

**-IX<sup>IEME</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-  
" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

***AIMS 2000***

Montpellier  
- 24-25-26 Mai 2000 -

**La reprise d'entreprise par une personne physique :  
une pratique difficile à cerner**

**Bérengère DESCHAMPS**

**CERAG-ESA-Grenoble  
5 bd Gambetta  
38000  
Grenoble  
04 76 17 14 72  
[Berangere.deschamps@wanadoo.fr](mailto:Berangere.deschamps@wanadoo.fr)**

## **La reprise d'entreprise par une personne physique : une pratique difficile à cerner**

### ***Introduction***

L'entrepreneur est, depuis plusieurs siècles, un personnage reconnu de la littérature économique. Pourtant, la création d'entreprise n'est devenue un sujet de recherche à part entière qu'au début des années 80. On entrevoit alors par ce biais une possibilité de solution aux problèmes de crise contemporains, notamment aux niveaux du nombre d'emplois sauvegardés, de la richesse générée et du renouvellement du tissu productif à la fois régional et par conséquent national (Le Van Lemesle, 1988).

« En France, l'intérêt pour le phénomène de création d'entreprise semble cyclique. Récemment, au plus haut niveau des instances politiques de notre pays, l'initiative était encouragée. Force est de souligner l'importance du problème [...] et nombre d'études démontrent l'impact économique et social de l'initiative » (Verstraete, 1998, p 667). L'auteur, à l'instar de Saporta (1994), insiste sur la prise en compte par les institutions, dans les années 90, de l'importance de la création d'entreprise ; il se pose même la question de la légitimité de cette préoccupation. Pour Ettinger (1989), cet intérêt s'explique par le fait que « les décideurs publics se rejoignent pour prêter au phénomène de natalité des entreprises une série de vertus salvatrices ayant principalement pour noms emplois et innovation technologique ».

Dès la fin des années 70 donc, la création d'entreprise est considérée comme LA solution pour réduire le chômage. Cependant, par la suite, des réserves ont été exprimées sur cette réponse car, d'une part, les connaissances du domaine de l'entrepreneuriat ont été plus précises et plus nombreuses et ont laissé apparaître la complexité de l'opération ; d'autre part, parce que les chiffres concernant les créations sont en baisse (moins 8,75 % de 1989 à 1995 (ANCE, 1996)) et qu'une menace non négligeable pèse sur les emplois (Saporta, 1994). Une entreprise sur deux, en effet, n'existe plus sous sa forme initiale cinq années après sa création (Bonneau et Francoz, 1996).

Les vertus salvatrices en matière d'emplois prêtées aux créations d'entreprise semblent donc sinon remises en cause, du moins fortement relativisées. Or, la reprise d'entreprise par une personne physique apparaît être un autre type d'initiative entrepreneuriale, qui mérite à son tour d'être encouragée par les instances politiques.

En effet, reprendre une entreprise représente un enjeu essentiel puisque chaque année 50 000 emplois sont perdus avec la fermeture de PME pour lesquelles « les dirigeants n'ont pas su ou pu trouver de solutions au problème de leur transmission » (Papin, 1996) ; cette dernière opération est d'ailleurs qualifiée de « talon d'Achille » des entreprises par Donckels (1989). Et une personne physique, quelle que soit la raison qui la pousse à acquérir une firme (devenir patron, changer de vie professionnelle, changer

de vie privée, créer son emploi), par son implication dans l'organisation acquise, peut permettre sa sauvegarde, tout au moins sa continuité, voire son développement.

Nous souhaitons montrer l'importance du phénomène de reprise d'entreprise, trop peu promue à notre sens. Dans tous les recensements officiels, dans tous les guides pratiques à la disposition de l'éventuel futur entrepreneur, la reprise d'entreprise est toujours confondue avec la création d'entreprise - dans certains cas, elle est d'ailleurs considérée comme une re-crédation (ANCE, 1996). Aussi est-il très difficile, sinon par tâtonnement, d'approcher un reprenneur – personne physique. C'est pourquoi, nous commencerons cet article par expliquer notre méthodologie. Ensuite, nous exposerons les difficultés à cerner cette pratique qui revêt plusieurs réalités. Enfin, nous discuterons des enjeux économiques et sociaux qui la rendent essentielle dans la conduite de gestion des entreprises et incontournable dans un discours politique orienté vers l'entrepreneuriat.

### **1 – Méthodologie : la triangulation des méthodes**

Comme nous l'expliquerons plus tard, il est très difficile de cerner la reprise d'entreprise par une personne physique : d'une part, parce qu'il n'existe pas de recensement exhaustif et précis de ce type d'opération, d'autre part, parce que plusieurs modalités sont possibles pour reprendre une firme et qu'il n'y a pas un type spécifique de reprenneurs. Par conséquent, nous sommes confrontés à un problème d'identification de notre objet d'études : le reprenneur.

Au delà de cette difficulté, et compte tenu d'une littérature peu foisonnante afférente à la reprise par les personnes physiques, notre travail se place dans une démarche exploratoire. Alors, pour aborder le sujet de manière à la fois la plus complète possible et la plus en profondeur, nous avons choisi de combiner les méthodes de recherches et donc de privilégier la triangulation méthodologique (Jick, 1979).

Ainsi, une démarche qualitative exploratoire a permis de procéder à la préparation de la rédaction des questionnaires (Wacheux, 1996). L'approche quantitative nous a permis de balayer et d'identifier le phénomène de reprise, description qui confirmée et détaillée grâce à des entretiens réalisés auprès de répondants de notre questionnaire. Aussi la démarche qualitative est-elle une démarche transitoire vers l'enquête quantitative.

