

«Transmission à un groupe et pérennité de l'entreprise. Le cas des PMI sous-traitantes»

Par Véronique FAVRE-BONTE et Catherine THEVENARD-PUTHOD

Coordonnées :

Université de Savoie, Laboratoire IREG, BP 240, 74942 Annecy le Vieux, France.

Tel : +33 (0) 4 50 09 24 40 Fax : +33 (0) 4 50 09 24 39.

E-mails : veronique.favre-bonte@univ-savoie.fr ; catherine.puthod@univ-savoie.fr

Résumé

Depuis le début des années 1990, on a assisté, en France, à de nombreuses transmissions de PMI sous-traitantes à des groupes, souvent étrangers. Les raisons liées à la vente de ces entreprises sont plurielles : départ en retraite du dirigeant-proprétaire, besoin de capitaux pour se développer, recherche de compétences complémentaires pour améliorer leur position (en termes d'offre et de crédibilité) face aux donneurs d'ordre, lassitude face à un environnement de plus en plus difficile... Toutefois si ces ventes se réalisent sous contraintes, les propriétaires-cédants souhaitent néanmoins assurer la pérennité de leur affaire. Ces entrepreneurs demeurent en effet très attachés à leur entreprise, la considérant en quelque sorte comme un enfant qu'ils ont vu naître et/ou grandir. Or si la pérennité de l'entreprise apparaît comme un objectif naturel dans le cas d'une reprise par une personne physique (l'individu n'ayant alors que pour seule activité l'entreprise achetée), elle l'est beaucoup moins dans le cas du rachat par un groupe (possibilités de captation du savoir-faire ou de transformation de l'entité achetée en simple site de production, annihilant ainsi toutes les compétences propres de l'organisation, difficultés d'intégration compromettant la survie de la PMI transmise...).

Cette communication a donc pour objet de cerner, à travers un cadre d'analyse à quatre dimensions (motivations de l'acquéreur, difficultés d'intégration, degré d'autonomie, transferts de ressources et compétences), les conséquences des transmissions de PMI sous-traitantes, sous l'angle de leur pérennité. Elle s'appuie sur l'étude de 17 cas d'entreprises transmises à des groupes ces 10 dernières années.

Au regard des résultats, il apparaît que le dirigeant d'une PMI sous-traitante peut effectivement assurer la pérennité de son affaire et améliorer sa position face à ses donneurs d'ordre en la transmettant à un groupe, si ce dernier est en mesure de transférer à sa cible de nouvelles ressources et compétences. C'est en effet les entreprises qui voient leur portefeuille de compétences fonctionnelles et managériales s'enrichir qui profitent le plus de leur transmission, qui réaménagent leur position dans la filière et qui semblent voir leur avenir avec davantage de confiance.

Mots clés :

Transmission d'entreprise – PMI – Sous-traitance – Groupe industriel – Pérennité

«Transmission à un groupe et pérennité de l'entreprise. Le cas des PMI sous-traitantes»

INTRODUCTION

Les enjeux de la transmission d'entreprise ne sont aujourd'hui plus à démontrer. Selon l'Insee, en effet, 700 000 entreprises françaises étaient dirigées par des personnes de plus de 50 ans en 1999. C'est donc l'équivalent de 35% de dirigeants-proprétaires qui va arriver à l'âge de la retraite ces dix prochaines années. Le renouvellement du tissu économique ne passe par conséquent plus seulement par la création d'entreprises, qui par ailleurs connaît des taux de réussite inférieurs à ceux de la reprise d'entreprise ⁽¹⁻⁾, mais également par la transmission des structures existantes, essentielle pour préserver les emplois et la création de valeur. Fort de ces constats, de nombreux acteurs se sont intéressés à cette problématique de la transmission : instances nationales et régionales (syndicats professionnels, chambres de commerce, chambres de métier, Ministère de l'Economie...) qui organisent de nombreuses manifestations professionnelles et réalisent des publications pratiques à destination des cédants et repreneurs potentiels, mais également chercheurs en gestion (qui se sont notamment réunis à l'occasion de colloques spécifiques organisés par le GESEM, Groupe d'Etudes Sur l'Entreprise et les Marchés, à Montpellier en 1998, 2002 et 2004).

Cependant à l'heure actuelle, entre 30 et 41% des transmissions se soldent encore par un échec (selon les sources). Il paraît de ce fait important de comprendre quelles sont les causes de ces échecs et comment on peut assurer la pérennité d'une entreprise transmise.

Une entreprise peut être transmise à plusieurs types d'acteurs : un repreneur physique (descendant du dirigeant en place, salarié ou tierce personne) ou une entreprise. Le tableau n°1 indique la répartition de ces types de transmission au sein des PME.

Tableau n°1 – Répartition des transmissions de PME selon le type de repreneur

| Personne physique | | | Entreprise/Groupe |
|-------------------|---------------------|------------|-------------------|
| Salarié | Personne extérieure | Descendant | |
| 23,5% | 42,5% | 10% | 24% |

(BDPME, 2004)

Parmi ces différents types de transmission, nous avons choisi de nous intéresser à celle qui s'effectue à un groupe et ce, pour plusieurs raisons. On constate tout d'abord une diminution de la transmission familiale (essentiellement pour des raisons d'ordre fiscal ou par absence de vocation chez les héritiers), au profit des autres formes de transmission et, en particulier, on recense une part croissante des cessions à un tiers (Ifop, 2003). De surcroît, l'actualité de ces dix dernières années a été marquée par un intense mouvement de croissance externe (Mucchielli et Kohler, 2000), qui n'a pas épargné les PME. Ainsi, si en 1990 seule une PME sur dix dépendait d'un groupe, en 1998, cette proportion est passée à une sur quatre (tableau n°2). De nombreuses PME françaises ont été absorbées, notamment par des groupes étrangers (en 1998, seules 20% des implantations étrangères ont été réalisées par croissance interne, c'est-à-dire par création de filiales *ex nihilo*, les 80% restants ayant été réalisées par le biais de croissance externe ou conjointe).

Tableau n°2 – La part des PME appartenant à des groupes

| Nombre de PME (entre 20 et 499 salariés) | 1990 | 1998 |
|---|--------|--------|
| ... dans un microgroupe | 2 180 | 9 822 |
| ...dans un groupe de plus de 500 salariés | 6 161 | 11 148 |
| ... indépendantes | 70 545 | 63 496 |
| Total | 78 886 | 84 466 |

(Source : Insee, 2001)

En outre, dans son étude réalisée sur les 3 200 transmissions qu'elle a accompagnées, la BDPME remarque que si, en moyenne, près de 30% des transmissions échouent (les critères d'échec correspondent à l'insolvabilité de l'entreprise qui aboutit à son dépôt de bilan), la probabilité d'échec est plus importante dans le cadre d'une reprise par une entité extérieure. Le fait de ne pas connaître l'entreprise (sa structure, son environnement) vient en effet s'ajouter aux risques « classiques » de la transmission (Chaineau, 1989 ; Deschamps et Paturel, 2001 ⁽²⁻⁾; Hirigoyen, 1987 ; Lobet, 2004). Enfin, les motivations d'un groupe peuvent aller à l'encontre de la pérennité de l'entreprise transmise : possibilités de licenciements, de déni de la culture, de transfert des centres de décisions hors de France, de captation du savoir-faire, de transformation de l'entité achetée en simple site de production, annihilant ainsi toutes les compétences propres de l'organisation,...

Dans un contexte où la transmission d'entreprises est une question d'intérêt national, nous avons donc voulu nous intéresser aux **conséquences de ces transmissions de PMI à un**

groupe, du point de vue de leur pérennité ⁽³⁻⁾, en centrant notre recherche sur un pan important des PME, mais pourtant souvent ignoré de la littérature (peu de recherches spécifiques leur sont consacrées) : **les PMI sous-traitantes** ⁽⁴⁻⁾. La sous-traitance (délimitée essentiellement au travail des métaux et des plastiques, qui sont des activités de pure sous-traitance) représente en 2003 en France, selon le SESSI, 37 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 297 000 salariés et près de 18 000 entreprises (dont 3 600 ayant plus de 20 salariés). Ce type d'activité est de surcroît en croissance, du fait de l'externalisation poussée pratiquée par les entreprises manufacturières qui se recentrent sur leur savoir-faire de base et qui, en même temps, développent des produits toujours plus complexes, nécessitant la combinaison de technologies et de matériaux très différents.

