

**LA CROISSANCE EXTERNE COMME CORPUS THEORIQUE
POUR LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE
PAR UNE PERSONNE PHYSIQUE
DESCHAMPS Bérangère ESA-CERAG Université Pierre Mendès**

Depuis une dizaine d'années, en France, tous les ans, 50 000 déclarations de reprises d'entreprises sont enregistrées (Problèmes Economiques, 1997) ; de plus en plus de managers, désireux de réaliser leur rêve et d'investir leur expérience dans leur propre entreprise, d'artisans souhaitant voler de leurs propres ailes et de cadres en rupture de salariat caressent, en effet, l'ambition de racheter une PME. Cependant, nombre de ces opérations sont réalisées par des firmes qui en acquièrent d'autres dans le cadre de leur politique de croissance. En 1993, Paturel réalise l'état des lieux des restructurations par croissance externe en France et insiste sur leur importance (47 % des opérations), sur leur caractère international et sur l'objectif recherché par les entreprises, à savoir le renforcement sur les métiers de base.

La variété des entreprises reprises entraîne une grande diversité au niveau des impacts de la reprise sur l'environnement, en termes de nombre et qualité des emplois sauvegardés, richesse supplémentaire générée, ressources renouvelées pour les collectivités locales, modification de l'équilibre concurrentiel au sein du secteur, renouvellement éventuel des méthodes de management.

Dans les deux types d'opération (la reprise d'une firme par une personne morale ou physique), le résultat de la démarche est le rachat d'une firme. Aussi, nous nous interrogeons sur les similitudes de ces deux processus aux niveaux de la démarche, et des aspects temporel, financier, organisationnel et humain.

Plus généralement, si les deux opérations se révèlent semblables, qu'en est-il du rapprochement d'un corpus théorique très riche en recherche académique, celui de la croissance externe, à un thème très pauvre pour le moins en France, celui de la reprise d'une entreprise par une personne physique ?

Parmi la diversité des opérations de croissance externe et de reprises, seules certaines situations semblent répondre à notre problématique ; c'est pourquoi, nous commencerons dans la première partie par nous positionner sur les deux concepts et par expliquer quelles acquisitions nous intéressent.

La seconde partie de l'article, sur les similitudes entre les implications des deux opérations de rachat, est le fruit d'une double analyse, à la fois théorique et empirique. Nous avons commencé par étudié de façon isolée la reprise d'une entreprise par le particulier (essentiellement à partir d'articles pratiques) et la croissance externe des entreprises. L'idée de rapprocher ces deux thèmes, notamment au niveau de leurs implications, est née de l'analyse de quatre entretiens exploratoires, que nous avons réalisés en région grenobloise.

Par « acquisition », terme que nous utiliserons particulièrement en deuxième partie, nous regroupons les deux opérations : reprise et croissance externe. Pour la suite de l'article, la croissance externe sera notée CE et le mot « reprise » impliquera automatiquement la reprise d'une entreprise par une personne physique.

1 - Deux problématiques différentes

1.1 - Définitions

1.1.1 - La reprise d'une entreprise par une personne physique

Bien que se situant dans le champ de l'entrepreneuriat, il existe très peu de recherches académiques sur la reprise d'une entreprise par le particulier. En outre, 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 (le repreneur), 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...). Ainsi, par exemple, en Belgique, Donkels (1995) aborde la reprise du seul point de vue du repreneur en le définissant comme un entrepreneur qui doit se prémunir contre lui (son empressement, sa réelle volonté de reprise) et contre l'entreprise (bien étudier la cible) avant de réaliser l'opération.

En France, Siegel (1989) s'attache également à privilégier l'optique du repreneur et plus spécialement celle du particulier désireux d'acquérir une PME. Pourtant, il tente de délimiter la notion de reprise entre celles de « transmission » et de « croissance externe » : même si les définitions sont proches « la reprise sert à qualifier le nombre d'opérations impliquant autant les entreprises que les particuliers, alors que la croissance en revanche ne saurait concerner que les seules firmes dans le cadre de leurs stratégies de développement ». Aussi, Siegel définit-il la reprise par la technique du qui, quoi, comment ; il précise en effet le (ou les) repreneur(s), l'objet de la reprise et ses modalités.

La définition de la reprise d'une entreprise s'avère, en outre, délicate 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,...

D'une façon générale, à ce stade de notre recherche, 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,...).

1.1.2 – La croissance externe d'une entreprise

La littérature managériale et socio-économique offre une multiplicité de définitions sur la croissance externe ; pourtant, au moins sur le plan théorique, l'une d'entre elles est désormais admise par tous les spécialistes. On sait en effet, depuis Paturel (1978), que la CE représente une stratégie de croissance « par acquisitions ou prises de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés et, donc, déjà en fonctionnement, et obligatoirement d'occasion ».

Sur le plan de la recherche, en revanche, la définition retenue va changer selon les objectifs du chercheur. « Malgré des similitudes incontestables, il apparaît qu'elles diffèrent en termes d'objectifs, de contenu, de forme et de degré de précision » (Gourvil, p 168, 1994). Tantôt, le chercheur s'intéressera à toutes les prises de contrôle réalisées par le biais de l'OPA, tantôt, il se focalisera sur la croissance externe visible

par l'observateur extérieur, ou il inclura dans la croissance externe tous les rachats, toutes les absorptions, fusions sans souci de la relation existant entre les entités intégrées et la société se développant...(Paturel, 1993). A titre d'illustration, nous retiendrons la définition utilisée par Pérez (1973) lors d'une étude portant sur la dimension internationale des stratégies de croissance : « par convention, on appellera croissance externe – par opposition à croissance interne – un mode de croissance impliquant des transferts d'actifs en provenance d'autres entreprises (fusions, absorptions, cessions partielles...) ou des opérations financières aboutissant à des résultats comparables (OPA par exemple) ».

En suivant les conseils de Paturel (1993) sur l'explicitation du positionnement du chercheur, nous précisons notre conception : étant donné que notre but consiste à comparer les opérations de croissance externe d'une entreprise et de reprise par le particulier, il est impératif que les mêmes dimensions soient étudiées. Aussi, nous nous intéressons aux « acquisitions » de l'ensemble de l'entreprise cible, saine ou non, c'est-à-dire l'entité économique dans sa globalité (incluant les hommes, les structures, les matériels, les savoir-faire, les murs,... c'est-à-dire les moyens de production déjà combinés et en fonctionnement).

1.2 - Deux opérations multiformes

1.2.1 – La croissance externe

Plusieurs types d'opérations sont assimilées au concept de croissance externe : absorption, accord d'entreprises, accord d'union contractuelle, acquisition, alliance, apport partiel d'actif, cession, filiale commune, fusion, groupement d'intérêt économique, joint venture, OPA, prise de participation. Au plan juridique, il est traditionnel de distinguer fusions, acquisitions, scissions et apports partiels d'actifs.

Dans la recherche en gestion, les modalités de la croissance sont étudiées sous différents angles : les directions de la croissance (croissance horizontale, verticale et conglomérale), (Paturel,1978), la prise de décision de l'opération (Labourdette,1989), son caractère (Morck, Schleifer et Vishny, 1988).

La CE horizontale se manifeste par un renforcement de la (ou des) fonction(s) de production existante(s) au sein de l'entreprise, obtenu par acquisition d'ensembles à fonction de production similaire. La CE verticale est une croissance dans des fonctions de production complémentaires à celle(s) existante(s) ; elle s'obtient en ajoutant de nouveaux moyens de production d'outputs, acquis isolément et à combiner dans des activités complémentaires à celles présentes. La CE conglomérale consiste en une augmentation de l'hétérogénéité des outputs de la firme. Ces trois directions présentent toutes des avantages et des inconvénients pour les firmes en croissance et renvoient en fait aux raisons pour lesquelles les entreprises réalisent des opérations de croissance.

