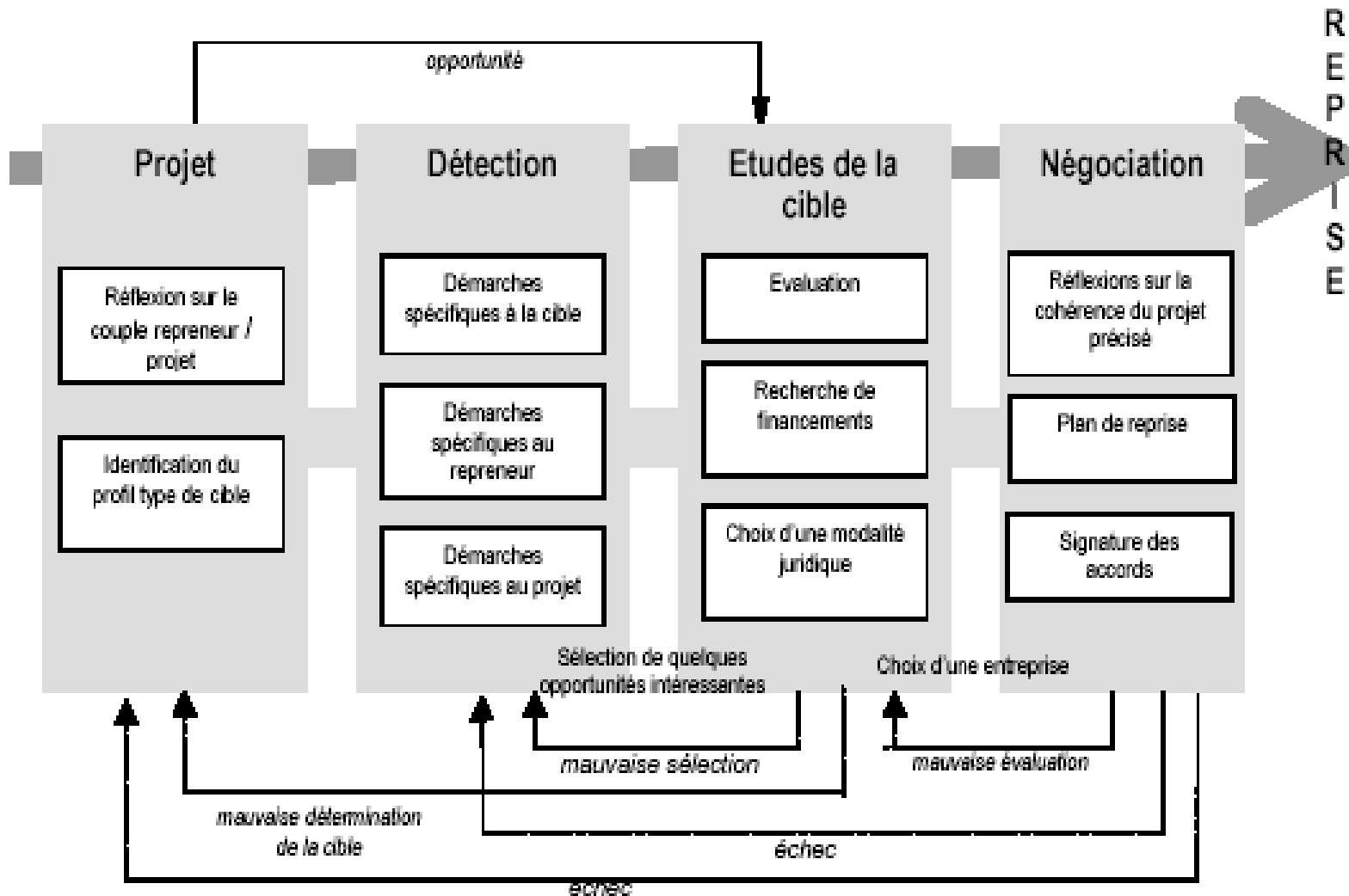
Adapté de Deschamps, 2000

# Etape 2: le processus de reprise

# Le processus de reprise

- Ce processus comprend quatre étapes :
  - la définition du projet: détermination du profil type d'entreprises recherchées
  - l'identification de la cible
  - l'évaluation de la (ou les) cible(s) identifiée(s) où « il importe de s'entourer de consultants compétents » pour « l'évaluation, la détermination des moyens de financement et le choix d'une modalité juridique de reprise »
  - la négociation
- Ce processus est rarement linéaire → bonds, retours en arrière...
- Il est influencé principalement par le repreneur, le cédant, l'environnement et le type de PME à reprendre

# Le processus de reprise



# Cas spécifique de l'entreprise défaillante

- Entreprise défaillante dans ce cadre: **crise de solvabilité et de liquidité impliquant l'obligation de déposer le bilan**
- Spécificités:
  - L'acheteur est soumis à certaines règles concernant sa proposition de reprise
  - Le processus de reprise est différent en raison de **la procédure judiciaire**
    - l'acceptation d'une offre doit permettre la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'activité et de l'emploi, l'apurement du passif
    - la phase de détection est identique mais se concentre sur des entreprises en dépôt de bilan ; l'évaluation de la cible « passe par des diagnostics et études classiques, mais s'accompagne d'une stratégie de redressement » et enfin, **ce n'est pas le cédant qui prend la décision de céder son entreprise mais le tribunal**