Pour répondre à notre questionnement, nous avons articulé notre communication autour de deux parties. Dans la première, nous présenterons le cadre d'analyse de cette recherche, centré sur les particularités de la transmission d'une entreprise sous-traitante à un groupe. Dans la seconde, nous étudierons l'impact de ces transmissions sur les PMI cédées, en nous appuyant sur l'étude exploratoire de 17 cas d'entreprises transmises ces 10 dernières années.

I – SPÉCIFICITÉS DE LA TRANSMISSION D'UNE PMI SOUS-TRAITANTE À UN GROUPE

La croissance des ventes de PMI sous-traitantes à des groupes ne s'explique pas seulement par des raisons démographiques. Nous présenterons donc tout d'abord les motifs qui poussent les dirigeants de PMI à céder de plus en plus souvent leur entreprise à des groupes (§1.1). Puis nous tenterons de mettre à jour les différents facteurs pouvant jouer sur la pérennité de l'entreprise après sa transmission (§1.2). Enfin, nous expliciterons la méthodologie retenue pour l'étude de terrain (§1.3).

1.1 LA PME SOUS-TRAITANTE : ENTRE HANDICAPS DE PETITE TAILLE, SITUATION DE DÉPENDANCE ET ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS CONTRAIGNANT

Si l'activité de sous-traitance est ancienne (Capet, 1997, indique en effet qu'elle est apparue avec le début de l'économie marchande), elle a régulièrement subi des transformations pour s'adapter à l'environnement. Aujourd'hui, le travail à façon, sous sa forme traditionnelle, tend à diminuer, au profit de relations plus complexes, où le preneur d'ordre intervient davantage

dans le processus de production, jusqu'à participer à la conception du produit. On parle ainsi de plus en plus de « production industrielle déléguée ». Un large spectre de relations se met en place entre le donneur d'ordre et le preneur d'ordre : production sur spécification, prestation de conception et de production, prestation de conception seule...

Le rôle des acteurs se modifie et un nouveau partage des risques se met en place. Sous la pression de la concurrence internationale, les trois critères classiques de performance industrielle, à savoir la qualité, les coûts et les délais (QCD) sont devenus des « *armes stratégiques majeures qui conditionnent le succès et, dans certains cas, la survie des entreprises en présence* » (Donada, 1999). Mais si ce triptyque est une condition nécessaire, il n'est pas suffisant. Les PMI sous-traitantes doivent faire des choix stratégiques pour se repositionner dans la filière et se démarquer de la « nébuleuse » d'entreprises souvent perçues comme identiques par les clients. De nombreux défis apparaissent ainsi, parfois en simultanément, pour les sous-traitants : investir dans des outils de production performants, livrer en juste à temps, intégrer les technologies de l'information et de la communication pour échanger des données plus rapidement avec les donneurs d'ordre (Gratacap, 1994), améliorer sans cesse leur expertise technique, innover, d'un point de vue produit comme process, pour répondre aux attentes plus complexes des donneurs d'ordres et dégager des gains de productivité supplémentaires (Sachwald, 1994 ; Tomala & Sénéchal, 2004), livrer des ensembles complets et participer aux processus d'innovation de leurs clients (co-conception), accompagner ces derniers à l'international..., tout ceci en restant compétitifs en matière de coûts, face à des concurrents étrangers (les « low cost ») de plus en plus agressifs (Savary, 1991 ; Mucchielli, 1994, 2000).

Cependant pour suivre ces évolutions, les PMI sous-traitantes cumulent deux types de handicaps qui se renforcent mutuellement : ceux de la petite taille (insuffisance de ressources, effet de grossissement⁽⁵⁻⁾, manque de compétences) et ceux dus à la situation de dépendance dans laquelle elles se trouvent par rapport à leur(s) donneur(s) d'ordres.

Les PMI sous-traitantes rencontrent tout d'abord les difficultés classiques des PME en matière d'insuffisance de fonds propres (Hirigoyen, 1987). Seules les plus grandes ou celles qui maîtrisent une technologie de pointe ont en effet accès aux marchés des capitaux. Les autres ne peuvent compter que sur leur autofinancement ou l'obtention d'emprunts bancaires. Par ailleurs, leur rentabilité tend souvent à être minimum, car leurs donneurs d'ordre leur imposent des réductions de prix et de marges continues (cf. les appels d'offre sur Internet et enchères inversées qui exacerbent la concurrence et tirent les prix vers le bas⁽⁶⁻⁾). Ainsi la rentabilité moyenne des sous-traitants est de 1,8 % en 2000, contre 3,8% pour l'ensemble de l'industrie

(selon le Sessi en 2001). Les ressources étant limitées, les PMI ne peuvent pas se lancer dans des projets trop ambitieux, et encore moins mener en parallèle deux stratégies de développement.

Ensuite, si les PME sont en général faiblement structurées (Julien et Marchesnay, 1992), celles évoluant dans le domaine de la sous-traitance industrielle le sont encore moins (Capet, 1997). En situation de dépendance symbiotique ⁽⁷⁻⁾ (au sens de Pfeffer et Salancik, 1978), elles fabriquent traditionnellement un produit qui est conçu par le donneur d'ordre. Ainsi, si elles possèdent des services fabrication, méthodes et achat, elles ne sont pas dotées de bureau d'études ni de service marketing. Avantages en termes de frais généraux, cette absence de compétences fonctionnelles peut toutefois s'avérer un frein pour évoluer.

Enfin, à côté de ce manque de ressources financières et de compétences fonctionnelles, on constate également souvent des lacunes au niveau stratégique, avec notamment un manque de vision du dirigeant (attachement à la tradition et difficulté pour évoluer, stratégie réactive ou « tournesol », myopie qui restreint l'analyse de l'environnement ⁽⁸⁻⁾...). La formation de ce dernier, son cursus professionnel, ses centres d'intérêts le poussent à se focaliser sur l'opérationnel (Drucker-Godars, 2000) –la technique - et l'empêchent de consacrer du temps à la réflexion stratégique. Il privilégie le court terme, le rapidement efficace et s'intéresse à l'environnement le plus proche.

On assiste donc à un « effet tenaille » : pour faire face à cet environnement industriel en pleine mutation, les nécessités d'évolution sont nombreuses et les investissements importants, mais les moyens dont disposent les PMI se rétrécissent.

Certaines PMI pourraient résoudre les dilemmes évoqués, en desserrant la contrainte des ressources et en limitant les risques engagés, par le biais des alliances. Mais le recours à un partenaire extérieur se heurte souvent à la culture centralisée et aux systèmes de valeurs de certains dirigeants (propriétaires exclusifs, caractère familial de l'entreprise, formation plutôt technique/industrielle, esprit conservateur, stratégie plus réactive que proactive) qui les empêchent de collaborer (Puthod, 1995 ⁽⁹⁻⁾). En outre, on constate une certaine lassitude de la part de ces dirigeants de PMI qui, arrivant à un âge proche de la retraite, n'ont plus l'envie de se lancer dans des projets ambitieux.

Reste alors la cession à une entreprise tierce, de taille plus importante. La pression des donneurs d'ordre à la concentration étant réelle, cette dernière modalité de croissance semble avoir été préférée ces dernières années par les PMI. Ainsi, dans de nombreuses activités de

rang 2 et plus (tels le décolletage, la plasturgie, le découpage ou l'emboutissage), on a assisté à de nombreux rachats d'entreprises dans le cadre d'opérations horizontales et internationales. Ces cessions peuvent être considérées sous deux angles :

- Des opérations de survie : les entrepreneurs sont contraints de vendre sous les pressions externes et internes (perte de rentabilité).
- Des opérations de redéploiement : on vise à réduire la vulnérabilité, on cherche des acquéreurs complémentaires (compétences, savoir-faire, produits) pour desserrer la contrainte de la dépendance, se repositionner dans la filière et accéder à certains marchés (notamment internationaux).