Ainsi, Labourdette note que certaines formes de croissance externe résultent de l'initiative de directeurs d'entreprises qui s'entendent pour prendre des contacts préliminaires, discutent ensuite leurs solutions, remettent finalement en cause la répartition de la propriété et celle du contrôle « managérial » ; ces variantes sont qualifiées d'amicales. En revanche, quand les dirigeants d'un groupe A jugent leurs confrères de B inefficients et qu'ils font directement des propositions aux détenteurs des

titres de B, on parle d'OPA inamicales ; la préoccupation à travers ces dernières est double : modifier la distribution du capital et simultanément changer l'équipe de direction. Dans ce sens, Morck, Schleifer et Vishny mettent en évidence que les acquisitions motivées par la recherche de synergie sont considérées comme amicales (friendly acquisitions) alors que les « disciplinary acquisitions » sont qualifiées d'hostiles. Le motif de l'acquisition peut donc avoir une large influence sur la façon dont elle se passe. Il est à noter que, bien que ce ne soit pas la règle, dans le cas de la fusion ou de l'absorption, la personnalité morale disparaît avec l'entreprise en question ; l'entreprise partenaire de l'entreprise en croissance perd donc son autonomie au profit de cette dernière.

Notre but étant ici de nous focaliser sur l'achat d'une entreprise dans sa globalité par une autre, nous éliminerons toutes les opérations qui pourraient constituer des accords et des négociations à part égale entre deux entreprises, pour ne retenir, dans le cas d'acquisitions amicales, que les absorption, cession, acquisition, OPA.

1.2.2 – La reprise par le particulier

Plusieurs modalités existent aussi 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). 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). Traduction française du LMBO anglo-saxon, le RES actuel, datant de 1992, est la troisième version d'un dispositif devenant de plus en plus contraignant et compliqué pour les salariés. Nous pouvons retenir ce type de repreneurs, les salariés, dans notre étude, mais étant donné la difficulté actuelle d'une telle méthode, elle devient de plus en plus rare.

Dans le cas de la reprise par le particulier, nous insistons sur les notions de pouvoir et de propriété du repreneur. Nous nous intéressons à la personne qui entre dans la société physiquement pour la gérer et qui en détient le contrôle. Pour Siegel (1989), 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. C'est une des raisons pour lesquelles, nous écartons d'emblée la location-gérance car 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. Nous ne retenons pas non plus l'option de la reprise par le rachat du seul fonds de commerce car cela constituerait une reprise partielle d'actifs, or nous nous intéressons aux reprises d'entreprises dans leur globalité.

1.3 - Deux acteurs différents ... et donc des motivations différentes

Nous souhaitons maintenant aborder les spécificités des acteurs en présence lors des deux types d'opération : d'un côté, nous trouvons une firme, c'est-à-dire une entité économique, qui en achète une autre ; de l'autre, le repreneur, personne physique, c'est-

à-dire un individu. Il est indéniable que leurs motivations ne sont pas identiques, une opération de croissance pour une firme entrant dans une stratégie de développement alors que les raisons d'une reprise sont beaucoup plus personnelles.

Dès lors, une remarque s'impose : nous sommes consciente que derrière la firme se cache du personnel et en particulier un (voire des) dirigeant(s) ; nous considérons que les motivations qui poussent une firme, à travers son responsable, à réaliser une opération de CE sont tellement différentes de celles d'une personne physique, que nous avons choisi d'opposer la firme à l'individu.

1.3.1 - Le repreneur, personne physique

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, 1996), sa situation personnelle (Bienaymé, 1981), son sérieux (Usine Nouvelle, 1995). Siegel (1989) donne quant à lui une caractérisation plus stratégique et théorique.

Selon nous, cinq types de repreneurs émergent : l'héritier, le chômeur, le professionnel, l'investisseur et le convaincu. Etant donné que les RES est de plus en plus rare, nous nous attardons pas sur la catégorie représentée par les salariés.

Pour notre étude, nous ne retenons ni l'héritier, ni l'investisseur. En effet, ce dernier 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. D'autre part, il faut distinguer entre le héritier 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.

En revanche, le chômeur, le professionnel et le convaincu nous intéressent car ils 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).

Le professionnel est celui qui sait reprendre, qui a une expérience en la matière et n'en est pas à son coup d'essai. Bien que possédant souvent plusieurs entreprises, le professionnel qui reprend en son nom, à titre personnel entre dans notre problématique.

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 ? ».

A la lecture de plusieurs auteurs, nous avons effectivement rapproché le repreneur au terme d'entrepreneur. En effet, les études portant sur l'entrepreneur mettent en avant

plusieurs caractéristiques : la motivation (Bruyat, 1993 et Mac Gregor, 1976), l'optimisme et l'esprit d'entreprise (Cooper, Woo et Dunkelberg, 1988), l'opportunisme (Desrosiers et Toulouse, 1988), le goût du risque (Gartner, 1988) et l'incertitude quand au succès (Marchesnay et Julien, 1996). Or, nous supposons le repreneur que nous étudions motivé, ayant une forte confiance en lui, à l'affût d'opportunités ou de nouveautés, joueur, ayant l'esprit du risque mais n'étant jamais certain de sa réussite. Cette idée se trouve corroborée par Donkels (1995), pour lequel le repreneur se doit d'être un entrepreneur.

Il semble évident que les catégories de repreneur que nous avons déterminées, par leur définition, n'ont pas les mêmes objectifs, ni les mêmes raisons pour reprendre. Siegel (1989) tire du terrain de sa thèse, les motivations suivantes : « le désir d'entreprendre, la recherche de l'indépendance ou de l'autonomie, le désir d'accomplissement, la crainte du chômage, les perspectives d'évolution personnelle, l'attrait financier ». Toutes ces motivations pourraient très bien se voir concrétiser par une création d'entreprise ex nihilo. Or, « 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. De plus, par tempérament, certains candidats dirigeants se sentent plus à l'aise dans des tâches qui exigent des capacités d'analyse et le sens de l'organisation. Ils préfèrent de ce fait partir d'une affaire existante, concentrer leur énergie sur des problèmes de développement, corriger des erreurs passées ou réorienter des politiques compromises plutôt que de lancer une nouvelle entreprise.

Nous retenons pour notre étude le repreneur motivé, qui acquiert l'entreprise dans son ensemble, en devient dirigeant-proprétaire, s'y installe pour la gérer et en retirer un intérêt pas uniquement financier.

1.3.2 - La firme acquéreur

La croissance externe d'une entreprise est le fruit d'une stratégie. L'argument qui consiste à avancer que le succès ou l'échec d'une acquisition est déterminé par la clarté de la stratégie de l'acheteur a toute sa place dans l'analyse. En effet, l'acheteur qui a clairement identifié la croissance comme stratégie va chercher une entreprise avec laquelle il va pouvoir développer des synergies, a beaucoup plus de chances de réussir que celui qui réalise une acquisition par opportunité. La volonté de croître conserve un caractère stratégique en ce sens qu'elle doit s'incarner dans une politique plus ou moins formalisée, et qu'elle entraîne inévitablement des choix pour l'organisation.

Que l'acquisition porte sur une entreprise concurrente ou ayant une activité complémentaire, un groupe important ou une société étrangère, une volonté d'expansion sous-tend toujours une opération de croissance externe. D'autres raisons peuvent être avancées : Pour Paturel (1991-1992), « la croissance externe est souvent recommandée pour remédier à une faiblesse dans des domaines particuliers tels que le savoir faire, la technologie, et pour remplacer rapidement une activité en phase de déclin par un nouveau domaine d'activité stratégique, dans lequel l'entreprise n'est pas compétente ».

