

# Proposition d'une typologie des profils de repreneurs d'entreprises

**Bérangère DESCHAMPS**

## Résumé

La démarche « repreneuriale » peut être présentée, de manière générique, comme une succession de trois étapes : le processus relatif à la prise de décision d'entreprendre du repreneur, le processus de reprise et le processus d'entrée. Or, il existe des types très variés de repreneurs, que nous proposons de décrire en fonction de leur origine. Du seul fait de leur connaissance préalable de la cible, leur parcours sera très différent, de même que le management de la reprise. Nous étudions leur spécificité par phase du processus « repreneurial ». Ces constats, élaborés à partir de notre enquête quantitative, s'avèrent pertinents, notamment, dans le cadre des politiques différenciées d'accompagnement *ante* et *post* reprise par phase du processus et par type de repreneurs.

**Mots clés :** Reprise d'entreprise – type de repreneurs – processus « repreneurial ».

Laboratoire CERAG  
UFR DGES  
Université Pierre Mendès-France  
BP 47  
38 040 Grenoble cédex 09  
04 76 82 54 02  
berangere.deschamps@upmf-grenoble.fr

## Introduction

Il est désormais admis que la reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) peut relever du domaine de l'entrepreneuriat, tant du point de vue de la recherche académique, que du point de vue de la pratique (Deschamps, 2000 à la suite des travaux de Bruyat, 1993 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Sharma et Chrisman, 1999 et Verstraete, 1999). La RPP est définie comme « *le rachat d'une entreprise permettant de s'en rendre propriétaire : le repreneur seul ou avec sa famille, ou son (ou ses) allié(s), acquiert la majorité absolue du capital* » (Deschamps, 2000, p 120). Cette définition renvoie à différentes modalités de reprise, à condition qu'elles permettent au repreneur d'acquérir une entreprise de manière indépendante. La personne physique est un individu (ou plusieurs individus), seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels, qui achète, de manière onéreuse, une firme, en devient le propriétaire et le dirigeant. « *Il constitue un nouveau dirigeant à la fois en termes de propriété et de gestion* » (Deschamps, 2000, p 120).

La particularité de la RPP au sein de l'entrepreneuriat réside dans le fait qu'un nouveau dirigeant entre physiquement dans les murs d'une entreprise qu'il peut ne pas connaître, qu'il s'insère dans une structure en fonctionnement et qu'il dirige un personnel qu'il n'a pas recruté. Ces spécificités suffisent à différencier le processus « repreneurial<sup>1</sup> » de toutes les autres démarches entrepreneuriales. En outre, chaque histoire de rachat est différente et contingente aux situations vécues, de même qu'à la diversité des repreneurs.

Dans la littérature portant sur les typologies d'entrepreneurs, Filion (1997) introduit le repreneur en tant que type d'entrepreneur. Pourtant, il n'existe un type unique de repreneur et une typologie propre à ce type d'acteurs mérite d'être élaborée. La diversité de leurs parcours au sein du processus « repreneurial » révèle des catégories différentes d'acquéreurs. Nous proposons de les décrire en fonction de leur origine par rapport à la cible. Du fait de leurs spécificités, leur appréhension de l'opération de reprise varie. Leur connaissance préalable de la cible, en particulier, oriente leurs parcours, de même que le management de la reprise.

L'objet de cette communication consiste à comparer les spécificités des types de repreneurs à chaque du processus « repreneurial ». Après avoir rappelé notre démarche méthodologique (section 1), nous présentons les différentes catégories de repreneurs (section 2). Nous analysons ensuite leurs différences au fur et à mesure de leur progression dans le processus global qui aboutit à la gestion de l'entité achetée (section 3). Proposer une étude comparée des types de repreneurs tout au long de leurs parcours s'avère pertinent, notamment, dans le cadre des politiques d'accompagnement *ante* et *post* reprise, afin que les acteurs se situent sur un segment d'appui particulièrement adapté à chaque type de repreneur et à chaque étape du processus.