1.2 LES FACTEURS INFLUENCANT LA PÉRENNITÉ D'UNE PME APRÈS SA TRANSMISSION : CONSTITUTION DU CADRE D'ANALYSE

Qu'il s'agisse d'une question de survie ou de redéploiement, le dirigeant-proprétaire de la PME cédée, souvent attaché à son affaire, est soucieux de sa pérennité : il souhaite que l'entreprise survive pour maintenir l'emploi des salariés et prolonger l'histoire d'une œuvre familiale. Il choisit donc souvent avec soin son acquéreur, allant jusqu'à faire passer les aspects financiers au second plan (Picard et Thévenard, 2004) ⁽¹⁰⁻⁾. Toutefois, dans le cadre d'une transmission à un groupe, cette pérennité est beaucoup plus complexe à appréhender : Tout d'abord, la motivation déguisée de l'acquéreur peut ne pas aller dans le sens d'une pérennisation l'entreprise achetée (possibilités de captation du savoir-faire ou de transformation de l'entité acquise en simple site de production, annihilant ainsi toutes les compétences propres de l'organisation). Puis, les difficultés post-transmission peuvent également occasionner une perte de substance de la cible, pouvant s'avérer dangereuse pour sa pérennité : restructuration difficile à mettre en œuvre, employés de l'organisation achetée qui réagissent mal au changement de propriétaire (résistance, absentéisme, baisse de performance, turnover), choc culturel... La littérature sur les acquisitions fait ainsi état d'un très grand nombre de désillusions quant au succès des opérations, (Cox, 1981 ; Pritchett, 1985 ; Buono et Bowditch, 1989 ; Paturel et Thévenard, 1999, etc.).

Ces deux obstacles à la pérennité de l'entreprise transmise ont constitué les deux premières dimensions de notre cadre d'analyse. Nous avons ainsi cherché à cerner les motivations des groupes acquéreurs de PMI sous-traitantes (quel est l'objectif stratégique dominant ? Certains acquéreurs sont-ils plus opportunistes que d'autres ? Existe-t-il des profils préférables pour la pérennité de l'entreprise transmise ?) et appréhender le déroulement du processus

d'intégration de ces PMI au sein d'un groupe (quelles sont les difficultés rencontrées par les PMI transmises à un groupe ? Ces difficultés influencent-elles la pérennité de l'entreprise ?). Nous nous sommes également intéressés à deux autres facteurs pouvant, nous semble-t-il, influencer positivement la pérennité de la PMI : la pérennité du pouvoir en place et les échanges de ressources et compétences post-transmission.

En ce qui concerne la pérennité du pouvoir, Mignon (2001) considère qu'elle peut prendre deux formes : la pérennité du contrôle, lorsque le capital reste entre les mains du même groupe d'actionnaire, et la pérennité de la direction, lorsque les dirigeants restent en place. Si on ne peut plus parler de pérennité du contrôle dans le cadre de la transmission à un groupe, on peut en revanche constater une pérennité de la direction. Il n'est en effet pas rare que des dirigeants d'entreprise demeurent en place après la vente de leur société, au moins pendant une période de transition. Cette présence du dirigeant est source de stabilité et permet de préserver l'identité de la PME (Mignon). Néanmoins, la présence du dirigeant, et donc la pérennité du pouvoir, ne suffit pas à garantir la pérennité de la PME. Encore faut-il que le dirigeant en place dispose d'une autonomie suffisante pour préserver son identité. En nous inspirant des travaux de Jenster (1987) et Napier (1989), nous distinguons ainsi trois niveaux d'autonomie d'une cible après sa transmission :

- L'autonomie stratégique, la cible reste entièrement autonome et ne subit que peu de changements. L'acquéreur intervient peu et le dirigeant de la PMI demeure libre de ses choix.
- L'autonomie opérationnelle se traduit par une définition de la stratégie au niveau du groupe, mais une latitude accordée au dirigeant de la filiale achetée pour mettre en oeuvre cette stratégie.
- L'autonomie nulle renvoie aux cas où les PMI ne jouissent plus d'aucune indépendance. Elles ont été entièrement intégrées au sein de leur groupe qui les a restructurées, même si elles sont parvenues à conserver leur dirigeant.

En conséquence, nous avons cherché à savoir où étaient localisés les centres de décision après la transmission et nous nous sommes demandés si une PMI parvenait à conserver un certain niveau d'autonomie après sa vente et si cette l'autonomie était positive pour la pérennité de l'entreprise.

Enfin, la dernière dimension nous paraissant pouvoir jouer un rôle important dans la pérennité d'une entreprise transmise correspond à l'étendue des ressources et compétences nouvelles dont la PMI bénéficie après sa transmission ⁽¹¹⁻⁾. Les acquisitions peuvent en effet générer trois types de transferts de compétences (Haspeslagh et Jemison, 1991) : le transfert de

ressources opérationnelles (l'acquéreur apporte à sa cible des actifs ou des ressources financières), le transfert de compétences fonctionnelles (savoir-faire technique, compétence commerciales, marketing ou en recherche et développement... qui permettent à l'entreprise d'améliorer ses compétences en apprenant de son repreneur) et le transfert de compétences managériales (transmission de savoir faire plus généraux tels que le leadership, la planification stratégique...). Ces transferts de ressources et de compétences pourraient aider les PMI à mieux faire face aux évolutions de l'environnement que nous avons mentionnées précédemment et aux nouvelles contraintes qui les accompagnent.

Nous avons ainsi cherché à savoir si les PMI sous-traitantes bénéficiaient d'apports de ressources et compétences de la part de leur acquéreur et, le cas échéant, connaître la nature de ces derniers et leur impact sur la pérennité de l'entreprise transmise (la PMI, forte de ses nouvelles ressources, parvient-elle à mieux se repositionner dans son environnement ?).

C'est avec ce cadre d'analyse à quatre dimensions (motivations de l'acquéreur, degré d'autonomie post-transmission, difficultés d'intégration et transfert de ressources et compétences) que nous avons choisi d'aborder le terrain et tenté de mieux comprendre comment les PMI sous-traitantes évoluaient après leur transmission à un groupe.

1.3 LA MÉTHODOLOGIE RETENUE

Face à la vocation exploratoire de cette recherche et au questionnement large soulevé, nous avons opté pour une démarche qualitative. Pour comprendre comment la transmission à un groupe impacte sur une PMI sous-traitante et pour analyser le processus dans son contexte, les études de cas nous sont en effet apparues pertinentes ⁽¹²⁻⁾.

Le nombre de cas retenu pour la recherche a été lié à l'hétérogénéité théorique (volonté d'avoir une bonne représentation des différents types d'intégration et d'acquéreurs) et pratique des situations observées (tenir compte des différences de tailles et d'activités d'entreprise par exemple). Nous avons ainsi retenu au final 17 entreprises, transmises entre 1995 et 2002 (cf. le tableau de présentation de l'échantillon en annexe A ⁽¹³⁻⁾) et mettant en scène 10 acquéreurs ⁽¹⁴⁻⁾. Les entreprises que nous avons étudiées sont localisées dans le département de la Haute-Savoie et sont presque toutes regroupées dans un même lieu, la Vallée de l'Arve, qui a des caractéristiques proches de ce que la littérature décrit comme un

S.P.L. ou un district industriel ⁽¹⁵⁻⁾, à savoir : reconnaissance internationale, réservoir de compétences, présence de différents types de fournisseurs (traitement de surfaces, sous-traitance de charges, fabricants de machines, etc.), structures d'appui spécifiques (centres techniques, syndicats, observatoire, laboratoires, ...) et accès à des ressources dédiées (programmes d'aide locale par exemple). La Vallée de l'Arve, où sont concentrées près de 600 entreprises dont de nombreux sous-traitants (il s'agit notamment d'un des pôles mondiaux du décolletage), est représentative des évolutions en cours dans les districts industriels (fusions & acquisitions, regroupements, délocalisations ou spécialisations entraînant un remodelage du tissu économique). On constate désormais que plus d'un tiers du chiffre d'affaires de cette vallée est assuré par des groupes industriels appartenant à des entités étrangères. Ce terrain constituait donc un lieu privilégié d'étude et d'analyse pour notre recherche.

Pour aborder ces cas, un effort de triangulation des sources d'évidence (Yin, 1994 ; Wacheux, 1996) a été fourni. Les études de cas ont en effet reposé sur l'analyse de différents matériaux :

- Des entretiens semi-directifs ont été menés (de janvier à juillet 2003) auprès de différents acteurs impliqués dans l'opération (dirigeants de la cible, mais aussi de l'acquéreur pour confronter les points de vue, et environnement institutionnel : syndicats...). Pour cela, un guide d'entretien a été élaboré, à partir du cadre d'analyse présenté précédemment et structuré chronologiquement selon les étapes du processus ⁽¹⁶⁻⁾.
- Une documentation fouillée a été réunie : notes sectorielles, présentations/notes internes réalisées par les entreprises à l'occasion de leur transmission, articles de presse parus au moment de l'opération...
- Une observation passive a complété le dispositif (visites des usines et des bureaux), pour capter l'environnement immédiat des personnes, l'ambiance de travail et mieux appréhender les changements mis en œuvre.