Morck, Schleifer et Vishny (1988) identifient deux types de motivations : la correction des pratiques de non maximisation des profits de la firme cible et la possibilité de bénéfices en combinant les activités des deux firmes. Gourvil (1994) va dans le même sens : pour lui, une opération de croissance externe est destinée en toute logique à apporter aux acteurs en présence de meilleurs résultats (financiers ou autres). En effet, le maintien et plus encore le développement du niveau de performance de la nouvelle entité sont, selon les initiateurs d'une telle opération, des conditions nécessaires.

Les motifs pour reprendre une firme peuvent se décliner dans plusieurs domaines : acquérir un outil économique à bon marché, espérer réaliser une plus-value à terme en revendant l'affaire, prendre des participations financières, acquérir une part de marché, un réseau de distribution, un savoir faire, des brevets, une notoriété, disposer d'une notoriété juridique bénéficiant d'une situation privilégiée, rechercher une diversification ou exploiter des synergies potentielles, pénétrer un marché étranger, apporter une nouvelle catégorie de produits, élargir la gamme de produits, sauvegarder un secteur qui pourrait s'avérer stratégique pour l'avenir. Dès 1973, Pérez identifie deux origines à la croissance externe : l'effet « environnement porteur » et la saisie d'opportunités. En réalité, les auteurs laissent apparaître sept dimensions : économique, commerciale, financière, fiscale, environnementale, stratégique et juridique. Patrel (1991-1992) ajoute d'autres raisons : organisationnelles, humaines, temporelles.

De manière générale, la croissance externe permet de franchir des seuils dimensionnels, d'accélérer les rythmes de croissance et offre la possibilité à l'entreprise acheteuse de bénéficier d'une opportunité d'acquisition, c'est-à-dire un potentiel existant plutôt que de le constituer.

Nous avons caractérisé les motivations de la firme acquéreur, mais quelle est-elle cette entreprise ? L'opération de CE est-elle réservée aux grandes entreprises ou aux PME ? Pérez (1973) pense que la CE est l'objectif explicite des stratégies des grandes entreprises ; il associe de plus l'opération à l'internationalisation de la firme. La grande entreprise, en effet, bénéficie de facilités particulières quant à l'intégration des entités absorbées et le financement de l'opération. On sait que des opérations de croissance externe, aboutissant à réunir tout ou partie de deux organisations, entraînent toujours des phénomènes de rejet que la grande entreprise peut minimiser étant données les masses relatives qu'elles représentent. Si la CE des grandes entreprises est bien balisée à travers la recherche académique, c'est loin d'être le cas en ce qui concerne les PME. Récemment, pourtant, Evrard (1996) avance que la stratégie de CE présente des avantages non négligeables notamment pour les PME dans la mesure où elle permet d'acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur, ou de prendre des parts de marché dans un secteur en maturité. Toutefois, toutes les PME ne sont pas destinées à croître, et celles qui peuvent réaliser des opérations de croissance externe se situent dans un environnement privilégié, condition sine qua non pour que l'opération ait sa raison d'être.

Avant de poursuivre, nous tenons à remarquer que nous ne nous attardons pas sur l'entreprise reprise car nous supposons que, même si sa taille ou son métier peuvent être déterminants dans la prise de décision qui conduit à l'opération, ils n'auront aucune incidence sur les implications des opérations, que ce soit une CE ou une reprise. En revanche, comme sa santé financière et son personnel pourront avoir une influence, nous en tiendrons compte dans notre analyse. D'un point de vue financier, nous jugeons

que le repreneur, personne physique, n'a pas de ressources suffisantes pour acquérir une entreprise de taille supérieure à une PME.

Nous étudions en conséquence :

- le repreneur particulier qui reprend une entreprise, sa clientèle, ses partenaires, ses murs, sa main d'œuvre, ses structures ;
- l'entreprise A qui reprend la firme B dans sa globalité et l'intègre dans son activité.

Nous rappelons dans le tableau suivant les situations retenues dans cette première partie. La colonne « acquisition » résume les caractéristiques communes aux deux opérations.

Tableau 1 : Caractéristiques des opérations retenues

	Reprise	Croissance externe	Acquisition
Définition	Processus qui, par une opération de rachat aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structures, ressources humaines, techniques, financières, commerciales,...).	Stratégie de croissance par acquisition ou prise de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés, donc déjà en fonctionnement et obligatoirement d'occasion (Paturel, 1978).	Achat de l'ensemble de l'entreprise, saine ou non, c'est-à-dire de l'entité économique dans sa globalité.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> - rachat total d'actifs - RES - Rachat d'actions ou de parts sociales Toutes les modalités telles que le repreneur entre physiquement dans l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - absorption - cession - acquisition - OPA - croissance horizontale - croissance verticale Dans le cadre d'opérations amicales.	Toutes les modalités qui permettent le rachat d'une firme dans sa globalité et la continuation de sa vie.
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - le convaincu - le chômeur - le professionnel à condition que le repreneur devienne dirigeant-proprétaire et qu'il soit motivé par la continuation de la firme reprise.	<ul style="list-style-type: none"> - la grande entreprise - la PME, si la croissance externe entre dans sa stratégie. 	<ul style="list-style-type: none"> - le particulier qui reprend une entreprise dans son ensemble, entre physiquement dans ses murs pour la gérer et en devient dirigeant propriétaire - l'entreprise A (PME ou GE) qui reprend la firme B dans sa globalité et l'intègre dans son activité.

2 - Deux opérations aux implications semblables

2.1 - Méthodologie

Comme nous l'avons évoqué en introduction, nous avons eu l'idée de rapprocher le corpus théorique très étudié de la croissance externe à la reprise d'entreprise par les personnes physiques à la suite de quatre rencontres.

Dans son ouvrage introductif à la recherche en gestion, Usunier (1993) cite Burgess : « la principale raison de conduire des entretiens qualitatifs est de comprendre comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations à partir du cadre personnel complexe de croyances et de valeurs, qu'ils ont développé au cours de leur vie de façon à pouvoir expliquer et prédire les événements qui se produisent dans leur monde ». Aussi, c'est dans l'optique d'évaluer la réalité des opérations de croissance

externe et de reprise par le particulier que nous avons conduit quatre interviews exploratoires et suivi le même guide d'entretien.

Nous avons, pour ce faire, interrogé deux dirigeants de cabinets de transmission d'entreprises (A et B), conseils, intermédiaires, traitant de la cession, et par conséquent de la reprise, d'entreprises clientes à des personnes morales ou physiques. Ils sont donc directement confrontés aux deux problématiques. Les deux autres entretiens ont été réalisés avec deux repreneurs, personnes physiques ; le premier (C) a repris une entreprise de pose et vente de carrelage au chiffre d'affaires de 5 millions de francs, et le second (D) une entreprise spécialisée dans la maintenance de matériel d'imprimerie, au chiffres d'affaires de 2,5 millions de francs. Ces deux repreneurs, particuliers, nous ont éclairé sur leurs propres motivations et sur les difficultés qu'ils ont rencontrées ou rencontrent encore. Les quatre entretiens ont été menés de façon semi-directive.

L'analyse de ces entretiens laisse apparaître que :

- tout comme la création d'entreprise ex nihilo est une alternative à la reprise d'une entreprise par une personne physique, la croissance interne est une option par rapport à la croissance externe,
- les processus conduisant aux deux modes d'acquisitions sont similaires et le respect des étapes semble important pour la période post-acquisition,
- les implications aux niveaux temporel, financier, organisationnel et surtout humain des deux opérations semblent équivalentes.