# Etape 3: le processus d'entrée

# Le processus d'entrée

- Ce processus comprend « l'entrée du repreneur dans l'entreprise qu'il a achetée » et lui attribue son rôle dirigeant propriétaire

- Il peut comprendre 1 à 2 étapes:

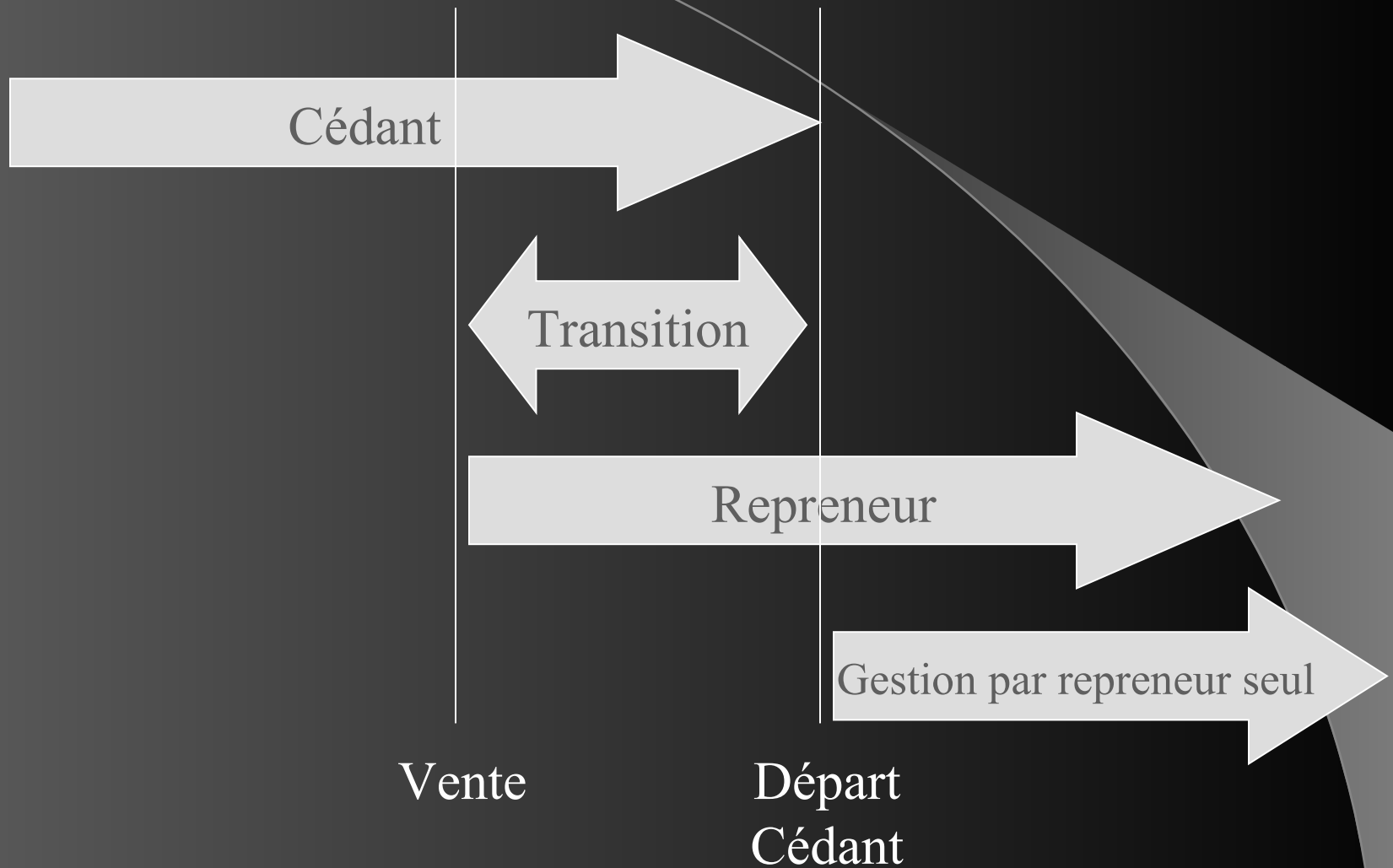
- s'il y a lieu: une période de transition avec le cédant
  - les deux parties sont présentes pour gérer l'entreprise
- la gestion des changements induits par son arrivée
  - le repreneur est seul pour gérer l'entreprise

= spécificité de la RPP

- Siegel (1989b : 255) parle de « *période post-reprise* »

- Il est influencé principalement par le repreneur, le cédant, l'environnement et le type de PME à reprendre

# Le processus d'entrée



# Les difficultés rencontrées lors du processus

# Les difficultés rencontrées lors du processus

- « L'acquisition d'une entreprise est par nature très complexe et chaque transaction est unique »  
(Thoumieux, 1996, p 7)
- Transmettre est un acte de gestion « éminemment stratégique incluant des critères juridiques, fiscaux, sociaux, économiques, personnels et familiaux. »  
(Barbot et Richomme-Huet, 2004).
- Ce caractère multicritère amène donc des difficultés au travers de l'ensemble du processus

# Les difficultés rencontrées lors du processus

- L'estimation de la valeur de l'entreprise
- Les dispositions légales
- La complexité du processus et l'inexpérience des deux parties sur ce type d'opération dont un manque de formation à l'opération de reprise et/ou au métier de dirigeant de PME
- Le marché (opacité...)
- Le manque de soutien des pouvoirs publics