La mesure des effets de la transmission s'est effectuée à l'aide de plusieurs critères permettant de distinguer différents niveaux de réussite :

- Des critères quantitatifs liés à l'activité : évolution du chiffre d'affaires (par rapport à la moyenne du secteur), de la rentabilité et des effectifs.
- Des critères plus qualitatifs liés à la réduction de la situation de dépendance commerciale et à l'amélioration de la position concurrentielle.

Chaque cas a fait l'objet d'une analyse en profondeur que nous ne pouvons reprendre ici. En revanche, nous allons nous focaliser sur la présentation des résultats issus de l'analyse inter-sites qui, même si elle ne permet pas de restituer la richesse des données recueillies, fournit néanmoins des informations intéressantes sur la pérennité des PMI transmises à des groupes.

II - LA PÉRENNITÉ DES PMI SOUS-TRAITANTES TRANSMISES : UN BILAN MITIGÉ

Nos 17 études de cas nous ont fournis de précieuses informations quant aux conséquences de la transmission des PMI sous-traitantes à un groupe. Nous allons présenter les principaux résultats de cette recherche, en reprenant les quatre dimensions de notre cadre d'analyse et leur impact sur la pérennité de l'entreprise transmise : la motivation de l'acquéreur et le degré d'autonomie post-transmission (§2.1), les difficultés d'intégration à un groupe (§2.2) et l'étendue des transferts de ressources et compétences (§2.3). Puis nous terminerons par une synthèse de ces éléments (§2.4).

2.1 DES ACQUEREURS AUX MOTIVATIONS PLURIELLES MAIS UNE AUTONOMIE PRÉSERVÉE

Le premier facteur qui nous paraissait devoir influencer la pérennité d'une PMI transmise était la motivation du groupe repreneur. Dans notre échantillon, les acquéreurs ont pris le contrôle de PMI sous-traitantes pour deux principales raisons ⁽¹⁷⁻⁾ :

- des motivations industrielles tout d'abord (11 PME concernées, 8 acquéreurs en cause), avec un projet portant sur le renforcement du domaine d'activité (acquisition de type horizontal, visant l'atteinte d'une taille critique afin de devenir un interlocuteur incontournable, quelle que soit la zone géographique) ou sur l'obtention de savoir-faire complémentaires (diversification liée permettant de proposer une offre globale aux clients). Ici, on note une réelle volonté de pérenniser la PME acquise.

- des motivations financières ensuite (4 PME concernées, 2 acquéreurs en cause). L'achat de la PME est ouvertement décrit comme un placement et l'acquéreur cherche à rentabiliser rapidement son investissement. Ici, la pérennité de la PME semble moins assurée, du fait de l'exercice de pressions sur la rentabilité à court terme (se traduisant parfois par l'arrêt des investissements) et sur la volatilité de ce type d'actionnariat (incertitude forte).

Ce premier résultat laisse donc entrevoir que la pérennité de la PMI ne correspond pas forcément à un objectif à long terme de l'acquéreur.

En ce qui concerne le degré d'autonomie, les 2/3 des entreprises de notre échantillon bénéficient d'une **relative autonomie** post-transmission (cf. tableau n°3) : cinq cibles sont autonomes « stratégiquement » (elles définissent librement leurs choix stratégiques) et sept jouissent d'une autonomie opérationnelle ou « encadrée ». La plupart de ces entreprises ont conservé leur dirigeant (pendant au moins 2 à 3 ans) pour trois raisons principales (continuité du management, transition en douceur et transmission du savoir-faire). Seules cinq entreprises n'ont plus aucune indépendance : deux ont été fusionnées par le repreneur (cas Merlin et Baptiste) qui dirige aujourd'hui lui-même l'ensemble, les trois autres (cas Bernard, Joseph et Henri) ayant été transformées en site de production pour le reste de leur groupe.

Tableau n° 3 – Le degré d'autonomie laissé aux cibles

| Autonomie nulle : 5 cas | Autonomie opérationnelle : 7 cas | Autonomie stratégique : 5 cas |
|--|--|--|
| Bernard Joseph Henri Merlin Baptiste | Pierre, François Isidor Laurent Michel Bertrand Didier | Ursule Maurice Théodore Georges Armand |

Ce deuxième résultat apparaît plutôt positif pour les PMI sous-traitantes, qui, si elles ont perdu leur indépendance juridique (pérennité du contrôle), semblent maintenir un certain niveau de liberté (pérennité de la direction). Notons que l'autonomie stratégique laissée à certaines s'accompagne néanmoins de la fixation par l'acquéreur d'objectifs de rentabilité serrés et de reportings réguliers⁽¹⁸⁻⁾.

Par ailleurs, il convient de préciser que le degré d'autonomie peut évoluer dans le temps. On assiste parfois à des retours en arrière (exemple : tentative de fusion de Georges avec une autre filiale du même groupe, finalement stoppée devant les difficultés rencontrées) ou au contraire à des absorptions progressives, la cible perdant petit à petit son autonomie (exemple : Isidor et François ont vu leur autonomie passer d'un niveau stratégique à un niveau uniquement opérationnel).

2.2 DES DIFFICULTES D'INTEGRATION LIMITEES

Les transmissions étudiées donnent bien lieu aux difficultés « classiques » recensées par la littérature sur les acquisitions (cf. paragraphe 1.2). Dans la plupart des cas (11 entreprises sur 17), les transmissions à un groupe occasionnent des **difficultés internes** d'intensité variable. Le simple changement de propriétaire engendre tout d'abord inévitablement une période d'insécurité et d'inquiétude de la part des salariés. Ces incertitudes se traduisent par une baisse de productivité passagère, et ce dans pratiquement tous les cas rencontrés (sauf dans cinq cas où aucun changement n'a eu lieu). Cette démotivation est d'autant plus grande que l'entreprise a été achetée au tribunal (ce qui fut le cas de deux entreprises de notre échantillon, où les salariés, ayant traversé une période difficile, ont eu du mal à se remettre au travail après la reprise). Ensuite, les salariés réagissent également de façon négative aux tentatives d'intrusion de l'acquéreur (cas Baptiste, Bertrand, François, Michel, Georges, Merlin), et ce en proportion des changements introduits. Ainsi Georges a traversé une crise importante lors de la tentative de fusion avec une autre filiale de son groupe acquéreur. De même, Michel a dû faire face à des démissions d'une partie de son personnel suite à sa réorganisation et à son déménagement. Merlin a perdu 8 salariés sur les 24 que comptait l'entreprise, car ceux-ci n'étaient ni d'accord avec le nouveau propriétaire ni prêts à accepter les changements. Enfin, des différences de culture nationale se sont parfois fait sentir, en particulier chez trois cibles acquises par des groupes de culture américaine (François, Bertrand et Théodore). La différence culturelle semble être moins perturbante dans les cas d'acquisitions européennes⁽¹⁹⁻⁾ (Georges, Didier, Bernard, Michel, Laurent).

En définitive, les difficultés d'intégration apparaissent surtout dans les cas où l'entreprise transmise ne bénéficie plus d'aucune autonomie. Elles sont finalement moins importantes que ce qu'on pouvait pressentir (elles perturbent l'entreprise de façon passagère, excepté dans les cas de départ de personnel entraînant une perte de savoir faire). Par ailleurs, **peu de problèmes avec l'environnement** ont été signalés. Les clients n'ont pas réagi de façon défavorable aux annonces des opérations. La majorité d'entre eux voit au contraire les transmissions de leurs fournisseurs à un groupe comme une bonne chose, puisqu'ils réclament que ces derniers aient une taille critique et une localisation internationale. De manière générale, l'adossement à un groupe a tendance à les rassurer quant à la pérennité de l'entreprise qui les approvisionne. Seuls deux cas dérogent à cette règle (Georges et Michel), les difficultés d'organisation de la cible après la transmission ayant entraîné la perte de clients.