2.2 - Les alternatives aux opérations d'acquisitions

Tout comme la logique de la reprise est associée à la CE des entreprises, la création ex nihilo est à rapprocher de la croissance interne. Par conséquent, de même que la création ex nihilo est considérée comme une alternative à la reprise, la croissance interne en est une à la CE. Cette remarque, bien que présentée sous la forme d'un syllogisme, n'en est pour autant pas moins vraie. Sénicourt (1985) démontre, en effet, que la reprise d'une entreprise par un particulier représente une option stratégique (pour le repreneur) au même titre que la croissance externe fait partie des choix d'une entreprise. Dans les deux cas, l'acteur doit faire un choix entre deux modalités.

Toutefois, Siegel (1989) nuance ce point de vue en s'apercevant que la reprise d'une entreprise par une personne physique reste davantage un phénomène induit par la rencontre d'une opportunité que par un choix formulé à partir d'une idée préexistante. 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.

Concernant la croissance externe, les auteurs définissent plusieurs critères permettant aux entreprises de choisir entre l'un ou l'autre des types de croissance : marketing et financier (Labourdette, 1989), stratégique et concurrentiels (Paturel, 1991).

Pour nous, la création ex nihilo est une démarche personnelle complètement différente de la reprise dans la mesure où le créateur part de l'inexistant et a tout à constituer alors que le repreneur achète une firme en fonctionnement dans l'optique de la gérer. D'autre part, le choix d'un mode de croissance pour une firme dépend des objectifs qu'elle cherche à atteindre et de divers autres éléments tels que sa situation, ses partenaires, son marché,...

Créer ou reprendre, croître de façon interne ou externe sont donc des options différentes dont le choix dépendra de la stratégie de la firme acquéreur ou des désirs du repreneur.

2.3 - Les implications consécutives aux processus d'acquisition

Le terme de processus fait appel à plusieurs notions : le temps, l'ensemble organisé ou le système, l'activité et la régulation, et donc, l'action orientée vers un ou plusieurs buts (Bruyat, 1992). Le résultat des deux opérations présentées dans la première partie, semblent pouvoir se résumer à l'acquisition d'une firme et la poursuite de son activité.

Nous avons pu constater que les processus pour parvenir à ces buts se composent des mêmes étapes : détermination de l'entreprise à acheter, son évaluation, la négociation et ce que nous appelons « l'entrée dans les murs », c'est-à-dire l'opérationnalisation de l'acquisition -« implementing » selon Hunt (1988).

Guiou (1995) décompose, en effet, le processus de prise de contrôle d'une firme par une autre en quatre phases : la recherche de la cible, l'analyse et l'évaluation de la cible, la négociation et la clôture. Plusieurs guides nous ont aidé à élaborer le processus de reprise présenté sur la page suivante (Siegel, 1989 ; ANCE, 1996 ; Papin, 1996 ; Trigano et Lafougère, 1986 ; Défis, 1995, Entreprises et Carrières, 1996 ; Challenges, 1997 ; l'Entreprise, 1997). Or, il est également une succession de quatre phases, pour le particulier : la naissance de l'idée, la détection de l'entreprise potentielle, son évaluation et la phase de négociation. Il s'agit ici du processus de préparation à la reprise, l'exécution se produisant au moment de l'entrée dans les murs du repreneur -ce que Guiou intitule la clôture pour la CE.

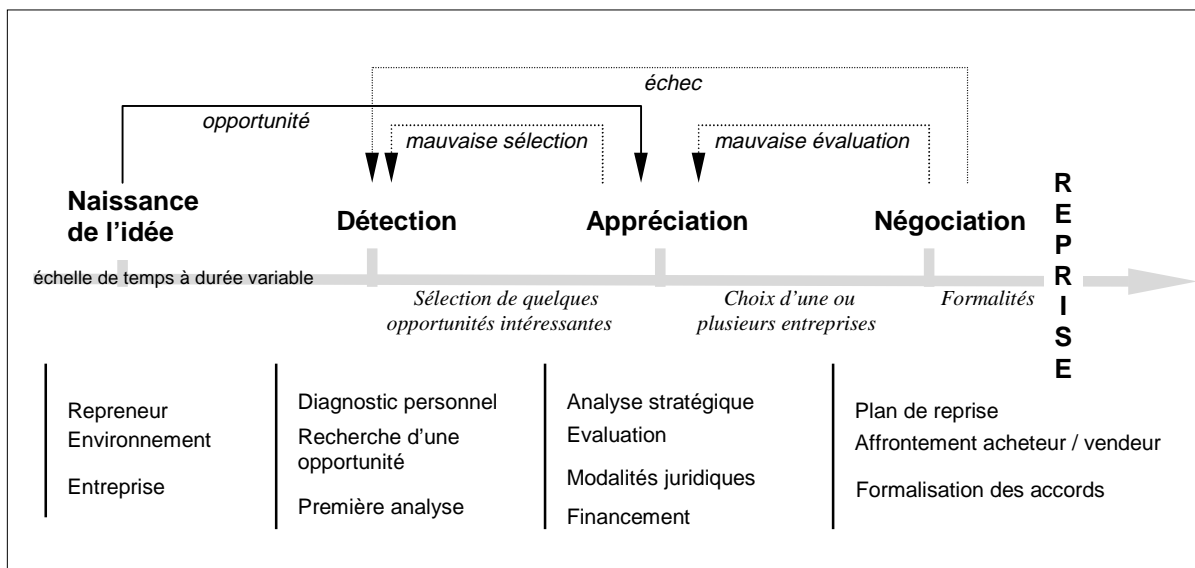
Dans la croissance externe, « un diagnostic des partenaires s'impose afin d'éviter toute surprise ultérieure et de bien vérifier la compatibilité des organisations. Beaucoup trop d'échecs sont dus à ce défaut de préparation sur les plans de diffusion de l'information, de la réorganisation et de l'élimination des activités pas ou peu rentables, des méthodes de gestion à retenir et à l'absence de recherche de la participation du personnel pour réussir l'opération et de recherche de motivations du vendeur car elles joueront beaucoup dans la négociation du prix et aussi pour comprendre ses réactions ». Ces phrases écrites par Paturel (1991-1992) en conclusion de son article comparant les modes de croissance interne et externe, auraient pu être rédigées pour caractériser la reprise d'une entreprise par une personne physique selon les différentes phases du processus conduisant à la reprise.

Ainsi, la préparation d'une acquisition ne doit pas être négligée. Elle consiste en un diagnostic méthodique et rigoureux et constitue l'un des facteurs de réussite de l'opération. De même, pour les deux opérations, l'information joue un rôle capital dans la phase de détection de la (ou des) opportunité(s), car c'est à partir des données divulguées que les acheteurs pourront prendre une option. Nous citerons pour exemple l'expérience du repreneur D qui s'est installé six mois dans l'entreprise qu'il souhaitait acquérir, sans toucher de rémunération, simplement pour être dans les murs et drainer les informations qui l'intéressaient à tous les niveaux hiérarchiques.

De plus, l'acquéreur - personne physique ou morale - s'intéressera de façon pointilleuse aux motivations du cédant pour vendre son affaire, avant de se décider lui-même. Le dirigeant A nous permet d'éclaircir ce point : il nous a confié avoir tout préparé, jusqu'à la rédaction des actes, mettant fin à la transaction qui au dernier moment n'a pu aboutir

car le cédant n'était plus vendeur. Il est donc très important de juger le « sérieux » des motivations du cédant pour être certain que l'opération puisse être menée à son terme. Ensuite, la phase d'appréciation consiste en une analyse stratégique plus approfondie des entreprises retenues. Différentes techniques sont disponibles pour évaluer le prix d'acquisition des firmes, étape préalable à la recherche de financement. Les diagnostics des partenaires et du personnel sont des points importants à mesurer, de même que la structure et l'organisation de la firme. Alors, un choix plus net doit s'opérer, et tout comme l'entreprise qui en acquiert une autre doit évaluer la compatibilité des activités, des mentalités, des cultures (Evrard, 97), le repreneur - personne physique - doit jauger la correspondance de ses compétences, relations professionnelles et personnelles, ressources financières avec tout ce qui implique et caractérise l'entreprise à reprendre : l'activité, le secteur, le personnel, les partenaires, le prix,... La négociation est le stade ultime avant l'entrée dans les murs ; après un certain nombre de concessions de part et d'autre, les parties vont finaliser leur entente par la formalisation des accords.