# Les difficultés rencontrées lors du processus

- Les difficultés prédominantes:
  - le financement de la reprise, particulièrement pour les jeunes ne possédant pas d'historique de crédit et le manque de soutien des établissements financiers
  - Le cédant: difficultés « d'ordre psychologique ou émotionnel » de la part du cédant; volonté du cédant de ne pas transmettre « à n'importe qui » qui implique des retards dans les échéances parfois exagérés ; problèmes relationnels avec le cédant
  - Les problèmes relationnels avec les salariés et les partenaires
  - Le management de la période post-reprise, parfois liées à une mauvaise relation avec le cédant

# Les difficultés rencontrées lors du processus

- La procédure judiciaire semble accentuer les difficultés (Deschamps et Barbot, 2005)
- Les difficultés sont différentes en fonction du type de repreneur
- Les entreprises « anciennes et onéreuses » semble poser plus de difficultés (Picard et Thévenard-Puthod, 2006)

# La période de transition

# La transition

- La période de transition permet d'assurer une certaine continuité et de rassurer l'entourage de la cible MAIS la transition est une étape difficile si l'on considère son caractère émotionnel (Donckels, 1989)
- Un prix d'acquisition et un endettement raisonnable ne suffisent pas : « le savoir-faire et sa bonne transmission par le cédant ont autant d'importance »
- Les éléments immatériels sont les plus difficiles à transmettre mais leur transfert s'avère nécessaire afin de conserver l'identité de l'organisation
- Elle peut présenter des avantages, comme des inconvénients pour les deux parties

# La transition

- Plusieurs études montrent que la période de transition est nécessaire mais qu'elle ne doit pas être trop longue
- Elle ne sera bénéfique que si le vendeur « joue le jeu de son remplacement » (Paturel, 2000)
- Le remplacement du dirigeant peut être problématique mais l'entreprise dépend aussi de certains hommes clés uniques dans leur domaine de compétence
- « 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). »

# Le repreneur seul à la direction de la PME reprise

# Le changement de dirigeant

- Le repreneur se retrouve seul à la direction de l'entreprise après une période de transition ou non
- La différence avec la création d'entreprise:
  - il n'a pas créé l'entreprise
  - il n'a pas développé l'entreprise
  - il n'a pas recruté le personnel
  - il n'est pas à la base des relations commerciales
  - Il n'a pas instauré son propre management...
- ➔ caractérise la RPP et résume la complexité du processus d'entrée du repreneur
- Le repreneur succède à l'ancien dirigeant dont le rôle est prépondérant au sein d'une PME

# Le changement de dirigeant

- La reprise d'entreprise est associé à un changement car l'opération entraîne des modifications
  - pour l'entreprise reprise (management, organisation...)
  - pour ses acteurs (salariés, partenaires...)
  - pour le repreneur (nouvelles responsabilités...)
- « Le remplacement de l'entrepreneur (au sein d'une PME ou entreprise familiale) a des conséquences importantes au niveau de la culture, des motivations et des valeurs de l'entreprise, qui elles-mêmes vont entraîner un remodelage de sa stratégie, de son organisation et de ses modalités de gestion opérationnelles. » (Bragard et Van Caillie, 1994)

# Le changement de dirigeant

- Ce changement est ambivalent, il correspond
  - à une rupture: le changement de dirigeant entraîne une rupture par rapport à l'ancienne direction
  - à une continuité: le changement de dirigeant est nécessaire ou vital
- Donckels (1995) souligne que la reprise peut souffrir de l'illusion de la continuité. Or, il y a nécessairement changement.
- Le changement est notamment déterminé par le repreneur
- **En résumé, pour la plupart des opérations de RPP, le fait qu'un nouveau dirigeant investisse l'entreprise implique des changements qui marque une rupture au sein de l'entreprise pour permettre sa continuité**
  - ➔ Cette ambivalence rend l'opération complexe!

# L'impact et la gestion du changement

- « Le problème le plus délicat à résoudre est de nature humaine » (Paturel, 2000)
- Pas étonnant → Rôle central de l'entrepreneur en partance: les partenaires et surtout « les salariés sont appelés à accepter un nouveau dirigeant alors qu'ils sont liés au vendeur » (Deschamps, 2000)
- Les problèmes organisationnels: du fait de son arrivée, du changement de management, des techniques de production...
- Important de le gérer car les ressources humaines sont des ressources stratégiques clés
- « Face au changement [...], les salariés réagissent de deux façons différentes: ils subissent un choc culturel et lui opposent une résistance » (Deschamps, 1998)

# L'impact et la gestion du changement

- Le management de la résistance passe par une identification précise des raisons qui l'expliquent (Paturel, 2000)
- Comprendre et prendre en compte l'identité passée de l'entreprise: un des facteurs clés de succès de l'opération
- « la stratégie définie par le repreneur doit être cohérente par rapport à celle passée et ce dernier doit s'imposer en tant que leader d'opinion afin que les salariés adhèrent à ses objectifs et à ses choix pour l'avenir. » (Deschamps, 2000 ; Paturel, 2000)
- Deschamps et Paturel (2001) recommandent une annonce officielle aux salariés et aux principaux clients