Nous avons opté pour une enquête par questionnaire pour décrire et comprendre l'opération entrepreneuriale qu'est la reprise d'entreprise par une personne physique. Ce choix se justifie par le fait qu'il n'existe pas d'études précises sur le sujet ; aussi, grâce à un questionnaire, l'information recueillie peut être rapide et complète dans la mesure où elle permet d'atteindre un nombre important de reprenneurs. L'information est certes générale et manque de précision mais l'étude quantitative vise à photographier la reprise d'entreprise par les personnes physiques dans un contexte précis. La mise en évidence de la contingence des opérations est réalisée grâce aux entretiens ultérieurs. Lorsque l'objectif est de décrire un phénomène, le recueil des données peut être structuré et strict ; une méthode quantitative par questionnaire convient parfaitement (Evrard et al, 1993, p 233). De plus, pour Javeau (1990), les enquêtes par questionnaire visent à recueillir trois catégories de données : des faits, des jugements et des cognitions. Pour cette communication, nous serons particulièrement attentifs aux faits et jugements.

## **1.1 – accès au fichier d'un organisme de cautionnement**

Pour mener à bien notre étude, nous avons cherché un partenariat avec un organisme intervenant sur les problèmes liés aux opérations de reprise par les personnes physiques. Un repreneur, qui n'a pas les moyens financiers suffisants pour acquérir une firme, et qui est donc contraint d'emprunter, doit, dans quasiment tous les cas, obtenir la garantie SOFARIS pour que sa banque accepte de l'aider dans son projet. La Banque de Développement des PME est le résultat de la fusion de SOFARIS et du CEPME (Crédit d'Équipement des PME). Sa mission est large, mais elle participe notamment au financement des reprises d'entreprises. Sa vocation est d'inciter la communauté bancaire à financer le renouvellement, le développement et la modernisation des PME en partageant les risques pris par les organismes financiers sur ces entreprises. Son rôle consiste à faciliter en partenariat avec les réseaux bancaires le financement des phases délicates de la vie des entreprises ; la transmission est l'une d'entre elles, très importante, à laquelle la BDPME apporte son savoir-faire.

La BDPME est le principal organisme qui apporte sa garantie pour ce type d'opération ; aussi, en bénéficiant du fichier des opérations garanties par la BDPME, nous disposons de presque la totalité des reprises opérées en Rhône-Alpes – presque la totalité, car en effet, la base de données ne répertorie pas toutes les opérations de reprise de la région : elle est délimitée du fait même de l'intervention de la BDPME.

## **1.2 – délimitation du terrain d'enquête**

La base de données à laquelle nous avons eu accès est donc restreinte aux opérations garanties par la BDPME. Cinq critères de sélection nous ont permis de délimiter notre terrain d'investigation : (1) le secteur d'activité, (2) la spécificité du repreneur, (3) la modalité de reprise, (4) le critère géographique et (5) les dates de déroulement de l'opération.

Nous avons pu recueillir 85 questionnaires exploitables, correspondant à un taux de réponse de 26 % que nous jugeons satisfaisant. Il est cependant nécessaire de considérer les limites induites par l'interrogation de repreneurs sur leur propre expérimentation de la reprise. Même si nous avons la certitude que ce sont les repreneurs qui ont effectivement répondu à notre questionnaire, nous savons que les informations que nous obtenons sont rétrospectives. Celles-ci sont, par conséquent, biaisées par des interprétations et des rationalisations ex post, « l'effet de contexte étant particulièrement prononcé dans une situation où l'implication et le contenu affectif sont forts » (Bruyat, 1993).

Plusieurs types de traitement ont été réalisés avec le logiciel SPSS, à partir des différents questionnaires reçus. Nous présentons certains résultats de manière descriptive, privilégiant les tris à plat et tris croisés ; ceux-ci viendront étayer nos propos pour la suite cet exposé.

Nous allons tenter, dans le chapitre suivant, de mettre en évidence les difficultés inhérentes à l'étude de la reprise d'entreprise par le particulier.

## **2 – La reprise d'entreprise par une personne physique : une pratique aux réalités multiples**

Une personne physique qui reprend une entreprise n'est pas un être standardisé : ses origines, ses motivations, ses ambitions, ses liens avec l'entité acquise sont différents selon l'un ou l'autre des individus que nous avons interrogés. Les modalités existantes pour acheter une organisation sont également diverses et dépendent de la nature même de la cible. Nous allons voir ces différents aspects de l'opération, en commençant par les difficultés inhérentes à son repérage.

### **2.1 – des chiffres incertains**

Nous nous intéressons pour cet exposé aux reprises d'organisation par les personnes physiques, excluant donc les entreprises rachetées et transformées en établissement, ou absorbées (fusion-acquisition) ; ces derniers exemples caractérisent la croissance externe, problématique différente.

Dans une très récente étude, l'APCE (1999b) explique que « le chiffrage INSEE des reprises est, pour le moment, partiel dans la mesure où la catégorie « reprise » intègre des mouvements qui ne sont pas des reprises économiques (transformation par le propriétaire d'une entreprise en nom individuel en société : 16 % des reprises), mais *a contrario*, ce chiffrage ne prend pas en compte une partie des reprises par achat d'actions ou de parts sociales ». Par ailleurs, 10 % des créations pures sont estimées être des reprises, mais le nouveau chef d'entreprise a choisi la forme de création pure (du fait notamment de la fiscalité et de la réglementation) (APCE, 1999b). Les reprises ne sont par conséquent pas toutes recensées par l'INSEE et on évalue à un tiers la sous-estimation de leur nombre (APCE, 1999a).

Au delà, certaines études portant sur les reprises incluent des opérations réalisées à la fois par les personnes physiques et par les personnes morales (APCE). Les chiffres fournis ne peuvent donc être exploités dans notre travail. De même, quand les enquêtes portent spécifiquement sur les personnes physiques, elles confondent création et reprise (INSEE).

Le fichier SIRENE de l'INSEE considère plusieurs situations dans la catégorie reprise : le rachat, l'héritage, la location-gérance, le rachat au conjoint et la transformation d'une entreprise individuelle en société. L'opération semble se réaliser selon plusieurs modalités.