Schéma 1 : Le processus de reprise



N.B. : la flèche grise correspond à la méthode idéale, et celles en pointillés montrent les détours que, nous le supposons, les individus sont légitimement en droit de prendre.

L'étude des processus des deux opérations montre que les mêmes enjeux peuvent être assignés : si le processus se déroule mal, alors le rachat se soldera probablement par un échec. En filigrane à ce processus, on trouve toujours le facteur temps, qui est variable selon les motivations de l'acquéreur.

2.4 - Implications temporelles

2.4.1 - Un gain de temps...

L'achat d'une entité économique est beaucoup plus rapide que sa constitution ex nihilo dans la mesure où elle possède une clientèle, des locaux, du personnel et un nom, en somme une structure déjà constituée. L'acquisition porte sur des actifs en cours d'exploitation et correspond à un rendement plus rapide qui contraste avec les délais de maturation des investissements exigés par la croissance interne ou la création ex nihilo.

Elle est avant tout un accélérateur de développement. Pour Allouche (citée par Evrard, 1996), « acquérir une entreprise permet d'atteindre des taux de croissance bien supérieurs à l'évolution normale du marché par l'acquisition de capacités de production qui ont leurs propres débouchés, d'où un gain de temps ».

2.4.2 - mais des retours en arrière

L'opération de reprise prend en moyenne entre six et dix huit mois ; avant sa réalisation, divers contacts sont indispensables et des négociations plus ou moins longues ont lieu, faisant de l'acquisition un phénomène complexe. Plusieurs phases du processus prennent du temps comme l'évaluation de la cible et la négociation : la rencontre entre le cédant et l'acquéreur peut parfois être difficile et durer plusieurs mois.

De plus, de nombreux retours en arrière dans le processus d'acquisition sont possibles et font perdre un temps précieux et non négligeable à l'acheteur. Celui-ci, en effet, n'est pas susceptible de suivre les phases les unes après les autres dans l'ordre chronologique (si l'entreprise à reprendre est le fait de la rencontre d'une opportunité, la phase de détection est automatiquement ignorée), ni de les suivre intégralement, et surtout des retours en arrière sont envisageables : par exemple, une sélection d'opportunité mal analysée, recueillant une mauvaise appréciation, conduit à nouveau vers la phase de détection ; ou encore, si la négociation échoue, il faut recommencer par une nouvelle recherche d'entreprise, enfin, une négociation mal engagée peut être le fruit d'une mauvaise appréciation, entraînant donc la réévaluation de l'entreprise en question.

Ces remarques constituent des critiques des guides existants sur la place, qui veulent trop donner des "recettes de cuisine" pour un phénomène aussi délicat que la reprise d'une entreprise. Nous partons du principe que les candidats à la reprise sont tous différents (dans la mesure où ils ont un passé, des motivations et un projet différents) ; en conséquence, ils ont des réactions, des méthodes de travail divergentes, et le processus "idéal" est alors logiquement suivi de façon inégale par les acteurs.

Comme nous étudions les opérations amicales de CE, nous considérons que les mêmes retours en arrière peuvent se réaliser. De plus, une fois l'acquisition réalisée, le fait d'hériter d'un capital humain, de comportements, d'habitudes culturelles et de gestion différentes, entraîne des réorganisations et une politique d'intégration qui prennent du temps.

2.5 - Implications financières

2.5.1 - Un coût moindre...

« Les moyens de production combinés achetés sont d'occasion et leur prix est négocié en fonction surtout des rapports de force de chaque partenaire : le prix d'acquisition est donc souvent éloigné de la véritable valeur économique de l'ensemble acheté » (Paturel, 1991-1992). L'acquisition d'une firme est l'occasion de capturer à bon compte de la valeur par opposition à la croissance interne - ou la création - qui impose de la créer ex nihilo. Pour Evrard (1996) par exemple, le coût d'une opération de croissance externe est avantageux lors de la reprise d'une entreprise qui connaît des difficultés financières, ou d'une société dont l'actionnariat est familial.

Cependant, sans forcément porter sur une entreprise en difficultés, et s'agissant d'une alternative à la création d'entreprise ou à la croissance interne, acquérir revient à un coût a priori moins élevé que créer une entreprise dans le même contexte, avec des caractéristiques semblables et des éléments financiers équivalents.

2.5.2 - ... mais de mauvaises surprises

Il est toutefois nécessaire de nuancer notre propos car de « mauvaises surprises » peuvent être réservées aux repreneurs. En effet, la réussite de certaines affaires repose avant tout sur les qualités personnelles des dirigeants cédants, leur savoir faire, leur style de management, les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs banquiers ou leurs subordonnés. Dans ces conditions, changer de partenaire ne se fait pas sans conséquences, ni sans appréhension. De plus, certaines entreprises, qui font aujourd'hui des profits, travaillent dans des secteurs en déclin ; les reprendre impliquerait de financer des besoins en fonds de roulement (stocks et crédits clients) que les crédits fournisseurs, et les bénéfices prévisibles, ne suffiraient pas à couvrir.

L'entreprise est un outil économique extrêmement difficile à évaluer de façon objective et le prix peut fluctuer selon ce que les protagonistes en jugent (l'acheteur se projette dans le futur alors que le prix du vendeur est chargé d'une valeur subjective et affective tournée vers le passé). A ce sujet, certains auteurs comme Donkels (1994) ou Papin (1995) conseillent de s'entourer de conseils compétents : « let a company auditor assess the value following a set of rules », à commencer par exemple par son banquier.

L'appréciation de la firme acquise est, en effet, toujours délicate. Elle risque d'être faussée lorsque les renseignements comptables ne correspondent pas à la réalité ou quand les défauts de gestion sont soigneusement cachés. Souvent, le diagnostic préalable à une opération de croissance externe ne permet pas d'éviter la découverte de « surprises », cachées derrière des chiffres ou des propositions alléchantes : déficits fiscaux latents, évaluation des stocks fantaisiste, provisions non comptabilisées,... des éléments qui peuvent peser très lourd sur la valeur estimée de l'entreprise et contribuer à des nécessités de redressement coûteux *a priori* (Evrard, 1996). Nous citerons pour illustration l'exemple de la banque RIVAUD qui, faute d'un audit précis avant de racheter MILLET à Marc PAJOT, découvre que les pertes ont atteint 25 millions en 1994 et non pas 6 millions (Lutaud, 1995).

La sous-estimation des besoins financiers d'exploitation est, en effet, la principale cause d'échecs, ainsi que souvent une surévaluation du prix d'acquisition (Chevrillon, 1987). Siegel (1989) retient principalement deux types d'erreur : l'un se rapportant à l'évaluation des éléments bilantiels de l'entreprise et l'autre aux choix stratégiques mis en œuvre pour remettre l'entreprise sur la voie du succès. En 1973, Pérez avait déjà souligné cette idée : « l'échec provient généralement d'une mauvaise évaluation des capacités de chacun et d'une illusion des effets de synergie, cela est souvent le fait d'une analyse trop peu fine ».

La recherche en gestion étudie de plus en plus les opérations d'acquisitions sous les angles organisationnel et humains : ils semblent en effet, représenter les éléments les plus importants dans la réussite de l'opération (Evrard, 1993). Certains travaux mettent en évidence un accroissement des échecs des opérations de croissance externe alors que

la complémentarité des entreprises semblait incontestable. En fait, bien que celle-ci soit nécessaire, elle n'est pas suffisante et les difficultés qui apparaissent pourraient bien trouver leurs origines dans le domaine humain et organisationnel.