# Conclusion

## Le processus « repreneurial »

# Le processus repreneurial

- Mise en évidence d'un point de vue générique MAIS
  - La diversité des opérations (repreneurs, environnements et entreprises reprises) rend difficile la mise en évidence d'un modèle général
  - Importance d'analyser les RPP en fonction de leurs spécificités
- L'arrivée du repreneur entraîne un changement ambivalent:
  - une rupture pour permettre la continuité
  - impact sur: l'entreprise reprise, l'ensemble des partenaires internes et externes et sur le repreneur qui est à la source de ce changement
- Le financement et la gestion de la période post-reprise semblent être les plus problématiques
- Nécessité de développer un outil de pilotage stratégique de la reprise, en tenant compte des spécificités de l'entreprise

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

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

# Différents profil de PME

# Profils d'entreprise

- Martinet (1988): le profil d'efficacité d'une entreprise dépend de l'efficiency ou de la non efficiency de trois composantes : la position stratégique (PS), les ressources (R), la mise en œuvre de ses ressources (MR)
  - détermine 8 profils généraux d'entreprise
- Le diagnostic de ces composantes clés permet d'identifier et de définir une suite d'actions ou une stratégie
  - Importance du diagnostic stratégique pour tout repreneur
  - Relation forte avec la stratégie de reprise à mettre en œuvre

# 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	-	-	-

# Comment déterminer le profil de la PME à reprendre?

# Détermination du profil de performance

- Performance **et efficacité** d'une entreprise: nombreux débats (Gervais, 2005)
- Nécessité d'une gestion globale et transversale de la performance d'une entreprise pour sa survie
- Vu le caractère absolu de cette performance, toute PME présente, à un moment donné, un certain nombre de déséquilibres, plus ou moins importants et hérités de son passé, qui l'empêchent de déployer au mieux son potentiel de création de valeur

# Détermination du profil de performance

- Diagnostic préalable à la reprise d'une PME doit donc identifier et caractériser tant les facteurs de performance que les facteurs de non performance présents préalablement à sa reprise
  - facteur clé du succès de la reprise

# Détermination du profil de performance

- Proposition d'une grille d'analyse basée sur la BSC
- A chaque dimension: identification des facteurs de non performance principaux
  - facteurs de non performance = plus difficile à identifier
  - manque d'information
- Des facteurs de non performance de la PME peuvent être présents, à des degrés divers, au moment où s'amorce un processus de reprise
  - Mise en lumière des causes de non performance permet de proposer des pistes d'améliorations

LT

Environnement  
entrepreneurial

Environnement  
Macro-économique  
et concurrentiel

Fondamental

Ressources

Stratégie

Métier

Client

Finance

CT

Symptomatique

Valeur Ajoutée

Rentabilité

Liquidité

Solvabilité

# Environnement entrepreneurial

- Inclinaison entrepreneuriale:
  - Goût pour le risque (et donc l'innovation)
  - Volonté de contrôle
  - Incapacité ou lenteur de réaction face aux changements de l'environnement
  - Difficulté à trouver un repreneur adéquat et difficultés ressenties par le dirigeant à céder son affaire
  - Confusion entre intérêts de l'entreprise et personnels
- Parcours professionnel:
  - Absence ou insuffisance de formation
  - Absence d'expérience professionnelle antérieure

# Environnement macro-économique et concurrentiel

- Performance de la PME influencée par:
  - Circonstances conjoncturelles (subies)
  - Intensité de la lutte entre concurrents
  - Structure +/- intégrée de sa chaîne de valeur interne
  - Intégration avec les autres composantes de la chaîne de valeur industrielle (dont faillites en cascade)
  - Dépendance à l'égard d'un nombre trop faible de clients et/ou à l'égard de fournisseurs puissants

# Ressources

- Difficultés découlent principalement de la faible surface financière de la PME (relation taille/entrepreneur) provoquées par sous-capitalisation et/ou manque d'autofinancement:
  - Absence ou insuffisances de ressources humaines aux postes clés
  - Insuffisance de la spécialisation des outils
  - Difficultés d'accès aux savoirs

# Dimension Innovation & Apprentissage

- Attitude de l'entrepreneur à l'égard du risque et de l'innovation
- Nature de la technologie
- Ampleur des ressources financières (MT et LT)

→ Ces trois éléments conditionnent l'apparition des facteurs de non performance:

- Absence ou inadéquation d'une stratégie de développement
- Absence ou inadéquation d'une véritable stratégie d'innovation

# Dimension Client

- Dépendance excessive à l'égard de quelques clients
- Identification imprécise des attentes du client
- Incompréhension des évolutions des attentes et besoins des marchés
- Peu de relations de proximité avec les clients
- Etablissement d'un prix de vente incohérent
- Estimation imprécise du facteur temps lié au développement de sa clientèle

# Dimension Métier interne

- Difficultés dans la coordination des maillons de la « Chaîne de valeur interne»:

- Achats
- Processus de production
- Logistique
- Distribution...