### **2.2 – diverses modalités de reprise**

De façon générale, une entreprise peut être transmise à une firme – personne morale -, à un particulier extérieur à la famille du cédant – personne physique – ou à un héritier. Ce dernier cas caractérise la problématique des entreprises familiales (Litz, 1995) car l'entreprise vendue reste propriété de la famille. Très étudiées dans la revue « Family Business Review », les entreprises familiales, en matière de transmission, doivent être abordées à travers des notions spécifiques comme la séparation de la vie privée et professionnelle (Harvey & Evans, 1994), et doivent se traiter sous l'angle particulier des

liens unissant les divers membres de la famille (Donckels & Fröhlich, 1991). Nous qualifions ce type de cession de « succession », par opposition au terme « transmission », qui concerne plutôt le transfert d'une entreprise vers un tiers, personne physique ou morale.

Plusieurs modalités existent pour reprendre une firme ; l'ANCE (1996) distingue les reprises d'actifs (avec notamment l'achat du fonds de commerce, la location gérance, le rachat partiel ou total d'actifs) et les prises de contrôle (par rachats d'actions ou de parts sociales, ou par augmentation de capital).

Dans le cas de la location-gérance, le gérant salarié gère, exploite le fonds à ses risques et périls, moyennant le versement d'une redevance. C'est le propriétaire du fonds de commerce qui continue à tirer profit de son actif commercial ; la location gérance ne transfère donc que la seule jouissance d'un bien et non la propriété de ce dernier.

Le RES (Rachat de l'Entreprise par les Salariés) constitue une autre méthode. Par un triple système de levier (financier, juridique et fiscal), les repreneurs salariés peuvent, en empruntant un minimum, détenir un maximum de parts dans la société (voir notamment Alfandari et Cannamela, 1989 ; Couret, 1985 ; Delfosse, 1988 ; et Desbrières, 1991). Estève (1997) ajoute le levier social comme facteur de réussite de l'opération. Traduction française du LMBO anglo-saxon, le RES actuel, datant de 1992, est la troisième version d'un dispositif devenant de plus en plus complexe et contraignant pour les salariés.

La reprise par le particulier est caractérisée par de forts enjeux de pouvoir et de propriété du repreneur. C'est pourquoi, nous nous intéressons à la personne qui entre dans la société physiquement pour la gérer et qui en détient le contrôle. Pour Siegel (1989) d'ailleurs, seule l'acquisition de la propriété permet de qualifier une opération de reprise. En effet, en dernier ressort, le pouvoir suprême est détenu par les propriétaires.

Même si Létowski (1999) pose la question suivante : « la reprise d'un fonds de commerce de détail inscrit dans un circuit marchand d'offre se différencie-t-elle fortement de la reprise d'une petite affaire de construction d'une dizaine de salariés et plus encore de la reprise d'une PMI familiale (exigeant la création d'un holding, la vente partielle de certaines activités ? », il semble, à la lecture de la presse pratique, que la modalité de reprise choisie soit corrélée à la nature même de l'entité acquise et notamment à son secteur d'activité.

Cette remarque se vérifie dans les cas de location-gérance qui concernent exclusivement le secteur du commerce ou dans les situations de reprises d'entreprises industrielles pour lesquelles, dans la majorité des cas, le rachat s'opère par acquisition de titres ; toutefois, il apparaît dans notre enquête que, contrairement à l'opinion qui consiste à croire qu'acheter un fonds de commerce se déroule principalement dans les commerces de détail, 13 des 14 rachats de fonds de commerce ont eu lieu dans les services (35,7 %) ou l'industrie (57,1 %).

**Tableau croisé**

Effectif		modalité de rachat				Total
		scop	rachat de fonds de commerce	rachat de titres	location gérance	
secteur d'activité de l'entreprise reprise	matière première industrie			2		2
	commerce de gros		8	47		55
	commerce de détail			8		8
	services	1	1	2	1	4
			5	9		15
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>14</b>	<b>68</b>	<b>1</b>	<b>84</b>

Plusieurs modalités s'offrent donc au repreneur qui désire acquérir une entreprise. La SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production) constitue une démarche originale d'acquisition par les salariés. Aidés dans leur démarche par le mouvement coopératif, la modalité présente certains avantages juridiques et fiscaux. Cette remarque nous conduit à préciser qui est le repreneur : à travers la SCOP, il est représenté par différents salariés ; selon d'autres modalités, il peut être seul. Aussi n'existe-t-il pas de repreneur standardisé ; il est revanche possible de déterminer des catégories de repreneurs aux comportements proches dans leur démarche de reprise.

### **2.3 – le repreneur n'est pas un être standardisé**

Alors qu'on ne trouve pas de définition générale de la reprise, on croule sous pléthore de définitions ou caractérisations des repreneurs, personnes physiques. Presque chaque article de presse (essentiellement pratique) donne sa définition. Plusieurs points de vue se distinguent comme, par exemple, une définition selon sa nature (Trigano et Lafougère, 1986), sa formation (Entreprises et Carrières, 1997) ou son sérieux (Usine Nouvelle, 1995).

Ainsi, en extrapolant la littérature pratique à notre disposition, on pourrait délimiter 5 types de repreneurs : l'héritier, le chômeur, le professionnel, l'investisseur et le convaincu.

(1) « L'investisseur » a les moyens financiers pour investir dans une entreprise mais ne se préoccupe aucunement de son exploitation. Il détient la propriété et donc le pouvoir, mais ne s'implique pas dans l'entreprise.

(2) Concernant « l'héritier », il faut distinguer entre celui qui a évolué dans l'entreprise et la reprend dans de bonnes conditions et celui qui ne connaît rien à sa réalité pour ne s'y être jamais intéressé. L'héritier reçoit l'entreprise. Elle n'est pas pour lui le résultat d'une recherche et d'une démarche personnelles.