2.3 DES TRANSFERTS DE RESSOURCES ET DE COMPÉTENCES VARIABLES

Les PMI cibles qui sont entrées dans un groupe ont généralement connu un accroissement de leur pouvoir de négociation après l'opération et ont bénéficié d'une meilleure image sur le marché (elles obtiennent aujourd'hui plus facilement la confiance de leurs clients du fait de la solidité de leur groupe d'appartenance). Mais en dehors de ces bénéfices de combinaisons (au sens de Haspeslagh et Jemison), on a constaté des apports de ressources et de compétences très inégaux, en rapport avec la motivation/le profil de l'acquéreur. Ainsi les transferts les plus importants ont eu lieu dans les cas de transmission à des groupes à **motivation industrielle**.

2.3.1 Une priorité à l'apport de ressources

Les transmissions que nous avons étudiées se sont quasiment toutes traduites par l'apport de nouvelles ressources à l'entreprise achetée (ressources financières, systèmes d'information, outils de gestion).

La première de ces ressources est **l'apport de fonds propres** qui a été réalisé dans presque la moitié des cas (Ursule, Maurice, Merlin, Georges, Bernard, Michel, Didier). Ces moyens financiers supplémentaires ont permis aux plus petites cibles de notre échantillon d'attaquer de nouveaux marchés (achat de nouvelles machines, transfert dans des bâtiments plus grands, recrutement de personnel). A ce titre, les transmissions se sont révélées des tremplins de croissance. Pour d'autres entreprises, ces ressources financières supplémentaires ont permis de traverser les périodes de crise.

Six PMI ayant intégré des groupes ont également bénéficié de **nouveaux systèmes d'information** (accès à un Intranet par exemple) **et de gestion** (mise en place d'un ERP, d'une GPAO...), installés pour faciliter les échanges de données avec la maison mère ou les autres filiales (permettant, entre autres, de faire du benchmarking interne) et pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Ces apports de ressources semblent par conséquent jouer en faveur de la pérennité des entreprises transmises, et ce d'autant plus que, pour certaines, ils se sont accompagnés de transferts de compétences.

2.3.2 De nouvelles compétences fonctionnelles pour mieux structurer la PMI

Dans le but de structurer rapidement l'organisation, un renforcement des compétences fonctionnelles s'est effectué quasiment dès le début de la phase post-transmission, dans 50 % des cas. Différents types de compétences fonctionnelles ont pu être observés. Les plus courantes ont concerné les **fonctions logistique, qualité et GRH**. Ainsi Georges a vu sa logistique se renforcer après la transmission, ce qui était nécessaire compte tenu de la provenance étrangère de la majeure partie de ses achats de matière première, des flux à gérer (plusieurs centaines de tonnes de produits) et des délais de livraison imposés par les clients. L'instauration d'une démarche qualité a également débouché sur l'obtention d'une nouvelle norme. Enfin, quelquefois, l'acquéreur –tout en libérant la cible (Isidor) de certaines tâches connexes- a transféré des compétences liées à la gestion des ressources humaines et à la qualité. Dans les grandes entités, des compétences en matière de **management de projet** ont également été transmises à la cible (Michel, Laurent). Au niveau **commercial**, quelques transferts se sont produits. Par exemple, le nouveau dirigeant de Merlin et Baptiste a entièrement modifié la politique en place en y introduisant davantage d'anticipation et en devenant une véritable force de proposition pour les clients (recherche d'idées d'amélioration des produits, anticipation des baisses de prix...).

Toutefois, malgré les transferts de compétences que nous venons de citer, on relève un très **faible nombre d'échanges techniques** (ex : collaboration R&D, mise en place d'un bureau d'études). Seuls Merlin, Laurent et Michel ont vu ces compétences s'améliorer suite à la transmission, les deux derniers grâce à de nombreux échanges entre les ingénieurs du groupe. Parfois même, le transfert s'est effectué dans l'autre sens : c'est la PME qui a amené son savoir faire au groupe. C'est le cas de la cible Pierre qui s'est vu ponctionnée en partie son savoir-faire en R&D par l'acquéreur. Ce faible nombre d'échanges techniques est regrettable étant donné la prédominance du facteur technologique dans le domaine de la sous-traitance. Les PMI doivent en effet, comme nous l'avons souligné précédemment, acquérir ou développer une gamme plus large de compétences, pour se maintenir dans la course. La transmission à un groupe peut donc renforcer le positionnement stratégique du sous-traitant dès lors que la grande entité insuffle à l'entreprise achetée des éléments de compétences fonctionnelles prisés par les clients et qu'elle lui donne les moyens de les faire évoluer et de les renforcer.

2.3.3 Un transfert de compétences managériales à nuancer

En dehors des ressources et des compétences fonctionnelles que nous venons d'évoquer, les changements de propriétaire se sont traduits, dans 11 cas sur 17 (Isidor, Théodore, Didier, Georges, Merlin, Michel, Laurent, François, Bertrand, Armand, Baptiste), par **une évolution des compétences managériales**.

Ainsi, les reprises par un groupe ont entraîné une structuration différente de l'entreprise, avec la mise en place d'un **management plus rigoureux** et plus formalisé (mise en place de reporting, de tableaux de bord, d'analyse de la valeur...). Deux cas de figure ont alors été constatés. Dans le premier, l'ancien dirigeant est resté en place, mais a bénéficié d'une formation à la stratégie et aux outils de gestion utilisés par l'acquéreur (Georges, Laurent, Michel). On peut donc ici parler d'un réel transfert de compétences. Dans le second, l'ancien dirigeant a été remplacé par un manager choisi par l'acquéreur ⁽²⁰⁻⁾ et ayant le niveau de compétences exigé (Merlin et Baptiste ⁽²¹⁻⁾, Armand, François et Bertrand).

Hormis trois cibles de notre échantillon (Ursule, Maurice et Georges), les entreprises achetées ont toutes suivi des réorientations stratégiques. Les dirigeants, surtout lorsqu'ils étaient nouveaux, n'ont pas hésité à impulser des revirements importants (spécialisation de sites ; attaque de nouveaux marchés ; obtention de nouvelles normes). Cette **nouvelle vision stratégique** (du métier et des compétences à maîtriser, du secteur d'activité et de ses perspectives de croissance, du territoire et de son avenir) s'est traduite par une démarche plus proactive (volonté de proposer des solutions aux clients au lieu d'attendre une sollicitation) et donc positive pour la pérennité de la PMI.

Ce renforcement s'est toutefois accompagné, dans les groupes financiers, d'une nouvelle orientation de l'entreprise, davantage tournée vers la **gestion financière** et la rentabilité à court terme (François, Bertrand, Théodore). Cette vision a parfois conduit les acquéreurs à rationaliser les investissements de leur filiale, ce qui n'est pas sans provoquer des contreparties négatives. Dans des métiers où la technologie joue un rôle clé, l'arrêt des investissements ne semble pas aller en faveur d'une pérennité de l'entreprise sur le long terme. Il y a donc tout lieu de s'interroger sur l'avenir de ces entreprises.

2.4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS : UNE PÉRENNITÉ SEMBLANT D'AVANTAGE CONDITIONNÉE PAR LES TRANSFERTS DE RESSOURCES ET COMPÉTENCES

En définitive, nos résultats montrent que les impacts de la transmission à un groupe sur les PMI sont importants. On assiste en effet à une véritable **transformation de la chaîne de valeur**, qui se voit modifiée de façon globale dans la plupart des cas (Baptiste, Pierre, Isidor, Didier, Henri, Merlin, Joseph, Georges, Laurent, Michel, Bernard, Bertrand, Armand). Les fonctions commerciale, de production et logistique sont les plus touchées. Seules trois entreprises semblent peu affectées par leur changement de propriétaire (Ursule, Maurice et Théodore).

Lorsqu'on s'intéresse à l'évolution des chiffres clés après la transmission, on constate que plus de la moitié des entreprises achetées voient leur chiffre d'affaires et leur résultat progresser (Joseph, Merlin, Georges, Laurent, Bernard, François, Pierre, Isidor, Didier, Baptiste), tandis que les sept autres stagnent ou régressent. Les raisons invoquées par les dirigeants interrogés, pour expliquer ces baisses, sont liées à la conjoncture (depuis 2001, de nombreux marchés sont en baisse et il devient de plus en plus difficile de maintenir un niveau d'activité satisfaisant). Cependant on peut remarquer que les entreprises qui progressent le plus sont celles qui ont bénéficié d'un réel transfert de compétences de la part de leur acquéreur ou d'autres filiales de leur groupe (= partie droite de la figure n°1, « *PMI profitant de la transmission* ») ⁽²²⁻⁾. Les transferts de compétences permettent en effet d'avoir une vision plus proactive de la stratégie, d'attaquer de nouveaux marchés et ainsi, dans le même temps, d'améliorer la situation de dépendance des PMI sous-traitantes. Ces neuf PMI ont ainsi vu leur position s'améliorer dans la filière suite à leur transmission (leur situation de dépendance s'est nettement améliorée).