→ Difficultés dans la coordination des activités et processus

- Origine principale: insuffisance de ressources, principalement humaines

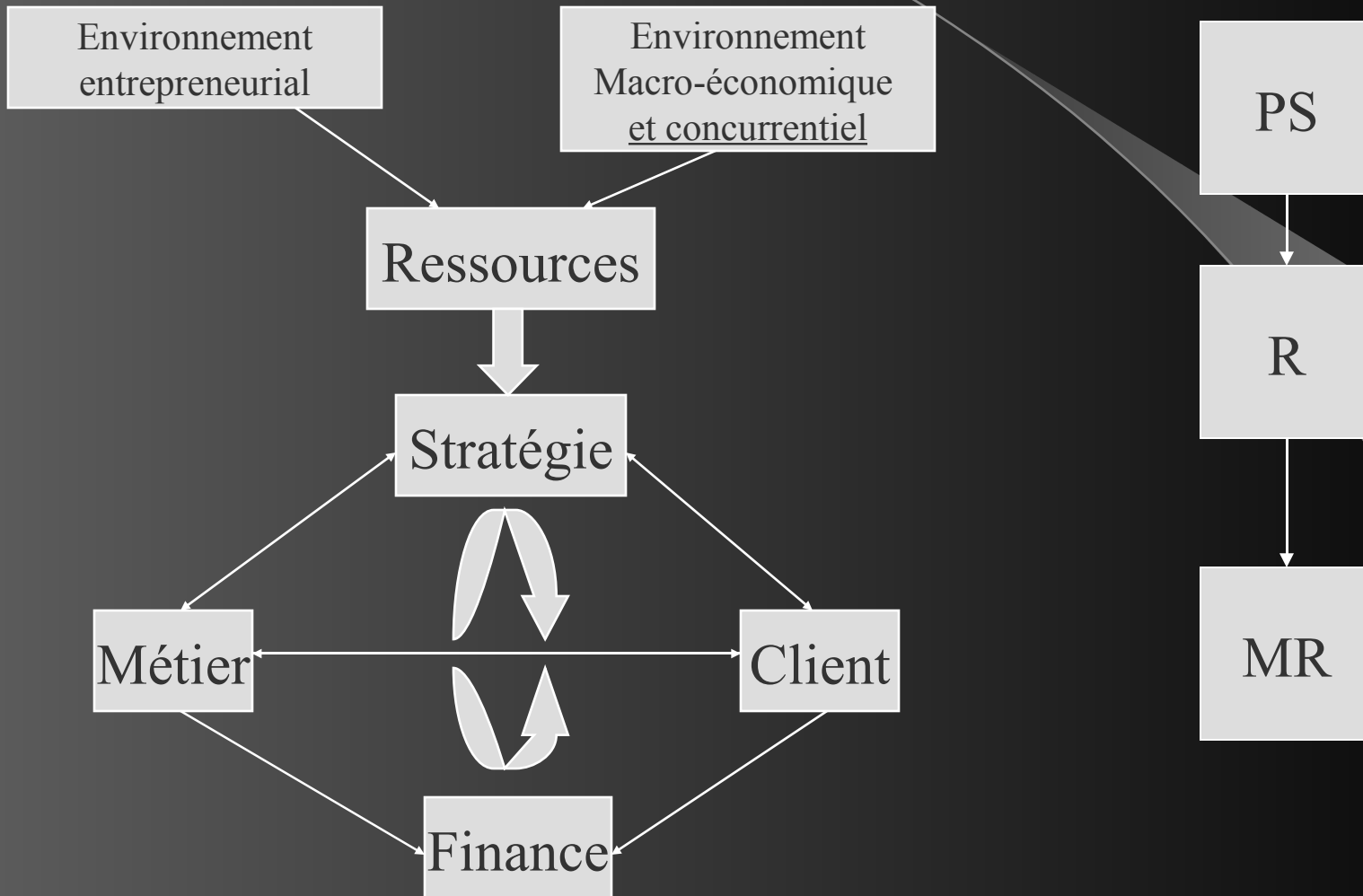
# Dimension Finance

- Symptômes aisés à détecter → états financiers (Altman, 1968)
- Matérialisation ultime des facteurs évoqués:
- Manque ou absence de stratégie financière:
  - Faiblesse du cash-flow opérationnel
  - Manque de maîtrise des investissements
  - Sous-capitalisation
  - Difficultés à attirer de nouveaux capitaux

# Détermination du profil de performance

- Permet
  - d'éclairer la décision de reprise ou de non reprise
  - d'étayer la stratégie spécifique de reprise, voire de redressement
- 2 critères:
  - Origine du problème
  - Ampleur du problème
    - Le parallèle entre les facteurs de performance et de non performance correspond au projet du repreneur?
    - le repreneur peut-il combler les problèmes identifiés?
- Le choix de la reprise de la PME est basé sur la nécessaire complémentarité entre les faiblesses de la PME à reprendre et les apports possibles du repreneur (Deschamps, 2002)

# Relations dominantes des 2 modèles



# 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	-	-	-

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

# Profil d'efficacité et stratégie de reprise

- Toute PME présente au moment de sa reprise des caractéristiques (facteurs de performance et de non performance) qui permettent de la positionner au sein d'un des huit principaux profils d'entreprise établis par Martinet (1988)
- Notre modèle permet de définir ce positionnement  
→ Véritable outil de pilotage stratégique de la reprise de la PME