(3) En revanche, « le chômeur », (4) « le professionnel » et (5) « le convaincu » sont motivés par le fait de reprendre et de s'investir dans l'opération. A l'heure actuelle, on trouve de plus en plus d'anciens cadres salariés qui viennent d'être licenciés et pensent retrouver un emploi en reprenant une firme. En réalité, ils achètent plus un travail qu'une entreprise. On retrouve le même phénomène pour les créations (Chevrier, 1997).

(4) Le professionnel est celui qui sait reprendre, qui a une expérience en la matière et n'en est pas à son coup d'essai.

(5) Enfin, le convaincu est une personne qui agit en son propre nom, qui possède un patrimoine en rapport avec la taille de l'entreprise qu'il souhaite racheter et est déterminé à l'engager réellement. Il a beaucoup réfléchi au préalable sur sa personnalité, son envie, ses moyens financiers, l'adhésion de son entourage et sait que reprendre est le projet de sa vie, pour diverses raisons et notamment l'indépendance. Il a ensuite bien étudié l'entreprise qu'il souhaitait acquérir, sa taille, son secteur, son métier et veut devenir un entrepreneur. D'ailleurs, pour Donkels (1995), la vraie question avant toute chose est : "Suis-je fait pour une carrière entrepreneuriale ?".

D'un point de vue plus académique, Bienaimé (1981) décrit le repreneur à partir de sa situation personnelle. Siegel (1989), quant à lui, distingue quatre groupes d'acheteurs, dont seulement trois sont homogènes : (1) les astreints ou repreneurs réactifs réagissent à une situation plus qu'ils ne la provoquent (crainte du chômage, obligation morale de reprendre) ; (2) les entrepreneurs ou repreneurs pro-actifs se distinguent des précédents par leur esprit d'entreprise ; (3) les créateurs reprennent pour mettre en œuvre une nouvelle idée d'output ; (4) la catégorie résiduelle est hétérogène puisqu'elle regroupe les repreneurs « bidons » et les chasseurs de prime.

Il ressort de notre recherche 6 types de repreneurs en fonction de leur lien initial avec la cible acquise : (1) l'ancien salarié qui achète l'entreprise de son patron ; (2) l'actionnaire minoritaire qui augmente son capital dans la firme et en prend le contrôle ; (3) un membre de la famille du cédant ; (4) l'ancien partenaire commercial, fournisseur ou client ; (5) le repreneur qui connaît un ancien salarié et a donc accès à certaines informations ; enfin, le cas le plus courant, (6) l'individu qui reprend une firme qu'il ne connaissait pas auparavant.

**liens initiaux avec l'entreprise reprise**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	salarié	14	16,5	16,5	16,5
	actionnaire minoritaire	1	1,2	1,2	17,6
	membre de la famille du cédant	3	3,5	3,5	21,2
	ancien partenaire commercial	8	9,4	9,4	30,6
	entourage d'un salarié	3	3,5	3,5	34,1
	aucun lien	56	65,9	65,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

L'ancien salarié regroupe différentes situations :

- il peut être contraint de reprendre la suite de son patron pour la survie de la firme, aucun autre repreneur ne s'étant présenté ;
- il peut avoir été embauché dans une optique de rachat, la transmission et le passage de pouvoirs s'effectuant en douceur ;

- il peut être pressenti longtemps à l'avance comme l'éventuel repreneur, le préparant ainsi à occuper différents postes dans l'entreprise de manière à, également, favoriser une transition « naturelle ».

Une reprise peut également être le fait d'un actionnaire jusqu'alors minoritaire dans le capital, qui reprend les parts d'un autre actionnaire, le rendant majoritaire.

Nous distinguons trois types de reprise par un membre de la famille du cédant :

- l'héritier naturel (enfant du cédant) pour lequel l'entreprise a toujours été destinée ;
- le membre de la famille (plus éloigné) qui s'est toujours intéressé à l'entreprise et a prévu de la reprendre ;
- le membre de la famille qui se retrouve « parachuté » à la tête d'une firme dont il ne s'était pas préoccupé auparavant.

L'ancien partenaire commercial connaît le cédant, de même qu'un certain nombre de ses collaborateurs. Il opère en tant que personne physique et quitte donc son précédent emploi pour prendre la direction de la firme.

Le repreneur qui ne connaissait pas la cible au préalable rencontre plus de difficultés que les autres car il n'a ni le lien de la famille, ni le lien hiérarchique ou commercial pour le guider dans sa démarche.

Ce qui est intéressant en plus de cette distinction, c'est d'étudier comment l'idée de reprendre a été déclenchée : est-elle le fruit d'un projet prémédité ou le résultat de la rencontre d'une opportunité ? Les repreneurs qui connaissaient la cible ont souvent eu l'occasion de la racheter et devenir repreneur s'est donc fait par hasard. En revanche, celui qui n'a aucun lien, la plupart du temps, a fait le choix de la reprise et suit un cheminement qui le conduit vers une, voire deux ou plus, entreprise(s) à acheter.

Que ce soit pour développer une idée, pour satisfaire à un besoin de responsabilité, des ambitions personnelles, ... ou pour subvenir à une nécessité économique, le repreneur doit, avant tout, être motivé et enthousiaste, voire passionné. Motivé, il devra également l'être pour mobiliser les partenaires internes ou externes de l'entreprise qu'il aura reprise.

L'esprit d'entreprise est indispensable pour tenter l'aventure de la reprise. Plusieurs repreneurs ont employé ce terme pour qualifier la reprise. D'autres qui ont ressenti l'opération avec de difficultés parlent de « parcours du combattant du repreneur », tellement les obstacles à franchir sont nombreux. Dans la majorité des cas, les repreneurs sont motivés. Nous avons recensé plusieurs types de motivations :

- le souci d'être indépendant et son propre patron,
- l'acquisition d'un outil économique à bon marché,
- l'espérance de réaliser une plus-value à terme en revendant l'affaire,
- assurer la pérennité des emplois et de l'outil de production,
- exploiter la notoriété d'une entreprise en difficultés,
- relever le défi du redressement de situations désespérées.