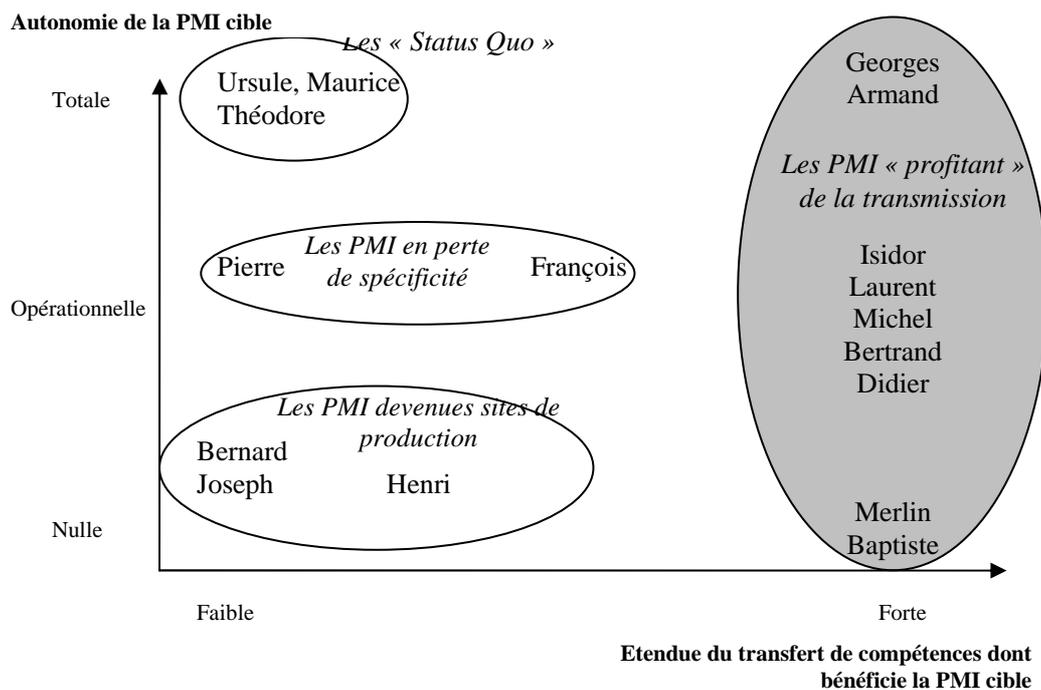


Figure n°1 : Les transmissions les plus bénéfiques

A côté de ce groupe d'entreprises, on peut en distinguer trois autres : un premier (« *Status Quo* ») où les PMI transmises ne voient guère leur position évoluer après l'opération, l'acquéreur ne s'insérant pas du tout dans la gestion de la cible, un deuxième où les PMI ont vu leurs chiffres clés progresser mais leur situation de dépendance s'aggraver après leur transmission (« *PMI devenues sites de production* ») et, entre ces deux, un groupe où ce sont les PMI qui ont apporté leur savoir-faire à leur acquéreur et qui ne retirent que peu de bénéfices de leur transmission, même si elles jouissent encore d'une relative autonomie (« *PMI en perte de spécificités* »).

CONCLUSION

Nous avons tenté d'aborder les conséquences de la transmission d'une PMI sous-traitante à un groupe à l'aide de quatre dimensions (motivation de l'acquéreur, degré d'autonomie laissé à la PMI, difficultés d'intégration et transfert de ressources et de compétences dont bénéficie la PMI transmise). Il apparaît finalement, au regard des résultats issus de 17 études de cas, que le dirigeant d'une PMI sous-traitante peut effectivement assurer la pérennité de son affaire et améliorer sa position face à ses donneurs d'ordre en la transmettant à un groupe. Toutefois, certains facteurs semblent être plus importants que d'autres. Ainsi, la pérennité du pouvoir (le

dirigeant cherchant à conserver l'autonomie stratégique de son entreprise après la vente, limitant de ce fait les difficultés d'intégration), semble moins essentielle que **les ressources et compétences amenées par l'acquéreur**. C'est en effet les entreprises qui voient leur portefeuille de compétences fonctionnelles et managériales s'enrichir qui profitent le plus de leur transmission, qui réaménagent leur position dans la filière et qui semblent voir leur avenir avec davantage de confiance (ce résultat va dans le sens de Capron et al., 1998). Même si nous sommes conscients qu'on ne peut plus parler de PMI, au sens où il y a perte d'autonomie juridique (plus de pérennité du contrôle), on constate néanmoins une évolution de ces entreprises de la « PME Classique » vers une « PME plus managériale » (au sens de Torrès, 1998). L'entreprise devient en effet, grâce au transfert de compétences, plus ouverte sur l'environnement, la stratégie devient moins intuitive et plus proactive, ses dirigeants prennent conscience que le savoir-faire technique n'est pas toujours inégalable et qu'il faut le dépasser...

Compte tenu de ce que nous venons d'évoquer, le dirigeant de la PMI soucieux de préserver son entreprise devrait donc non seulement s'assurer de la **motivation industrielle de son acquéreur** (les groupes à motivation financière s'investissant peu dans la gestion de leur cible et privilégiant la rationalisation des investissements pour une meilleure rentabilité à court terme), mais également de la **nature des compétences** que ce dernier peut transmettre à son entreprise. Un groupe industriel peut ainsi mettre à la disposition de sa cible une large palette de compétences fonctionnelles (logistique, achat, qualité...), amener de nouveaux outils de gestion et former le dirigeant à la stratégie. Une holding à motivation industrielle peut apporter sa compétence managériale, et éventuellement rapprocher deux entreprises achetées, qui bénéficieront alors de leurs compétences fonctionnelles mutuelles. Ce transfert de compétences pourrait par conséquent faire l'objet de plus d'attention lors des négociations et de la rédaction des contrats de vente.

Les éléments de réponse apportés à notre question de recherche, à savoir quelles sont les conséquences, sous l'angle de la pérennité, des transmissions de PMI sous-traitantes à un groupe, souffrent inévitablement des limites inhérentes à la méthodologie mobilisée et à l'unicité des cas étudiés. En effet les études de cas ont permis de faire ressortir un certain nombre de points (notamment une typologie) qu'il conviendrait de tester auprès d'un échantillon plus important d'entreprises et ce, d'autant plus que cette étude s'est effectuée sur un territoire géographique restreint (un seul département). Ensuite, les acteurs privilégiés dans cette étude ont été les dirigeants des entreprises (acquéreurs et cibles). Ceci explique sans

doute la « relativisation » des difficultés d'intégration rencontrées. L'interview d'autres membres du personnel aurait peut-être permis d'appréhender différemment l'impact des transmissions.

Nous souhaitons que les quelques recommandations opérationnelles apportées au regard des cas que nous avons étudiés trouvent écho dans les pratiques professionnelles, car Hirigoyen (1987) et Chaineau (1989) soulignaient déjà dans les années 80 toute l'attention qu'il fallait apporter à la transmission d'entreprises. Cette question est plus que jamais d'actualité, mais malheureusement encore source d'échecs.