## 1 – Protocole méthodologique

Malgré les travaux existants dans la presse et dans la littérature sur l'entrepreneuriat, la RPP reste un terrain peu défriché et les données à notre disposition ne restituent pas la complexité du phénomène. Aussi, pour identifier les repreneurs et leurs démarches, nous avons procédé sur le terrain à plusieurs visées de recherche : explorer (1.1), décrire (1.2), confirmer et élargir (1.3). Compte tenu du peu de littérature dont nous disposons, répliquer une étude déjà existante n'était pas envisageable. La démarche méthodologique que nous avons adoptée privilégie la combinaison des modes d'accès au terrain<sup>2</sup>. Elle est exploratoire et inductive, car la progression de notre travail est chaque fois permise par un accès au terrain dont les résultats ouvrent de nouvelles perspectives.

---

<sup>1</sup> Le terme « repreneurial » résulte de notre travail doctoral (Deschamps, 2000). Il s'applique à l'ensemble du processus qui amène l'individu de la décision de reprendre jusqu'à son entrée physique dans la cible. Le mot permet de distinguer la globalité de la démarche suivie par l'individu, de la phase de reprise qui part de l'idée et se conclut par la signature de l'achat. Une dernière étape, correspondant au processus d'entrée, vient compléter l'ensemble du parcours suivi par l'individu, devenu repreneur potentiel, puis repreneur réel.

<sup>2</sup> « *C'est en combinant l'utilisation de ces outils que le chercheur peut accroître la portée de ses résultats et garantir la qualité intrinsèque de sa recherche* » (Mbengue et Vaudangeon-Derumez, 1999, p 19).

## **1.1 - l'exploration**

L'exploration a consisté dans un premier temps à rencontrer des repreneurs ayant réalisé l'opération de reprise. Nous cherchions à recenser, en fonction de leur expérience, l'ensemble des dimensions associées à la RPP, l'objectif étant la rédaction d'un questionnaire. Cinq entretiens ont donc été réalisés par bouche à oreille, car nous ne disposions pas de fichier répertoriant les repreneurs, personnes physiques. Le traitement des données qualitatives a consisté en un résumé et différents codages, selon la méthode proposée par Glaser et Strauss (1967). Ces codages ont fait apparaître quatre catégories centrales qui ont servi d'architecture à notre questionnaire<sup>3</sup>.

## **1.2 - la description**

La description, dans un deuxième temps, obtenue par l'enquête quantitative, avait pour visée d'appréhender de manière globale et à grande échelle (Evrard, Pras et Roux, 1997) le phénomène et plus précisément, le processus de reprise par type de repreneur. Nous avons bénéficié du fichier des opérations de reprise garanties par la Banque de Développement des PME en Rhône-Alpes, partenaire financier incontournable des banques, elles-mêmes interlocutrices des repreneurs. Sur les 420 questionnaires administrés par voie postale, correspondant à des reprises d'entreprises industrielles et de services entre 1993 et 1997, nous en avons analysés 75. Les analyses uni et bivariées permettent de dégager des propositions sur le déroulement des phases du processus. Les analyses multivariées concernant certains types de questions sont utilisées pour faire émerger des taxinomies de repreneurs selon des thèmes précis comme les motivations. L'analyse a fait apparaître différents éléments à approfondir par la troisième phase de notre protocole méthodologique.

## **1.3 - la confirmation et l'élargissement**

La dernière étape a consisté à confirmer les résultats déjà mis en évidence et à élargir les informations recueillies. Aussi, dans le cadre de notre approche triangulée, nous avons conduit huit entretiens auprès de répondants à notre questionnaire, sélectionnés sur la base d'éléments ayant attiré notre attention et que nous cherchions à approfondir. La démarche qualitative repose sur l'organisation des données sous forme de matrices (Huberman et Miles, 1991).