Les repreneurs choisissent donc la reprise parce qu'elle leur permet d'être dirigeant d'une firme qui fonctionne déjà : structure en place, savoir faire des salariés, clientèle existante,...

## **2.4 – une pratique difficile à définir**

Bien que se situant dans le champ vaste de l'entrepreneuriat, il existe très peu de recherches académiques sur la reprise d'une entreprise par le particulier. Nous n'avons pas recensé de définition formelle de ce type d'opération. La reprise est en effet, soit traitée par le biais de l'acteur (Donkels, 1995 ; Siegel, 1989), soit à travers un guide méthodologique d'étapes à suivre pour que l'opération se passe dans de bonnes conditions (ANCE, 1996 ; Papin, 1996 ; presse journalistique).

Définir la reprise d'une entreprise s'avère, en outre, délicat dans la mesure où plusieurs notions peuvent s'y rattacher : celles de propriété et donc de pouvoir, le sauvetage d'entreprises en difficultés, le rachat de tout ou partie du capital de l'entreprise, de tout ou partie de son exploitation, les modalités, la délimitation par rapport aux notions de « transmission » et de « croissance externe »... Par certains aspects en effet, et sous certaines conditions, la délimitation peut paraître floue. Le corpus théorique extrêmement important de la croissance externe pourrait être applicable à la reprise d'une entreprise par une personne physique. Les implications temporelles et financières, bien qu'à des degrés différents semblent revêtir la même situation ; de même, les considérations humaines et organisationnelles apparaissent assez proches dans les deux types d'opérations (Deschamps, 1998).

D'une façon générale, nous définissons la reprise d'une entreprise par une personne physique comme le processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficultés ou non, et de tout ce qu'elle contient (structures, ressources humaines, financières, techniques, commerciales,...). Par conséquent, le particulier reprend une firme l'acquiert en totalité et en devient le propriétaire et le dirigeant.

Selon Duchéneaut (1997), « les dirigeants de moyennes entreprises sont arrivés à la tête de leur entreprise par achat, création et héritage, dans l'ordre décroissant ». La reprise d'une entreprise par une personne physique concernerait donc particulièrement les ME ; plus généralement, tel que nous avons défini l'opération, nous considérons que reprendre est étroitement corrélé au phénomène de PME. En réalité, les types d'entreprises reprises sont déterminés par l'importance de leur évaluation financière. Nous étudions, en effet, les personnes physiques qui acquiert des firmes ; celles-ci doivent être compatibles avec les ressources financières dont elles disposent. La reprise concerne, par conséquent, les entités, saines ou en difficultés, de taille plus ou moins importante, susceptibles d'être reprises dans leur globalité par une personne physique et compatibles avec ses ressources financières.

Ces propos sont corroborés par notre enquête dans la mesure où plus de 80 % des firmes reprises n'employaient pas plus de 50 salariés.

	<i>Effectif repris</i>	
	Effectifs	%
[1 – 10]	36	44
[11 – 50]	34	41
[51 – 100]	6	7,5
> 100	6	7,5
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

A l'image de Marchesnay (1997), le propos de notre article n'est pas de se positionner au sein du débat sur la définition de la PME ; nous nous intéressons ici aux PME, quelle que soit leur santé financière. D'ailleurs, 60 % des entreprises reprises qui composent notre échantillon présentaient une situation financière saine au moment de leur rachat, c'est-à-dire dégageaient un résultat positif. Il est important cependant de réaliser que certaines entreprises en difficultés représentent d'excellentes opportunités de reprise, à condition que le climat social ne soit pas trop détérioré et que le secteur d'activités soit encore prometteur. Ainsi, cette pratique permet de sauver des emplois, *a priori* condamnés la rendant alors indispensable à un bon fonctionnement de la vie des entreprises. Nous avons cherché, dans cette section, à exposer les difficultés que rencontre le chercheur pour étudier le phénomène de reprise de firmes par les personnes physiques : les chiffres dont il dispose sont incertains, les modalités possibles nombreuses, les types de repreneurs divers et les définitions non balisées. Aussi, nous avons opté pour une présentation générale de la reprise, montrant la complexité de l'objet d'étude, sans entrer dans le détail des difficultés éprouvés par le repreneur ou les conditions de réussite de l'opération, qui aurait constitué un sujet d'article à part entière.

### **3 - La reprise d'entreprise par une personne physique : un enjeu essentiel pour la gestion des entreprises**

Dans toute la littérature (académique et pratique) à notre disposition sur l'entrepreneuriat, deux types d'opérations sont principalement évoqués : la création ex nihilo et la reprise d'entreprise existante - l'essaimage l'est également, mais dans une mesure nettement moindre. Nous cherchons, dans ce chapitre, à montrer que ces deux pratiques intéressent les instances politiques et la recherche académique mais que, étant donné ses enjeux considérables, l'attention devrait être portée en priorité, selon nous, sur la reprise d'entreprise par le particulier.

#### **3.1 - un intérêt croissant pour l'entrepreneuriat**

La recherche académique française s'intéresse de plus en plus au champ de l'entrepreneuriat. Ce domaine se développe, en effet, considérablement en France depuis deux ans. Plusieurs indices témoignent d'un changement durable : (1) l'Académie de l'entrepreneuriat est créée en avril 1998 ; (2) le premier colloque de cette même Académie est organisé à Lille en novembre 1999 et a réuni plus de 200 personnes ; (3) un prix de thèse « entrepreneuriat » FNEGE se distingue des autres disciplines de gestion depuis deux mois ; (4) différentes collections spécialisées

«entrepreneuriat » apparaissent chez plusieurs éditeurs (Dunod, Economica et L'Harmattan notamment) ; (5) un tutorat doctoral est organisé chaque année pour les chercheurs du champ (le premier (1999) a réuni 12 thésards) ; (6) la revue française de l'entrepreneuriat va naître courant 2000 en ligne dans un premier temps ; (7) plusieurs jeunes docteurs ayant soutenu une thèse en entrepreneuriat prolongent leur travail en sortant un ouvrage à partir de leur recherche doctorale (Sammut, 1998 ; Verstraete, 1999 ; Fayolle, 1999).