RENOIS

- 1- Après cinq ans, 59% des reprises sont toujours en activité contre 49% des entreprises nouvelles (Counot et Mulic, 2004).
- 2- Opacité du marché, difficultés techniques (financières, juridiques et fiscales), psychologiques ou émotionnelles... Pour une discussion plus poussée sur la problématique de succession, le lecteur pourra se référer aux nombreux travaux de B. Deschamps (1999 notamment).
- 3- Face à la polysémie du terme « pérennité », il convient de préciser que nous nous intéressons à la pérennité du projet, au sens de Mignon (2001), c'est-à-dire à la sauvegarde de l'entreprise en tant que projet, qui inclut la pérennité des activités (produits, marques, ressources et compétences) et la pérennité organisationnelle (préservation de l'identité de l'entreprise).
- 4- On parle de sous-traitance quand une entreprise (le preneur d'ordre ou sous-traitant) fabrique à la demande et selon les instructions d'une autre entreprise (le donneur d'ordre) des pièces qui s'intègrent dans le produit fini du donneur d'ordre, le plus souvent sans avoir subi d'autres transformations (SESSI).
- 5- Pour Mahé de Boislandelle (1996), les PME souffrent de cet effet de grossissement qui explique que les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes entreprises qu'en PME.
- 6- « *Malgré les principes de l'assurance qualité, les considérations de prix l'emporteraient souvent sur les questions de qualité.* » L'obsession du prix chez le client amènerait les fournisseurs certifiés à craindre comme avant la concurrence des petites entreprises capables d'offrir des coûts imbattables au détriment de la qualité (Belley et al., 1995).
- 7- Pour Pfeffer et Salancik, l'interdépendance existe dans les systèmes sociaux à chaque fois qu'un acteur ne contrôle pas entièrement toutes les conditions nécessaires à l'atteinte de ses objectifs ou à la réalisation de son action. Parmi les diverses situations de dépendance existantes, la dépendance symbiotique naît d'une relation client/fournisseur, quand l'output de A est l'input de B. Dans le domaine industriel, cette dépendance peut être comprise entre 25% et 80% du chiffre d'affaires du sous-traitant qui est très souvent en position de faiblesse face à son donneur d'ordre. Si les rapports de force se sont améliorés depuis une dizaine d'années, les liens de dépendance demeurent, car les entreprises sous-traitantes ont rarement la possibilité de répartir les risques entre de multiples clients, d'autant plus qu'on a assisté à un fort mouvement de concentration en aval dans quasiment tous les secteurs (automobile, bureautique, connectique...).

- 8- Ainsi Torrès (2003) utilise les notions de « loi proxémique » développée par Moles et Rohmer (1978) et « d'effet de microcosme » pour expliquer cette tendance du dirigeant de PME à se focaliser sur l'immédiat et le proche physiquement.
- 9- Selon l'étude de Puthod, la propension à coopérer varie selon le secteur d'activité. Ainsi, dans le décolletage, seules 19 % des PME de son échantillon privilégient la croissance conjointe. Il semblerait que le caractère très industriel de cette activité pose, dans les alliances, des problèmes de nature patrimoniale.
- 10- Ainsi même dans le cas d'un dépôt de bilan, le Tribunal, de Commerce va examiner la qualité du projet de reprise et privilégier le repreneur démontrant un réel intérêt par rapport à l'activité et la préservation des emplois.
- 11- Dans leur étude, Capron et al. (1998) montrent que les transferts de compétences permettent une amélioration du positionnement concurrentiel des cibles d'une acquisition dans de nombreux domaines, au-delà des seules économies de champ et du pouvoir de marché.
- 12- Les études de cas permettent en effet de procéder à « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996, p. 89).
- 13- Les auteurs remercient au passage l'Observatoire Stratégique de la Sous-traitance et le Syndicat National du Décolletage pour les avoir aidés à obtenir l'accord des PMI étudiées.
- 14- En suivant les conseils d'Eisenhardt (1989) pour qui le nombre idéal de cas se situe entre quatre et dix, nous nous étions fixés comme objectif d'analyser dix cas d'entreprises transmises. Cependant, nous avons été en présence de groupes qui ont procédé à plusieurs acquisitions de PMI sur le même territoire. Il nous a donc fallu intégrer ces différentes « cibles » dans notre échantillon, car cela avait une influence sur le processus d'intégration des PMI, notamment sur les possibilités d'échanges de ressources et compétences entre filiales d'un même groupe et sur le degré d'autonomie laissé à la PMI.
- 15- Les SPL (Systèmes Productifs Locaux) ou districts industriels représentent des enjeux économiques majeurs pour les régions qui les abritent. Le district industriel, selon Marshall (1920, cité par Torrès, 2003) est une « *entité économique composée essentiellement de petites unités spécialisées et indépendantes dont l'efficacité collective est stimulée par des coopérations informelles liées à la proximité. La densité entrepreneuriale en un même lieu produit des rendements croissants grâce à des externalités positives* ». La fertilisation des idées et les multiples liens de proximité (géographique, économique, familiale) permettent de nombreuses interactions (Corroleur & ali, 2002) et forment ce que nous pourrions appeler des poches de richesse (pour une discussion sur les pratiques de coopérations appliquées aux SPL voir les travaux de Ganne, 1989 et Goy, 1998).
- 16- Il s'agissait successivement de cerner la santé et le contexte de la PMI sous-traitante avant la transmission ainsi que le type d'acquéreur en présence et le déroulement de l'opération, puis d'appréhender la post-transmission : le degré d'autonomie laissé à la PMI, les ressources et compétences échangées, les changements introduits dans la chaîne de valeur, les difficultés internes et externes rencontrées, et enfin de dresser un bilan de l'opération.
- 17- Seuls deux achats ont été réalisés pour d'autres raisons que celles évoquées ici. Dans un cas, il s'agissait de récupérer un bâtiment de taille importante et bien localisé pour y transposer une activité du groupe, dans l'autre, c'est la pression locale qui a poussé l'acquéreur à prendre le contrôle de la cible. Dans ces

deux cas, la pérennité ne semble pas assurée, car l'achat ne rentre pas dans la stratégie de l'acquéreur, qui n'a que faire de l'entreprise achetée.

- 18- Le management des filiales repose alors sur la recherche d'un équilibre entre autonomie et dépendance. Cette interdépendance est bénéfique pour l'entreprise à condition que les différentes décisions soient en total harmonie avec le reste de l'organisation (Boissin et Favre-Bonté, 2001).
- 19- Ceci irait donc à l'encontre de ce qu'affirme Franck (2000) sur la facilité d'exportation du management américain qui parviendrait à s'imposer facilement partout.
- 20- Notons que dans la majorité des cas, le dirigeant-vendeur est resté en place après l'opération, au moins pendant une période de transition (qui a pu aller jusqu'à trois ans dans le cas de François).
- 21- Ici, c'est le repreneur qui dirige lui-même l'entreprise achetée.
- 22- Trois entreprises n'ayant pas bénéficié de transferts de compétences ont néanmoins vu leurs chiffres clés progresser : Bernard, Joseph, Henri, mais deux étaient en redressement judiciaire au moment de leur achat. Par ailleurs, si les chiffres clés se sont améliorés, la situation de dépendance, elle, s'est détériorée (PMI réduites à de simples sites de production).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BDPME (2004), « 15 ans d'expérience BDPME en transmission », Communication au colloque « *Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives* », Montpellier, 19/11/04.
- Belley, J.G., Billette, A., Rasmussen, L. et Thompstone, R.M., (1995) « Les PME et les risques de la sous-traitance industrielle à l'heure de l'assurance qualité », *Revue Internationale PME*, vol. 8, n° 2, p. 49-77
- Boissin, J.P. et V. Favre-Bonté (2001) « Mondialisation, fusions et acquisitions et multigouvernement du groupe via ses filiales », *Revue Sciences de la Société*, n°54, p. 135-152.
- Buono, A.F. et J.L. Bowditch (1989), *The human side of mergers and acquisitions*, Jossey Bass Publishers, Hoboken, New Jersey.
- Capet M. (1997), « Sous-Traitance », in *Encyclopédie de gestion*, Economica, p. 3001 à 3014.
- Capron L., Dussauge P. et Mitchell W. (1998) *Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America*, *Strategic Management Journal*, vol 19, n 7, p. 631-661
- Chaineau, A. (1989), *La transmission d'entreprises : enjeux et perspectives*, Paris, Editions Presses Universitaires de France.