2.6 - Implications organisationnelles

2.6.1 - La recherche de synergies...

Le recours à la croissance externe est souvent préféré car elle s'appuie par définition, sur un réseau commercial déjà constitué et bénéficie des brevets et de l'ensemble des techniques nécessaires aux fabrications. Elle permet de plus, de lever immédiatement des barrières à l'entrée et de réduire les conséquences organisationnelles de l'opération.

Le repreneur - personne physique - est susceptible de reprendre une entité car il perçoit également des synergies possibles entre ses compétences et relations, et le potentiel de l'entreprise cible. Sa créativité et sa détermination apporteront un nouvel élan commercial à la firme. Comme les structures sont déjà en place, 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. Plusieurs auteurs définissent les réseaux de relations comme indispensables à la création d'entreprise (Dubini et Aldrich, 1991 ; Johansson, 1986 ; Birley, 1985) ; leur importance est la même pour la reprise. Le repreneur C a par exemple repris une firme dans le même secteur d'activité que celui dans lequel se trouvait son activité précédente ; certains clients l'ont suivi et il travaille toujours avec les mêmes fournisseurs.

2.6.2 - ... mais une discontinuité

La croissance externe risque d'entraîner une évolution discontinue de l'entreprise en croissance qui sera une source de désorganisation à tous les niveaux de décision, provoquant conflits, effets synergiques négatifs,... D'ailleurs Labourdette (1993) remarque que quelles que soient les situations, on ne doit pas omettre la présence de déséconomies d'organisation liées aux absorptions et aux fusions. Jemison et Sitkin (1989) renchérisent cette idée, en parlant de « processus fractionné et discontinu de l'acquisition ».

Le particulier reprend une entité déjà en fonctionnement. Dans la mesure où il réalise une opération de rachat dans l'espoir de synergies avec ses compétences et ses relations personnelles, les méthodes de gestion et d'organisation peuvent être différentes de celles établies par le gérant précédent. Nous supposons que l'insertion du nouveau dirigeant est différente selon les motivations de départ du cédant, la situation financière de l'entreprise cédée et l'avenir pressenti des salariés. En effet, l'arrivée dans une entreprise en difficultés d'un repreneur peut être perçue comme une chance, alors que dans une entreprise saine, un nouveau dirigeant peut être considéré comme un intrus. Cependant, les problèmes organisationnels peuvent surgir aussi bien du fait de l'arrivée de nouvelles personnes, que de l'entrée de nouvelles techniques de production, de nouveaux canaux de distribution ou encore de nouvelles méthodes de gestion. Tout dépend du degré de réorganisation nécessaire suite à la reprise.

Pour Very, Calori et Lubatkin (1993), la culture de l'équipe dirigeante d'une entreprise influence ses pratiques organisationnelles comme les règles de conduite, les styles de management, les procédures administratives et les perceptions de l'environnement. Or, une culture ne se modifie pas aisément ; il n'est donc pas surprenant que le manque de compatibilité culturelle ait été avancé comme la principale cause d'échec de nombreuses acquisitions qui apparaissent pourtant logiques d'un point de vue stratégique.

Cette remarque nous amène à la résolution des problèmes humains dans les acquisitions, qui peut se révéler difficile et coûteuse. La croissance externe en effet, peut être à l'origine d'implications humaines du fait du choc de systèmes différents de normes socio-politiques et culturelles des entreprises en question. Elle induit aussi des coûts de négociation, des sauts de rémunération et des coûts sociaux cachés provenant des reclassements, des exigences de mobilité professionnelle et géographique pouvant d'ailleurs entraîner des réactions collectives négatives dans l'organisation contrôlée.

2.7 - Implications humaines

Les auteurs insistent sur la dimension humaine de l'organisation rachetée. Ainsi, Bienaymé (1981) souligne que « à la différence d'une transaction portant sur un actif quelconque (immeuble ou terrain) où l'on échange une quantité précise contre un prix, la reprise d'une affaire concerne une collectivité d'hommes ».

Aussi, tout acquéreur doit être conscient que la seule perspective d'un rapprochement ou d'une prise de contrôle peut être traumatisante pour les hommes de la société cible. Un mauvais management de l'acquisition peut donc provoquer le départ du personnel le plus compétent et le plus dynamique et faire perdre son expérience à l'entreprise ainsi que ses secrets de fabrication et même des clients ; le personnel restant est alors marqué par cette nouvelle situation et risque fort de se résigner et de devenir indifférent, d'où une réduction de l'efficacité qu'il sera très difficile de surmonter par la suite.

Les employés sont attachés à leur entreprise, leur travail, leurs collègues, leur routine, leur performance dans l'entreprise, leur évolution de carrière,... Faisant partie de l'entreprise cible, ils sont susceptibles de tout perdre. Schweiger, Ivancevich et Power (1989) les comparent d'ailleurs à un enfant qui serait changé d'environnement à cause d'une séparation d'avec sa mère. En fait, les salariés sont conscients de ce qu'ils vont perdre mais n'ont aucune, ou peu d'informations sur ce qui les attend. Ils entrent dans une période d'instabilité. Dès 1973, pour Pérez, l'échec de l'opération de CE se constate par le prolongement de cette période d'instabilité justement, qui entraîne une baisse persistante des indices de performance. Ceux-ci proviennent, dans la quasi-totalité des cas, des problèmes humains dus à la rencontre de deux cultures : méfiance des équipes dirigeantes, persistance des anciennes équipes sans changement de mentalité, immobilisme, création de structures d'informations informelles,...

2.7.1 - Le choc culturel

Il s'agit d'un phénomène qui fait référence à « la désorientation psychologique subie par les individus qui se retrouvent d'une manière soudaine dans un environnement culturel radicalement différent du leur » (Evrard, 1996).

Ainsi, dans le cas d'une reprise, les salariés peuvent être confrontés à une différence du style de management. C'est là que l'acquéreur doit s'imposer en tant que leader d'opinion afin que les salariés adhèrent à ses objectifs et à ses projets. Le leader doit incarner et assurer la cohérence et la clarté des objectifs, la constance et la conviction dans l'action. A ce propos, il ressort de notre enquête que l'une des principales difficultés pour le repreneur consiste à se faire accepter dans une nouvelle organisation et de se faire à la nouvelle mentalité ; par exemple, un cadre d'une grande entreprise n'a pas grand chose à voir avec un dirigeant de PME.

La croissance externe impose des mesures organisationnelles importantes et parfois traumatisantes pour ceux qui les vivent, comme l'arrivée de nouvelles personnes, l'entrée de techniques productives évoluées, de nouveaux canaux de distribution ou encore l'introduction de méthodes de gestion originales. Ces changements sont susceptibles d'entraîner des conflits au sein de l'organisation qui ne feront que dégrader un climat social déjà fragilisé. Dès 1979, Jacquemin insiste sur le fait que dans les opérations d'acquisitions, « les conflits de direction, les compressions de personnel, les indemnités de déclassement et les réorganisations peuvent créer une incertitude interne néfaste à l'efficacité des services ». Selon Gourvil (1994), une opération de croissance externe entraîne de profonds changements, de nombreux problèmes dans les entreprises, et les répercussions atteignent les salariés et plus globalement l'organisation avant même que le rapprochement soit achevé. Aussi, ce chercheur isole-t-il neuf dysfonctionnements dans les opérations de CE : le climat social, la communication, la culture, les relations de travail, les structures, l'emploi, la productivité, les rémunérations, le style de management.