En outre, aujourd'hui, les institutions s'intéressent à l'entrepreneuriat car au premier semestre 1994, 81 500 personnes ont tenté l'aventure de l'entrepreneuriat : 4/5 en mettant en place un projet de toutes pièces et 1/5 en reprenant une entreprise existante (ANCE, 1996). Il apparaît indéniable que la création et la reprise d'entreprise constituent des enjeux économiques, politiques et sociaux majeurs.

Actuellement et de plus en plus en effet, la création d'entreprise et l'entrepreneuriat français en général, font l'objet d'une demande sociale émanant de nombreux acteurs : (1) l'Etat (qui voit dans la création une solution possible au problème de chômage et un moyen de renouveler le tissu industriel) - d'ailleurs, dès 1978, l'opération est « prise en otage » par le politique puisque Raymond Barre déclarait « le problème de l'emploi serait résolu si chaque chômeur créait son entreprise » (Sénicourt, 1985) - (2) les collectivités territoriales (rééquilibrage du tissu économique local et compensation des destructions d'emplois des grandes entreprises qui se recentrent de plus en plus sur leur métier de base et / ou qui délocalisent ou externalisent certaines de leurs activités), (3) les grandes entreprises, (4) les institutions financières et enfin (5) certains individus (étudiants, salariés, chômeurs) qui trouvent dans la création d'entreprise, en fonction de leur situation et de leur motivation, un moyen de réinsertion professionnelle et sociale, une façon de maîtriser son destin, de s'accomplir ou de satisfaire un besoin élevé d'indépendance ou d'autonomie (Bruyat, 1993 ; Varlet, 1996 ; Verstraete, 1997 ; Sammut, 1998).

Ce dernier point nous conduit à nous interroger sur le choix de la reprise ou la création pour une personne physique. Est-il mûrement réfléchi ou la décision est-elle prise de manière opportuniste ?

### **3.2 – reprise ou création : un choix pour le particulier ?**

Deux logiques coexistent dans les deux opérations et se confrontent : (1) la logique entrepreneuriale qui correspond à la « formulation d'un projet [...] et implique la mise en place raisonnée de moyens » ; et (2) la logique d'insertion sociale dont « l'objectif consiste seulement à exercer pour son propre compte un savoir-faire et d'en tirer un revenu suffisant afin de prendre sa place dans la société » (Bréchet, 1994).

Par certains aspects, des traits communs se dessinent entre la reprise d'une entreprise existante et la création ex nihilo, notamment en ce qui concerne les motivations qui poussent l'individu à franchir le pas<sup>1</sup> : volonté d'un individu de devenir chef d'entreprise à partir d'un savoir-faire ou d'une envie de se « mettre à son compte »,

---

<sup>1</sup> Voir toute la littérature sur les typologies d'entrepreneur.

pour être autonome et ne pas dépendre d'un patron, nécessité d'accompagnement de l'entrepreneur (formation à la gestion, conseils, besoins financiers,...) ; ou tout simplement, à la suite d'un licenciement, souhait de se créer un emploi.

Les motivations qui apparaissent à 70 % ou plus dans notre enquête concernent le repreneur et sa fonction de dirigeant (mettre à profit une expérience des affaires, manager une équipe), ses aspirations professionnelles (être indépendant, être son propre patron, être à la tête d'un projet, aller au bout de ses idées) et ses intérêts financiers (espérer réaliser une plus value à terme). Il est notable que la personne ayant des capitaux à placer et qui se lancerait dans l'aventure d'une reprise pour faire fructifier ses biens ne correspond qu'à un quart de notre échantillon. Sauvegarder des emplois est une motivation pour moins de la moitié des repreneurs, mais celle qui consiste à assurer la pérennité d'une entreprise apparaît pour 61,25 % de nos répondants.

Cependant, outre ces remarques d'ordre général sur ce qui constitue en réalité la philosophie, l'essence de l'entrepreneuriat, les deux pratiques que constituent la reprise et la création diffèrent selon plusieurs éléments. Sénicourt (1985) considère que la reprise par une personne physique est une alternative à la création ex nihilo pour un entrepreneur : « pourquoi ne pas faire porter son projet par une entreprise existante qu'il rachète, plutôt que de créer une nouvelle société ex nihilo ? ».

Reprendre a été considéré comme une alternative à la création d'entreprise pour près de la moitié de nos répondants.

<b>Reprise comme une alternative à la création ?</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Non</b>	54 %
<b>Oui</b>	46 %
<b>Total</b>	100 %

Toutefois, 90 % des repreneurs, incluant ceux qui considèrent la reprise comme une alternative, n'ont pas hésité entre les deux possibilités. Des particularités rendent donc la reprise spécifique. Il semble, en effet, que les décisions à prendre soient fort différentes et que l'entrepreneur choisit alors le métier de repreneur, lequel est souvent très éloigné de celui de créateur.

La problématique des reprises diffère d'abord de celle de la création principalement parce que le repreneur n'a pas à constituer ex-nihilo le réseau de relations que constitue une entreprise ; il en dispose d'emblée - même si cela peut par certains côtés représenter aussi un handicap. Le repreneur démarre avec une clientèle existante et une équipe en place ; il bénéficie d'un outil de production et surtout d'une insertion dans la vie économique. Comme les structures sont déjà en fonctionnement, les candidats à la reprise peuvent bénéficier de parrainages non négligeables de la part du vendeur, de l'administrateur judiciaire (reprise d'une entreprise en difficultés), du banquier ou des fournisseurs, des pouvoirs publics.

Il apparaît que pour les trois quarts des repreneurs, l'achat d'une entité existante a été privilégié à la création parce que l'opération leur semble plus facile, moins risquée et que le repreneur veut valoriser une expérience de management et se sent plus comme un « développeur » (le repreneur concentre son énergie sur des problèmes de développement, corrige des erreurs passées ou réoriente des politiques compromises, alors que le créateur ne part de rien). Certains des répondants nous ont apporté d'autres réponses comme la possibilité d'une croissance plus rapide ou le fait de pouvoir prolonger la réalisation d'une équipe, par exemple.