Cette approche triangulée inter-méthodes facilite la compréhension des diverses dimensions associées à la RPP. Proposer des résultats génériques s'avère risqué, eu égard à la contingence des situations. « *L'acquisition d'une entreprise est par nature très complexe et chaque transaction est unique* » (Thoumieux, 1996, p 7). La diversité des éléments en jeu, leur interdépendance, la multiplicité des trajectoires et des cheminements des repreneurs démontrent à quel point il est opportun de considérer le processus « repreneurial » dans sa diversité. Pour cela, il est nécessaire de proposer une typologie des repreneurs.

## **2 – Le profil des repreneurs**

Différents angles d'approche permettent de rendre compte des spécificités des repreneurs. Il est possible de classer les opérations en fonction de la santé financière de la cible, des antécédents du repreneur (formation, expérience professionnelle, motivations) ou encore des motifs de vente et de la volonté du cédant (2.1). Nous avons privilégié celui des liens unissant le repreneur à la cible (2.2) car le cheminement et les besoins d'appui diffèrent selon sa connaissance préalable de l'entreprise à reprendre.

---

<sup>3</sup> Les critiques formulées par Wacheux (1996) à l'encontre des méthodes qualitatives quant à l'absence de méthodes rigoureuses de traitement, la subjectivité et la non représentativité des situations sont contournées dans la mesure où cette démarche qualitative n'a constitué, pour nous, qu'une phase transitoire de recherche.

## 2.1 – les profils donnés

La presse grand public réalise fréquemment et de manière caricaturée des distinctions entre repreneurs. Chaque journaliste tente une formulation qu'il considère explicite, mais ne représente en rien la réalité des acteurs du phénomène. Ce constat est accentué par l'absence quasi systématique de références sources aux informations fournies.

Le tableau suivant recense les seules catégories de repreneurs, personnes physiques, que nous avons identifiées. Elles émanent de chercheurs et de journalistes et sont déterminées par des critères clairement définis.

Tableau 1 – Les types de repreneurs

Sources	Critères	Types de repreneurs
L'Entreprise (1995)	Motivations de l'individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le repreneur souhaitant maîtriser seul les règles du jeu,</li> <li>- le repreneur souhaitant éviter « le syndrome du couperet » (cadre de 45 ans qui a peur d'être licencié),</li> <li>- le repreneur défendant une équipe et un produit,</li> <li>- le repreneur réalisant une plus-value,</li> <li>- le repreneur licencié.</li> </ul>
Usine nouvelle (1995)	Expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'investisseur riche,</li> <li>- le gestionnaire,</li> <li>- le professionnel</li> <li>- le chômeur,</li> <li>- le touriste,</li> <li>- le collaborateur.</li> </ul>
Bienaimé (1981)	Modification infligée à la substance de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le repreneur remplaçant une direction défaillante,</li> <li>- le repreneur restructurant l'entreprise par une modification substantielle de son portefeuille d'activités,</li> <li>- le repreneur démantelant l'entreprise.</li> </ul>
Trigano et Lafougère (1986)	Nature	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'héritier,</li> <li>- le salarié de l'entreprise,</li> <li>- le tiers.</li> </ul>
Siegel (1989)	Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les astreints ou repreneurs « réactifs » réagissant à une situation plus que ne la provoquant (crainte du chômage, obligation de succéder au père,...)</li> <li>- les entrepreneurs ou repreneurs « pro-actifs » se caractérisant par l'esprit d'entreprise,</li> <li>- les créateurs reprenant pour mettre en œuvre une idée nouvelle d'output.</li> <li>- les autres : repreneurs « bidons » ou « chasseurs de primes » (p 59).</li> </ul>
Daigne (1995)	Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le commercial,</li> <li>- le financier,</li> <li>- le technicien.</li> </ul>

Les approches pour catégoriser le repreneur varient. Toutefois, aucune étude ne l'aborde selon les liens qui l'unissent à l'entreprise qu'il achète. Pourtant, le salarié qui reprend l'affaire de son patron suit un processus sans doute facilité en amont (l'origine de l'idée semble plus proche, le projet nécessite une formalisation moins précise et la phase de détection est ignorée) en comparaison avec le repreneur qui a un projet bien précis, consistant à acquérir une firme dans un secteur qu'il ne connaît pas (dans ce cas, le parcours sera plus délicat, l'entreprise étant à détecter et à analyser *ex nihilo*).