L'appréhension des problèmes liés au choc culturel n'est pas aussi automatique : il se peut que dans le cas de reprise d'une entreprise en difficulté, les salariés se montrent particulièrement coopératifs et confiants envers le nouveau dirigeant repreneur. Il représente la dernière chance de survie pour l'entreprise. Les différences de style de management sont alors acceptés comme la condition de la sauvegarde de l'activité et de leur emplois. Ensuite, la notion de choc culturel est à relativiser dans le cadre de reprise d'entreprise par une personne physique, car ce phénomène concerne souvent des petites unités voire des micro entreprises qui ne connaissent pas de véritable culture d'entreprise.

Le projet de reprendre, projet d'un homme, pose in fine la question d'une adhésion, même minimale, des acteurs de l'entreprise (Bréchet, 1994).

2.7.2 - La résistance au changement du personnel

Le concept de reprise d'entreprise fait référence à une logique de changement créatrice dans la mesure où elle entraîne un changement pour l'entreprise reprise (management, organisation, objectifs, finances,...), pour ses acteurs et pour le repreneur, qui change de statut, de responsabilités et remet souvent son existence en cause. Qui dit changement dit nécessairement dynamique et fait référence au temps nécessaire pour que le processus de changement puisse produire des effets qui le marqueront. Cette idée de dynamique de changement est à rapprocher des modèles de métamorphose développés par Greiner (1972), Basire (1976), Churchill et Lewis (1983). Autrement dit, l'individu

devient entrepreneur, ce n'est pas inné, et l'apprentissage se fait dans une période de temps plus ou moins longue selon les individus.

Cependant, chaque changement entraîne de la résistance. Aubert (1991) analyse le phénomène de résistance au changement de la part des salariés comme la réaction naturelle d'un système social pour se protéger des « intrants » nouveaux (le repreneur) qui menacent de l'ébranler : la résistance au changement serait en quelque sorte une réaction légitime du système qui tente de maintenir son état antérieur.

L'une des premières raisons apparentes de la résistance au changement, dans le contexte d'une acquisition, est « la peur de l'inconnu ». Nous pouvons aussi l'expliquer par la crainte de la part des salariés, de perdre ce qu'ils possèdent déjà. Pour Donckels, dans le cas des reprises, trois problèmes entraînent automatiquement une résistance : le manque d'informations, l'incertitude et la rigidité. Pour pallier à ces freins, il est nécessaire d'informer le personnel, d'expliquer le but des opérations et les changements que la reprise va entraîner. Il peut également y avoir angoisse d'une remise en cause des compétences. Un témoignage tiré de la revue *Entreprises et Carrières* (1997) illustre cette idée : « au début, on a reçu l'arrivée du repreneur avec méfiance, en se demandant à quelle sauce il allait nous manger. On craignait que cet inconnu accélère le processus de disparition de l'entreprise, qui, à l'époque, n'avait plus guère d'avenir ».

La résistance au changement constitue donc un problème sérieux dans la mesure où, d'une part le repreneur risque d'être retardé dans la mise en place de réformes indispensables à la survie de l'entreprise et, d'autre part, cette résistance au changement peut aboutir, du fait de la méfiance suscitée, à une baisse générale du « moral » de l'entreprise. D'ailleurs, certains auteurs comme Ruback (1988) désignent plusieurs degrés de résistance, allant de doux à sévère (« mild to severe »). On peut toutefois se poser la question de la sujétion du salarié par rapport au pouvoir des dirigeants de l'entreprise. En effet, en se plaçant sous l'autorité d'un employeur, le salarié a accepté le pouvoir de direction qui s'exerce au sein de l'entreprise. Ce pouvoir emporte celui de réorganiser continuellement l'entreprise pour l'adapter à ses finalités économiques. Les personnes sous l'autorité hiérarchique desquelles le salarié se trouve placé, changent souvent sans que le salarié soit fondé à s'en plaindre. La politique économique et les méthodes de production de l'entreprise peuvent être à tout moment modifiées par ceux qui en ont la responsabilité. Si ces responsables changent à la suite d'un transfert ou d'une restructuration de l'entreprise, la condition des salariés n'en est pas fondamentalement modifiée : elle dépend toujours des décisions de gestion de l'entrepreneur capitaliste. Cette analyse conduit donc à minimiser la gravité du transfert d'entreprise à son égard. Ce qui importe aux travailleurs, c'est que la poursuite de leur contrat ne soit pas interrompue par le transfert de l'entreprise. Il n'est pas évident que le problème soit aussi simple, car d'autres problèmes humains peuvent intervenir tels que la lutte insuffisante contre les freins psychologiques, la sous estimation du poids de l'ancien dirigeant ou la création d'anticorps rejetant la greffe de l'équipe de l'acquéreur (Daigne, 1994).

L'enjeu est important car, en général, les salariés sont attachés à leur ancien dirigeant. Ils connaissent ses qualités, ses défauts et ensemble, ils ont développé l'entreprise. Des liens presque filiaux les unissent notamment dans les sociétés familiales.

Pour se faire admettre, l'acquéreur a besoin de faire ses preuves et les premiers contacts sont souvent déterminants pour l'avenir. Le nouveau style de management que va mettre en avant l'acquéreur, détermine profondément les attitudes du personnel et de l'encadrement. Disponibilité, compréhension, capacité d'écoute, respect du travail précédemment accompli deviennent des qualités indispensables pour qui veut réussir une reprise. Des implications managériales découlent automatiquement à chaque niveau évoqué.

Nous résumons dans le tableau suivant les points positifs et négatifs apparaissant à chaque implication et tirons les conséquences managériales de chaque élément.

Tableau 2 : Les éléments positifs et négatifs des implications des acquisitions et leurs conséquences managériales

	Eléments positifs	Eléments négatifs
implications temporelles	<ul style="list-style-type: none"> - gain de temps, - rendement plus rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> - retours en arrière dans le processus, - nombreux acteurs → perte de temps, - durée du processus variable. ☞ ne pas négliger la préparation.
implications financières	<ul style="list-style-type: none"> - coût moindre par rapport aux opérations alternatives (croissance interne et création ex nihilo). 	<ul style="list-style-type: none"> - vices cachés lors de l'évaluation, - poids de l'ancien dirigeant sous-estimé, - secteur en déclin → surcoût, - sous-estimation des besoins financiers d'exploitation. ☞ s'entourer de conseils spécialisés dans l'audit des entreprises.
implications organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - combinaison des moyens de production assurée, - structure déjà en fonctionnement, - synergies, - réseaux / parrainages existants. 	<ul style="list-style-type: none"> - déséconomie d'organisation, - discontinuité de l'évolution de l'organisation, - nouveauté → déséquilibre. ☞ tenir compte des hommes et des spécificités de l'entreprise acquise avant tout changement.
implications humaines	<ul style="list-style-type: none"> - situation des salariés sauvée, - continuation de la vie de l'entreprise, - le repreneur est un leader → nouveau style de management. 	<ul style="list-style-type: none"> - risque de traumatisme des individus, - incertitude, - risque de départ du personnel compétent, - problèmes d'intégration culturelle, - changements organisationnels → conflits, - résistance au changement, freins psychologiques. ☞ intégrer les considérations culturelles, psychologiques, humaines lors de toute acquisition.

Conclusion

La croissance externe d'une firme et la reprise d'une entreprise par une personne physique présentent de telles similitudes au niveau des implications temporelles, financières, organisationnelles et humaines que l'on peut en conclure que, dans certaines situations, le corpus théorique riche de la croissance peut être utilisé dans le cadre de la reprise.

Cette remarque est d'une importance considérable pour la recherche académique car elle peut permettre de faire évoluer les travaux sur la reprise par le particulier : se

rattacher à la croissance externe peut en effet lui faire bénéficier d'études précieuses et abondantes.