# Profil d'efficacité et stratégie de reprise

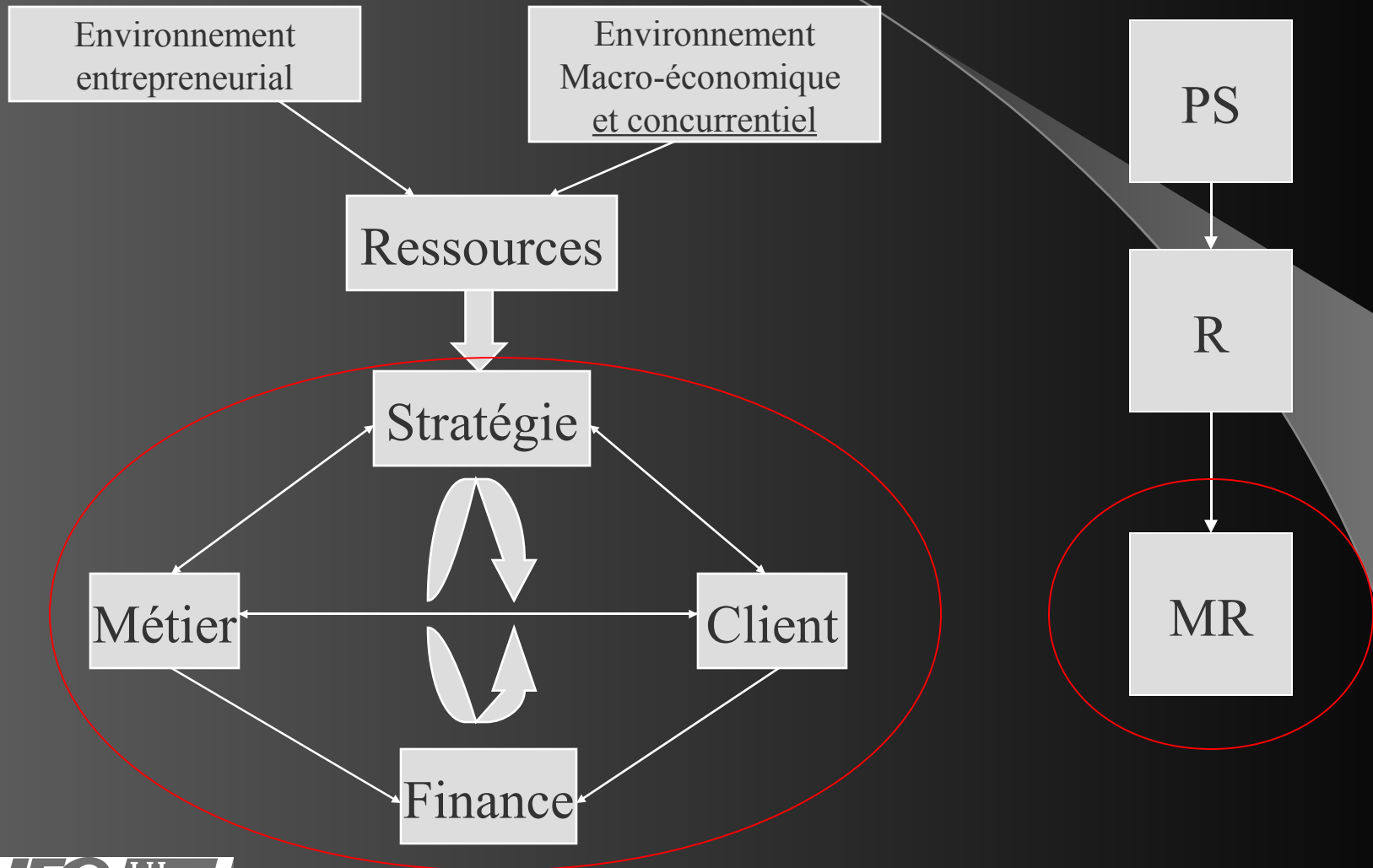
- En effet, un diagnostic stratégique (accompagné du financier):
    - Elaborer une échelle de valeur pour appuyer la négociation
    - + Construction d'une stratégie de création de valeur à mettre en oeuvre dès transfert
  - Stratégie de reprise:
    - prolongement direct du diagnostic
    - passage 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)
- Relation forte entre le diagnostic préalable et la stratégie de reprise

# Profil d'efficacité et stratégie de reprise

- Pour chaque profil de la PME à reprendre:
  - Identification des principaux facteurs de non performance
  - Apports 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 d'efficacité et stratégie de reprise



# Profil d'efficacité et stratégie de reprise

- Diagnostic préalable: problème relevant de la « mise en œuvre des ressources »:
  - Solution: modification de la structure (donc sa chaîne de valeur) et de la culture
  - L'efficacité de la reprise dépend principalement de l'ampleur et de la qualité du portefeuille de ressources (humaines, notamment) apporté dans l'immédiat par le repreneur et de leur acceptation par les membres de la PME
  - Les sources d'inefficacité et d'inefficience peuvent trouver une solution dans un horizon de moyen terme