Siegel expliquait déjà en 1989 que « le fait de saisir une bonne occasion, de voir des perspectives de développement futur de l'entreprise reprise, que la structure existe, le savoir faire ne reste plus à acquérir » sont des éléments prédominants dans le choix vers la reprise. L'existence d'une structure prête à l'emploi et d'un savoir faire certain ont primé sur tout autre argument en faveur de la création, sachant de surcroît le gain de temps qu'allait engendrer cette solution pour assurer la rentrée de fonds et ceci à un coût relativement faible.

Enfin, et nous l'avons déjà mentionné, la création et la sauvegarde des emplois constituent, d'un point de vue politique, deux enjeux capitaux liés à la création et à la reprise d'entreprise aujourd'hui. Cependant, ces deux modalités ont un impact différent sur l'emploi : alors que les reprises sont moins nombreuses, elles touchent globalement plus de salariés que les créations ex nihilo (Larrera de Morel, 1996). De plus, 80% des entreprises reprises existent toujours au bout de 5 ans (BDPME, 1998) - contre 50 % pour les créations ex nihilo (ces dernières rencontrant surtout des difficultés à se constituer et fidéliser une clientèle (Chevrier, 1997)).

La reprise représente donc un enjeu économique et social essentiel qu'il semble nécessaire d'encourager et judicieux d'appuyer.

### **3.3 – en faveur d'un appui à la reprise d'entreprise**

Après la seconde Guerre Mondiale, un vaste tissu industriel s'est constitué en France. Le grand nombre de chefs d'entreprise issus des Trente Glorieuses est arrivé à l'âge de la retraite vers les années 80 (Estève, 1997). Ceci implique que beaucoup de PME sont ou seront, dans un avenir proche, confrontées au problème de leur transmission (Donckels, 1996).

Ces PME constituent un vivier très vaste mais faute de trouver un acheteur, et compte tenu de l'âge moyen très élevé d'une grande majorité des chefs d'entreprises installés dans l'immédiat après-guerre (en 1994, un patron français sur trois avait plus de 60 ans) (Duchéneaut, 1995), un grand nombre de ces PME est condamné à devenir des affaires en difficultés virtuelles si des relais ne sont pas pris à temps par des managers compétents, ou si les héritiers ne sont pas en mesure de faire face aux droits de succession ou ne sont pas intéressés par la reprise de l'affaire. D'ailleurs, quand on cherche à établir une hiérarchie des difficultés auxquelles sont confrontées les PME françaises, l'insuffisance des fonds propres et la transmission sont deux des problèmes les plus fréquemment cités (Hirigoyen, 1987). En effet, « chaque année, 2000 PME disparaissent faute d'avoir trouvé un repreneur et 2000 autres déposent leur bilan en raison d'un problème né d'une transmission » (Lehmann, 1993).

La reprise d'entreprise peut figurer parmi les solutions face à un tel gâchis social à condition qu'elle soit bien préparée et que le marché devienne moins opaque. L'examen du contexte des opérations de transmission / reprise peut, en effet, être rapproché de plusieurs facteurs explicatifs : l'opacité et la confidentialité du marché de la transmission des PME, une fiscalité pénalisante, la solvabilité des repreneurs ne détenant pas toujours un patrimoine personnel suffisant, l'absence de préparation de la transmission (ou la préparation tardive), et les aspects affectifs sont quelques-uns des thèmes les plus souvent évoqués pour comprendre le problème de transmission d'entreprise.

Actuellement, la rencontre entre vendeur et acheteur est problématique car les relais « officiels » les mettant en relation sont critiqués (Larrera de Morel, 1996 ; Besson, 1999). Les dispositifs d'appui les plus efficaces sont essentiellement régionaux et locaux, favorisant ainsi la proximité avec le repreneur. Ils sont susceptibles, en plus d'informer les repreneurs, de les former, et les accompagner du projet à la réalisation de l'opération. Toutefois, il existe une multitude d'acteurs, dont les actions ne sont pas coordonnées.

En conséquence, et cela en vaut, semble-t-il la peine, les instances politiques à travers plusieurs actions pourraient développer un esprit « repreneurial » au sein des français : (1) informer, (2) inciter, (3) développer des programmes d'appui spécifiques, (4) établir des partenariats durables pour gérer « l'après reprise ».

## **Conclusion**

La reprise d'entreprise par le particulier représente un objet d'étude complexe. Pratique contingente, elle revêt plusieurs réalités : catégories d'entreprises reprises, types de repreneurs, modalités pour conduire l'opération. Le chercheur est confronté à d'autant plus de difficultés que peu de recherches académiques ont été développées. Pourtant, permettant de répondre aux problèmes de transmission des entreprises et donc d'éviter un gâchis social dû à la fermeture des firmes, c'est une opération entrepreneuriale qui suscite un intérêt et qui mérite que les institutions politiques lancent des actions concrètes en sa faveur.

Le particulier qui reprend une PME se trouve confronté à deux logiques. La première est entrepreneuriale et correspond à la formulation d'un projet construit autour d'une adéquation projet/marché ; elle implique l'acquisition de moyens destinés à l'accomplissement de ce projet. La seconde, qui peut ou non se combiner avec la première, est celle de l'insertion sociale du repreneur dont l'objectif consiste à exercer pour son propre compte un savoir faire et d'en tirer un revenu suffisant afin de prendre sa place dans la société. Cependant, ces deux logiques ne doivent pas faire oublier au repreneur la nécessité de prendre en compte la dimension humaine de l'entreprise. En effet, une reprise réussie permet à la PME rachetée de continuer son activité et de maintenir (voire améliorer) sa compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel et inattendu.