Les facteurs de réussite et d'échec de la reprise constituent par exemple un problème intéressant à étudier. En effet, une reprise sur deux est un échec ; il semble que ce chiffre catastrophique soit dû d'une part à la mauvaise application du processus, d'autre part à la personne même du repreneur, et enfin à des problèmes organisationnels et humains. Or, la CE est de plus en plus étudiée sous les angles humain et organisationnel car, nous l'avons déjà souligné, ces deux facteurs sont capitaux dans la réussite de l'opération. Les sciences du comportement en particulier traitent de la façon de procéder, et surtout des problèmes de fusion de deux cultures et de deux styles de management. D'ailleurs, en 1973, Pérez avait déjà remarqué que « l'essentiel des considérations posées en faveur de la croissance externe sont d'ordre économique et plus particulièrement financiers, alors que les causes qui en freinent la réalisation ou en compromettent l'efficacité sont institutionnelles, politiques ou socioculturelles, c'est-à-dire échappent pour la plupart au strict calcul économique ».

Bibliographie

Agence Nationale pour la Création d'Entreprise (1996), *Créer ou reprendre une entreprise*, méthodologie et guide pratique, Editions organisation.

Alfandari E. & Cannamela E. (1989), « la reprise d'une entreprise par ses propres salariés », in *Transmission d'entreprise : enjeux et perspectives*, Paris, PUF.

Aubert N. (1991), *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF fondamental.

Basire M. (1976), « La théorie des cinq niveaux », stratégie et structures, *Direction et gestion*, n°2, 11-21.

Bienaymé A. (1981), « Les repreneurs », *Revue française de comptabilité*, n°116, 332-343.

Birley S. (1985), « The role of networks in the entrepreneurial process », *Babson College*, Frontiers of entrepreneurship research, 325-337.

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 de doctorat, Université Pierre Mendès, Grenoble.

Chevrier S. (1997), « Créer son entreprise pour créer son emploi ? », *Le journal de l'Ecole de Paris*, février/mars, n°2, 19-28.

Chevriillon H. (1987), « Seriez-vous un bon repreneur ? », *L'entreprise*, n°20, 49-55.

Churchill N. C. et Lewis V. L. (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard l'expansion*, automne, 51-63.

Cooper A. C., Woo C. Y. & Dunkelberg W. C. (1988), « Entrepreneur's perceived chances for success », *Journal of Business Venturing*, 3, 97-108.

Couret A. (1985), « La reprise par les salariés des entreprises prospères », *Droit Social*, n°6.

Daigne J-F. (1994), *Acquisition et cession d'entreprise*, Les éditions d'organisation, Paris.

Delfosse A. (1988), *Holdings et reprise d'entreprise ; LMBO, LBO, rachat par les cadres, intégration fiscale*, les Editions d'Organisation.

Desbrières P. (1991), *Participation financière, stock options et RES*, Economica.

Desrosiers M. & Toulouse J.-M (1988), « L'opposition et les contraintes, sources d'entrepreneurship dans les grandes entreprises », *Gestion*, Septembre, 52-59.

Donkels R. (1995), « Taking over a company : an exciting career alternative ... but not for adventurers », *Gestion 2 000*, n°6, 143-160.

Dubini P. & Aldrich H (1991), « Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process », *Journal of business Venturing*, n°6, 305-313.

Entreprises et Carrières (1996), « Comment reprendre une entreprise ? », du 23 au 29 avril.

Evrard K. (1993), « Les phénomènes culturels relatifs aux opérations de croissance externe internationale », in actes d'une journée de l'ADEFI, collectif sur *la problématique de la croissance externe*, cahier du CERAG, 29-34.

- Evrard K. (1996), *Intégration culturelle et croissance externe*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès, Grenoble.
- Evrard K. (1997), « L'intégration culturelle des opérations de croissance externe », *Cahier du CERAG* n°97-03.
- Gartner W. B. (1988), « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », *American journal of small business*, Spring, 11-29.
- Gaudard J-P (1995), « Reprendre une PMI aujourd'hui », *L'usine nouvelle*, n°2488.
- Gourvil Y. (1994), « L'influence des facteurs humains et organisationnels dans l'évaluation des opérations de croissance externe », *Actes de l'AGRH*, 167-176.
- Greiner L. E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.
- Guieu G (1995), « Les supports de l'apprentissage organisationnel : une application aux opérations de prise de contrôle », *Cahier du CERAG* n°95-12.
- Hunt J. W. (1988), « Managing the successful acquisition – a people question ? », in *Mergers and acquisitions : organizational and cultural issues*, COS, working paper, n°1, 27-58.
- Jemison D. B. & Sitkin S. B. (1989), « Corporate acquisitions : a process perspective » in *Mergers and acquisitions : organizational and cultural issues*, COS, working paper, n°1, 59-78.
- Johanisson B. (1988), « New venture creation - a network approach », *Babson College*, *Frontiers of entrepreneurship research*, 236-238.
- Labourdette A (1989), *Stratégie d'entreprise : une analyse micro-économique*, Domat Economie, Editions Montchrestien.
- Lavoie D. (1988), « Créativité, innovation, invention, entrepreneurship, intrapreneurship, où est la différence ? », *Revue internationale de gestion*, volume 13, n°3, 64-71.
- Lutaud L. (1995), « Comment Marc Pajot a coulé les sacs Millet ! », in *Capital*, n°45, 52-53.
- Mac GREGOR D. (1976), « Le facteur humain dans l'entreprise », in *La Gestion des ressources humaines*, Editions Hommes et Techniques.
- Marchesnay M. & Julien P-A. (1996), « L'entrepreneuriat », *Economica Poche*.
- Morck R., Schleifer A. & Vishny W. (1988), « Characteristics of targets of hostile and friendly takeovers », in *Corporate takeovers : causes and consequences*, NBER, the University of Chicago Press, Edited by J. Auerbach, 101-129.
- Papin R. (1996), *Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise, développement*, Dunod.
- Paturel R. (1978), *Croissance interne et croissance externe des entreprises*, Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- Paturel R. (1993), « 13 ans de restructurations par croissance externe (1980-1992) », in actes d'une journée de l'ADEFI, collectif sur *la problématique de la croissance externe*, cahier du CERAG, 9-20.
- Paturel R. (1991-1992), « Stratégie de croissance externe », *Encyclopédie du Management*, édition Vuibert, tome 1, 407-418.
- Pérez R. (1973), « Dimension internationale et stratégies de croissance externe », *La croissance de la grande firme multinationale : the growth of the large multinational corporation*, Paris, Edition du CNRS, 311-333.
- Problèmes Economiques (1997), « les repreneurs d'entreprises », Bonneau J., n°2.531, 27 août.
- Ruback R. S. (1988), « An overview of takeover defenses », in *Mergers and acquisitions*, The University Press of Chicago, 49-67.
- Schweiger D. M., Ivancevich J. M. & Power F. R. (1989), « Executive actions for managing human resources before and after acquisition », in *Mergers and acquisitions : organizational and cultural issues*, COS, working paper, n°1, 125-144.
- Sénicourt P. (1985), « Création d'entreprises : l'ère des BCBG », *Revue Française de Gestion*, septembre/décembre, 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 de doctorat, Université Pierre Mendès France.
- Toulouse J-M. (1988), « Entrepreneurship et gestion d'entreprise », *Revue internationale de gestion*, volume 13, n°3, 12-18.
- Trigano G. et Lafougère S. (1986), *Transmission et reprises d'entreprise*, Berger Levrault Entreprise.
- Usine Nouvelle (1995), « Reprendre une PMI aujourd'hui », n°2488.
- Usunier J-C. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, collection gestion, Economica.
- Very P., Calori R. & Lubatkin M. (1993), « Acquisitions en Europe », in actes d'une journée de l'ADEFI, collectif sur *la problématique de la croissance externe*, cahier du CERAG, 35-50.