- Corroleur, F., Dussuc, B., Favre-Bonté, V. et Geindre, S. (2002), « La relation profils d'entrepreneurs et appartenance au territoire, le cas des dirigeants de PMI d'un district industriel : la Plastics Vallée », *Actes du XI^{ème} Colloque de l'AIMS*.
- Counot S. et S. Mulic (2004), « Le rôle économique des repreneurs d'entreprise », *Insee Première* n°975, juillet.
- Cox, C.A. (1981), « Marshalling the combined resources », in *Handbook of merger, acquisitions and buyouts*, Lee, S.J. et R.D. Colman, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, p. 294-314.
- Deschamps, B. (1999), « La reprise d'entreprise par une personne physique comme solution aux problèmes de transmission d'entreprise », *Actes du VIII^{ème} colloque de l'AIMS*.
- Deschamps, B. et R. Paturel (2001), « *Reprendre une entreprise* », Dunod.
- Donada, C. (1999), « Comment construire une force de proposition en coopérant ? Le point de vue des fournisseurs automobiles. » *Perspectives en Management Stratégique*, éditions EMS, tome VI, p. 37-55.
- Drucker-Godard C. (2000), *La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : analyse de la dynamique du portefeuille des préoccupations décisionnelles*, Thèse de doctorat, Université Paris IX.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol 14 n°4, p. 532-550.
- Franck, G. (2000), « Acquisitions américaines : le management français en question », *Revue Française de Gestion*, n°131, p. 136-144.
- Ganne (1989), « PME et district industriel : quelques réflexions critiques à propos du « modèle italien », *Revue Internationale PME*, vol. 2, n°2/3, p. 273-285.
- Goy, H. (1998), « Retour sur les pratiques de coopération appliquées aux SPL », *Actes du VII^{ème} colloque de l'AIMS*.
- Gratacap, A. (1994), *Impact des technologies de l'information et de la communication sur la globalisation des marchés et mondialisation de l'activité de la firme industrielle*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Paris 1
- Haspeslagh, P.C. et D.B. Jemison (1991), *Managing acquisitions : creating value through corporate renewal* », The Free Press, New York.
- Hirigoyen, G. (1987), « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *La Revue du financier*, n°55, p 37-48.
- IFOP (2003), *La reprise et la transmission d'entreprise*, table ronde du 26/09/03.

- Jenster P.V. (1987), « Integration problems and consultants : a theoretical perspective », communication au 47^{ème} *colloque de l'Academy of Management*, Nouvelles Orléans, août.
- Julien, P.A et M. Marchesnay (1992), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », *Perspectives en Management Stratégique* Tome I, sous la direction d'A. Noël, Economica, Paris.
- Lobet D. (2004), « La naissance des dispositions à la transmission intra-familiale des entreprises familiales. Une étude de cas auprès de quatre PME wallonnes », 7^{ème} colloque CIFEPME, 27 au 29 octobre, Montpellier.
- Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3^{ème} congrès CIFPME, Trois Rivières, Québec.
- Marshall A. (1920), *Principles of economics*, Macmillan.
- Mignon S. (2001), *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Vuibert.
- Moles A. et E. Rohmer (1978), *Psychologie de l'espace*, 2^e édition, Casterman.
- Mucchielli, J.-L. (1994), *Stratégies des firmes Multinationales et délocalisations industrielles : enjeux et débats*, Université de Paris 1, 25 p.
- Mucchielli, J.-L. et P. Kohler (2000), « Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions », *Revue Française de Gestion*, n°131, p.6-19.
- Napier N.K. (1989), « Mergers and acquisitions, human resources issues and outcomes : a review and suggested typology », *Journal of Management Studies* 26:3, p. 271-289.
- Paturel R. et C. Thévenard (1999), « Le sort des marques acquises lors d'opérations de croissance externe », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 2 n°2, p.159-190, Economica, Paris.
- Pfeffer J. et G. Salancik (1978), *The external control of organisation, a resource dependence perspective*, Harper & Row.
- Picard C. et C. Thévenard (2004), "La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite ", *Revue Internationale PME*, Vol 17 N°2, p. 94-121.
- Pritchett P. (1985), *After the merger*, Dow Jones Irvin, Homewood.
- Puthod, D. (1995), *Les alliances de PME : stratégies de développement et implications managériales*, Thèse de doctorat, Université de Savoie.
- Sachwald, F. (1994), *Les défis de la mondialisation : innovation et concurrence*, Travaux et recherches de l'Irifi, Paris, Masson, 498 p.

- Savary, J. (1991), « Des stratégies multinationales aux stratégies globales », *L'Europe industrielle horizon 93, les groupes et l'intégration européenne*, sous la direction de Gilly J.P., p. 79-108
- Tomala F. et O. Sénéchal (2004), « Innovation management : a synthesis of academic and industrial points of view », *International Journal of Project Management*, 22, p. 281-287.
- Torrès O. (1998), *PME : de nouvelles approches*, Economica.
- Torrès O. (2003), “Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité”, *Revue Française de Gestion* n°144, p. 119-138.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Editions Economica.
- Yin, R. (1994), *Case study research : Design and methods* (2nd ed.), Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

ANNEXE A : PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

(les noms des entreprises ont été dissimulés pour des raisons de confidentialité)

| PMI sous-traitante acquise | Chiffres clés avant l'achat : effectif, CA (Résultat/CA) | Métier | Raisons de la transmission | Type d'acquéreur | Nationalité |
|----------------------------|---|--|---|---|---------------------------|
| Maurice | PE : 45 pers. 6,6 M.€ (10%) | Pièces de décolletage de grandes séries | Lassitude + réalisation patrimoine + baisse de la croissance | Hypogroupe/holding | Française |
| Joseph | PE : 17 sal 3 M.€ (pertes) | Décolletage de base | Redressement judiciaire | Hypogroupe/holding | Française |
| Merlin | PE : 24 salariés 3,5 M.€ (0,3%) | Décolletage de petites et moyennes séries (40%) et négoce (60%) | Lassitude + absence de successeur | Hypogroupe/holding | Française |
| Baptiste | TPE : 5 sal. 0,6 M € (0%) | Décolletage de haute précision | Retraite, problème de successeur | Hypogroupe/holding | Française |
| Georges | TPE : 9 salariés 1 M.€ (faible) | Fabrication de pièces tubulaires en acier | Opportunité financière + capacité de dev. + séquelles d'un précédent dépôt de bilan | Groupe industriel diversifié (18 000 salariés) | Européenne |
| Laurent | ME : 197 salariés 19,2 M.€ (4,2%) | Décolletage en grandes séries, de 5 à 35 mm. Gammes longues. | Au départ, fusion pr aug. pvr de neg° + diversif clientèle. Puis rachats successifs | Groupe industriel (2 000 sal.) qui s'est fait racheter par une banque | Française puis Européenne |
| Michel | ME : 139 sal. 14,5 M.€ (52%) | Micro-décolletage (0,3 à 10 mm) | Réalisation du patrimoine | Passage dans 2 groupes industriels, le dernier (2000 pers.) s'étant fait acheter par une banque | Française puis Européenne |
| Bernard | ME : 110 sal. 15,4 M.€ (pertes) | Décolletage simple de moyennes et grandes séries | Redressement judiciaire | Groupe industriel (2 000 sal.) contrôlé par une banque | Française puis Européenne |
| François | +500 salariés 76,2 M.€ (2%) | Décolletage de haute précision en grandes séries | Lassitude, craintes quant à l'avenir du décollage et départ d'un actionnaire | Groupe industriel (900 pers.) contrôlé par un fonds de pension | Internationale |
| Bertrand | ME : 390 sal. 43 M.€ | Décolletage en grandes séries, assemblage de sous-ensembles | Besoin de fonds propres, fort endettement, problème de succession | Groupe industriel (900 pers.) contrôlé par un fonds de pension | Internationale |
| Pierre | PE : 28 salariés 2,3 M.€ (2,6%) | Moules d'injection plastique et aluminium | Opportunité, volonté de s'adosser à un groupe (moyens financiers pour investisst) | Groupe industriel autonome | Française |
| Isidor | ME : 100 sal. 13,7 M.€ | Conception de sous-ensemble métal/plastique | Besoin d'argent pour renflouer une autre société | Groupe industriel autonome | Française |
| Théodore | ME : 135 sal. 13 M.€ | Niche. Pièces et sous-ensembles de précision pour l'ind. auto. et aéron. | Retraite | Groupe industriel autonome (diversification liée) | Internationale |
| Didier | ME : 180 sal. 14 M.€ (3%) | Décolletage de précision. Prod. de composants méca. de grdes séries | Retraite et volonté de s'adosser à un groupe | Groupe industriel autonome | Européenne |
| Armand | PE : 95 sal. 10 M € (4,5%) | Niche. Usinage de composants de précision pour l'indus. électronique | Retraite | Groupe industriel autonome | Française |
| Henri | PE : 50 sal. 5 M.€ (5%) | Niche pour lesoudage. Décolletage | Retraite et volonté de s'adosser à un groupe | Groupe industriel autonome | Française |
| Ursule | PE : 12 2,7 M.€ (31%) | Décolletage de précision | Lassitude, réalisation patrimoine | Hypogroupe/holding | Française |