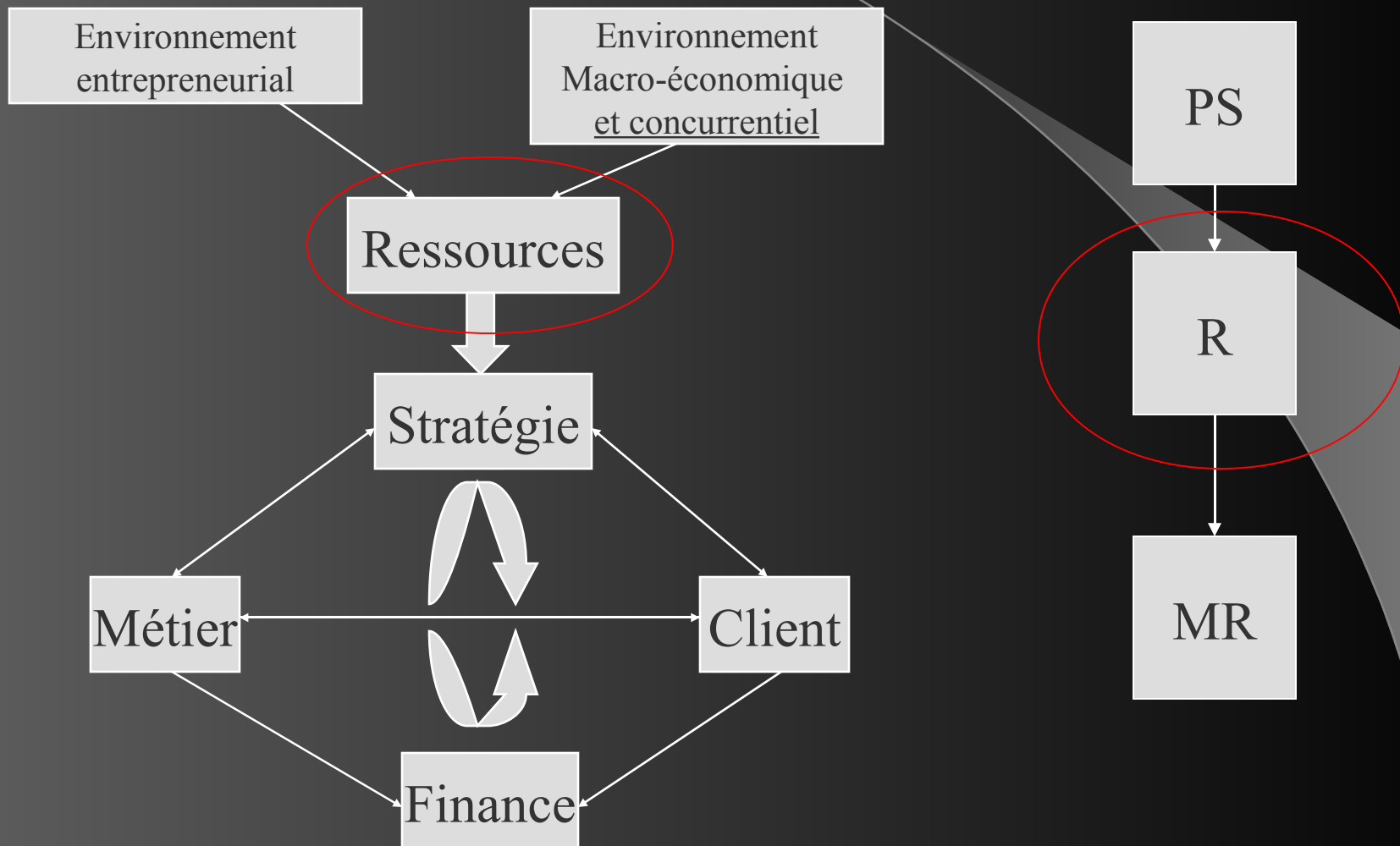
# Profil: problème de mise en œuvre des ressources

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) Part de marché/segment <b>EBIT</b>
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 Part CA généré/nouv invest % diminution coûts Mise en place d'un système d'info

<p>Dépendance quelques clients</p> <p>Identification inefficace</p> <p>Inadéquation attentes clients</p>	<p>Connaissances secteur</p>	<p>Identification marché potentiel</p> <p>Analyse compa prix et 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>% de 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 + 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 d'efficacité et stratégie de reprise



# Profil d'efficacité et stratégie de reprise

- Diagnostic préalable: problème relevant de la dimension « Ressources »:
  - 2 solutions : soit le repreneur dispose des moyens financiers et des compétences nécessaires, soit le positionnement stratégique est optimisé et le repreneur peut disposer de moyens financiers (Timmons, 1994)
  - Les sources d'inefficacité et d'inefficience peuvent trouver une solution dans un horizon de court terme