Au sein de l'entrepreneuriat, la reprise d'entreprise par une personne physique représente aujourd'hui un véritable enjeu pour sauvegarder des emplois et permettre la continuité de la vie des entreprises ; pourtant, les actions concrètes en sa faveur sont quasiment inexistantes...

## Références bibliographiques

- Alfandari E. & Cannamela E. (1989), « la reprise d'une entreprise par ses propres salariés », in *Transmission d'entreprise : enjeux et perspectives*, Paris, PUF.
- ANCE (1996), *Méthodologie et guide pratique : créer ou reprendre une entreprise*, édition ANCE, Edition d'Organisation.
- APCE (1999a), « *La reprise : importance, profil des entreprises et repreneurs, typologie des reprises* », Observatoire, Fiche Décideur, mise à jour octobre.
- APCE (1999b), « *Les reprises par rachat d'entreprises : deux logiques différentes, deux catégories d'activités* », Observatoire APCE, octobre.
- BDPME (1998), *La transmission des PME-PMI*, rapport sur 10 années d'expérience de la Banque de Développement des PME, septembre.
- Besson E (1999), « *Pour un plan d'urgence d'aide à la création de très petites entreprises* », rapport de la commission des finances, de l'économie générale et du plan, 14 septembre.
- Bienaymé A. (1981), « Les repreneurs », *Revue française de Comptabilité*, 332-343.
- Bonneau J., Francoz D. (1996), "Les créateurs d'entreprises", *Droit social*, insee.
- Bréchet J-P. (1994), "Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 5-13.
- Bruyat C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble II, octobre.
- Chevrier S. (1997), "Créer son entreprise pour créer son emploi ?", *JEP*, n°2, février, 19-28.
- Couret A. (1985), "La reprise par les salariés des entreprises prospères", *Droit social*, n°6/juin, 458-466.
- Défis (1996), « *Reprendre une entreprise* », mars, 67-81.
- Delfosse A. (1988), *Holdings et reprises d'entreprise. LBO, LMBO, rachat par les cadres, intégration fiscale, gestion, édition d'organisation*.
- Deschamps B. (1998), « La croissance externe comme corpus théorique à la reprise d'entreprise par une personne physique », *7<sup>me</sup> Conférence de l'AIMS*, Louvain La Neuve.
- Donckels R., Fondation Roi Baudoin (1989), *La problématique de la succession dans les entreprises familiales*, Roularta Books, Centre d'étude PME.
- Donckels R., Frölich E. (1991), "Are family business really different ?", *Family business review*, Vol 4, n°2, Summer, 149-160.
- Donckels R. (1995), "Taking over a company : an exciting carrer alternative...but not for adventurers", *Gestion 2000*, vol 6, 143-160.
- Donckels R. (1996), *L'observatoire européen des PME*, 4ème rapport annuel, Juillet.
- Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, CEPME, Euro PME, Maxima.
- Duchéneaut B. (1997), "Le profil du dirigeant de moyenne entreprise", *Revue Française de Gestion*, novembre décembre, 95-110.
- Entreprises et Carrières (1997), « Et si vous deveniez patron de PME ? », n°388, 11-15.
- Estève J-M. (1997), *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier II, Décembre.
- Ettinger J-C. (1989), "Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 56-61.

- Evrard Y., Pras B. & Roux E. (1993), « Market, études et recherche en marketing », Nathan.
- Fontaine J., Saporta B. et Verstraete T. (1999), *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des instituts de formation, programmes, méthodes et outils*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, 15 et 16 novembre.
- Harvey M., Evans R. (1994), "Family business and multiple levels of conflict", *Family business review*, Vol 7, n°4, winter, 331-348.
- Hirigoyen (1987), « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *La Revue du Financier*, n°55, 37-48.
- Javeau C. (1990), « *L'enquête par questionnaire. Manuel à l'usage du praticien* », 4<sup>ème</sup> édition, Editions de l'Université de Bruxelles, Editions d'Organisation.
- Jick T. D. (1979) – "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, p 602-611.
- Larrera de Morel B. (1996), *Evaluation des aides à la création d'entreprise*, La documentation française, Commissariat du plan.
- Lehmann P-J (1993), « Le financement de la transmission des PME », *Revue Française de Gestion*, n°95, septembre- octobre.
- Létowski A. (1999), « *Deux grands groupes de reprises : les fonds de commerce et les autres activités* », Observatoire APCE, juillet.
- Le Van-Lemesle L. (1988), "L'éternel retour du nouvel entrepreneur", *Revue Française de Gestion*, septembre octobre, 134-140.
- Litz R. A. (1995), "The family business : toward definitional clarity", *Family business review*, Vol 8, n°2, 71-81.
- Marchesnay M. (1997), "Petite entreprise et entrepreneur", *Encyclopédie de gestion*, tome 2, 2209-2219.
- Papin R. (1996), *Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise, développement*, Dunod.
- Sammut S. (1998), *Jeune entreprise, la phase cruciale du démarrage*, *Economie et innovation*, L'harmattan.
- Saporta B. (1994), "La création d'entreprises : enjeux et perspectives", *Revue Française de Gestion*, novembre – décembre, 74-87.
- Sénicourt P. (1985), "Création d'entreprises : l'ère des BCBG", *Revue Française de Gestion*, septembre octobre, 42-49.
- 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, Grenoble II, juin.
- Trigano G., Lafougère S. (1986), *Transmission et reprise d'entreprise*, Entreprise, Berger Levrault.
- Usine Nouvelle (1995), « Reprendre une PMI aujourd'hui », 2 févr, 42-47.
- Varlet J-P. (1996), *L'entrepreneuriat et la création d'entreprises*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Lille, 15-février.
- Verstraete T. (1997), *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*. Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Lille, juillet.
- Verstraete T. (1998), "Le créateur d'entreprise s'inscrivait dans une logique entrepreneuriale", *Colloque IAE Nantes*.

Verstraete T. (1999), *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, Economie et innovation.

Wacheux F. (1996) – *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, collection Gestion, Paris, 290 p.