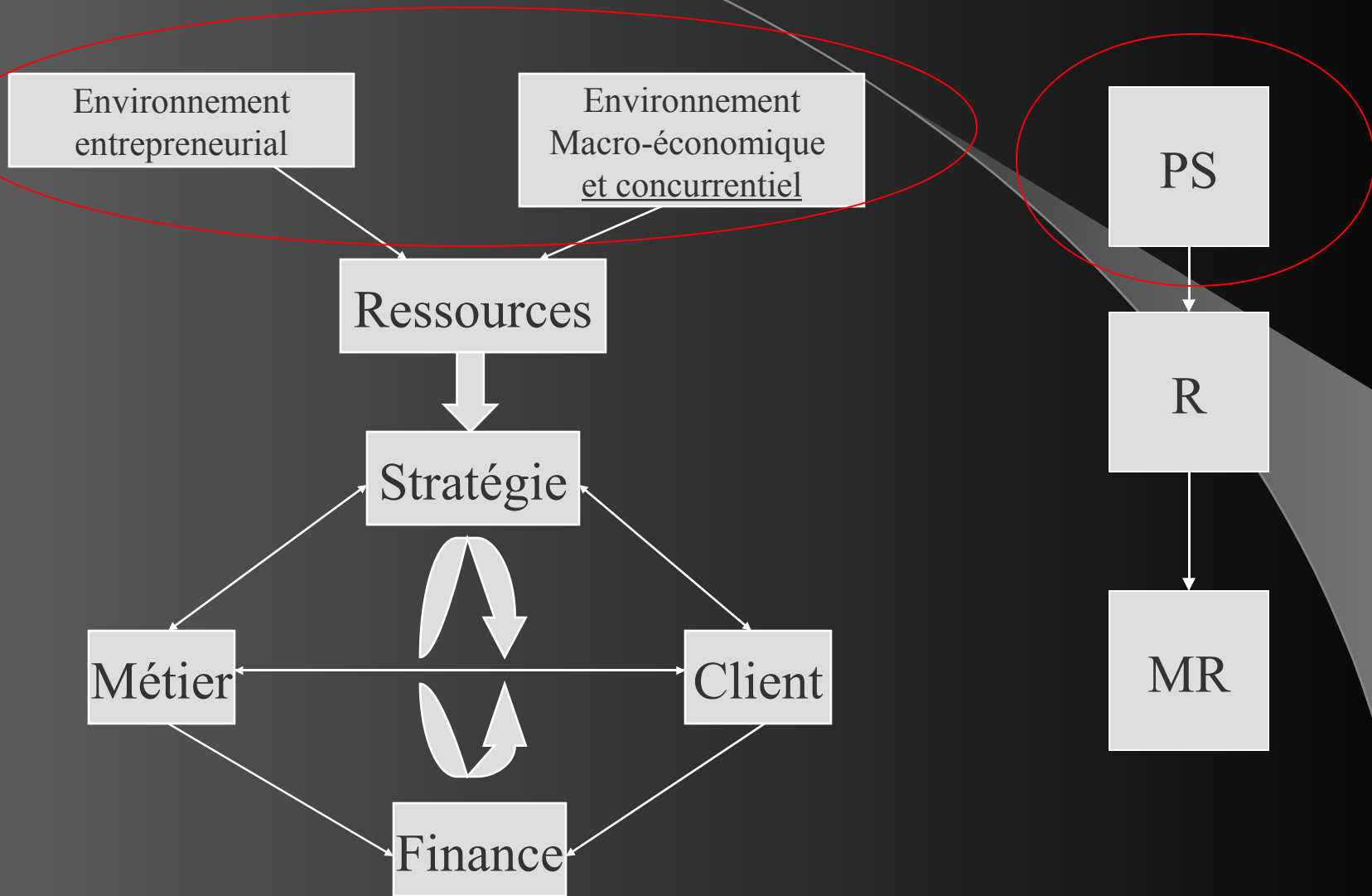
# Profil: Manque de ressources

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><b>Mise en place de middle management</b></p> <p>Systemes de gestion de l'information</p> <p>Systemes de gestion/ctrl coûts</p>

# Profil: problème de positionnement stratégique

# Profil d'efficacité et stratégie de reprise



# Profil d'efficacité et stratégie de reprise

- Diagnostic préalable: problème relevant du « positionnement stratégique »:
  - Solution: mise en place d'une stratégie de correction progressive, moyennant l'apport d'une vision entrepreneuriale nouvelle et d'une connaissance approfondie du secteur qui permettra de réaliser un repositionnement stratégique de la PME, constituant un apport de ressources important
  - Les sources d'inefficacité et d'inefficience trouvent leur solution dans un horizon de long terme

# Profil: Dépositionnée

Causes non performance	Stratégie reprise: Apports Principaux	Indicateurs
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 »? Analyse des réactions des salariés 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) Reclassement salariés en fonction des compétences Analyse des opportunités et menaces → analyse du potentiel → formations 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

- Enorme potentiel de transmissions d'entreprises
- La transmission d'entreprise au sein d'une famille reste le cas le plus fréquent MAIS le nombre de transmissions à des tiers **va croissant**
- La reprise d'entreprise mérite donc d'être promue!
- Opération difficile à cerner
- Hétérogénéité des opérations, influencée par
  - Le repreneur/cédant
  - Le type de PME à reprendre
  - L'environnement
- Mise en évidence d'un point de vue **générique MAIS l'hétérogénéité ne permet pas qu'on traite la RPP de façon homogène → actuellement, la recherche doit s'efforcer de comprendre les multiples facettes (impact repreneur, type de PME reprise...)**

# Conclusion

- Deschamps (2000) qualifie de « repreneurial » le processus suivi par le repreneur: il « représente l'addition de trois processus spécifiques conduisant chacun à un résultat permettant de procéder à la démarche suivante »
- Les difficultés prédominantes:
  - Le financement
  - Les problèmes relationnels: cédant et salariés
  - Le management de la période post-reprise
- L'arrivée du repreneur entraîne un changement ambivalent complexe: une rupture pour permettre la continuité
- Nécessité de développer un outil de pilotage stratégique de la RPP, en tenant compte des spécificités de l'entreprise

# Conclusion

- Un diagnostic des facteurs de performance et de non performance de la PME à reprendre, basé sur notre grille de lecture permettrait aux repreneurs:
  - d'étayer la décision de reprise ou de non reprise
  - de construire la stratégie de reprise
- Notre modèle permet d'isoler:
  - les facteurs de non performance fondamentaux, liés au positionnement stratégique de la PME et à son portefeuille de ressources rares
  - les facteurs de non performance plus symptomatiques, liés à une déficience de la coordination des activités et processus mis en œuvre au sein de la PME

# Conclusion

- Combiné au modèle de Martinet (1988), il permet:
  - de positionner la PME à reprendre au sein d'un des huit profils d'efficacité
  - d'orienter la construction d'une stratégie de reprise adéquate à son profil, concrétisant dès lors la relation forte liant le diagnostic préalable et la définition de la stratégie de reprise d'une PME

**Merci pour votre  
attention...**

# Bibliographie