## 2.2 – les profils de repreneurs dans notre enquête

Nous analysons les divers types de liens unissant le repreneur à l'entreprise qu'il a achetée : liens commercial, filial<sup>4</sup>, concurrentiel, salarial ou absence de lien.

La reprise par un ancien salarié de la cible regroupe différentes situations. Il peut être contraint de reprendre la suite de son patron afin d'assurer la survie de la firme, aucun autre repreneur ne s'étant présenté. Il peut, par ailleurs, avoir été embauché dans une optique de rachat, la transmission et le passage de pouvoirs s'effectuant en douceur. Enfin, pressenti longtemps à l'avance comme l'éventuel repreneur, il se prépare à occuper différents postes dans l'entreprise de manière à, également, favoriser une transition et acceptation progressives par l'organisation.

Une reprise peut également être l'œuvre d'un actionnaire jusqu'alors minoritaire dans la répartition du capital, qui reprend les parts d'un autre participant au capital souhaitant sortir de l'affaire, le rendant ainsi majoritaire. Sa connaissance de l'entreprise facilite certaines étapes du processus, notamment en termes d'évaluation et de négociation avec les actionnaires désirant se séparer de leurs titres (Paturel, 2000).

Le repreneur membre de la famille du cédant représente une autre catégorie à la condition qu'il devienne dirigeant de l'entreprise par rachat. Trois types d'héritiers peuvent être distingués : le descendant direct pour lequel l'entreprise a toujours été destinée ; le membre de la famille (plus éloigné) qui s'est toujours intéressé à l'entreprise et a prévu de la reprendre ; le membre de la famille qui se retrouve « parachuté » à la tête d'une firme dont il ne s'était pas préoccupé auparavant pour diverses raisons (héritage, absence d'autres solutions de transmission, problèmes fiscaux insurmontables des autres options, ...).

Le rachat est également susceptible d'être conduit par un ancien partenaire, commercial ou financier. Il connaît alors le cédant, du fait des relations antérieures, de même qu'un certain nombre de ses collaborateurs. Il opère en tant que personne physique et quitte donc son précédent emploi pour prendre la direction de la firme.

Le repreneur qui ne connaissait pas la cible au préalable rencontre plus de difficultés que les autres, car il ne bénéficie pas des effets de l'existence d'un lien familial, hiérarchique, commercial ou financier pour le guider dans sa démarche. Il s'agit de la catégorie la plus représentée dans notre enquête (cf. tableau 2)<sup>5</sup>.

Tableau 2 – La proportion des types de repreneurs dans notre enquête

<b>Origine du repreneur / entreprise reprise</b>	<b>%</b>
Aucun lien	67 %
Ancien salarié	18 %
Ancien partenaire commercial	8 %
Membre de la famille du cédant	3 %
Actionnaire minoritaire	1 %

Nous avons choisi d'aborder le repreneur sous l'angle de ses liens avec la cible. Une limite de notre enquête nous contraint à étudier exclusivement les processus et les besoins différenciés des types de repreneurs les plus nombreux au sein de notre étude, à savoir : l'ancien salarié, le partenaire et l'individu qui ne connaissait pas l'entreprise au préalable.

<sup>4</sup> Dans le cas de transmission au sein de la famille.

<sup>5</sup> Les repreneurs classés en fonction de leur connaissance préalable de la cible ne sont pas tous représentés de manière significative dans notre enquête. L'actionnaire minoritaire et le membre de la famille du cédant représentent des cas que nous négligeons dans la comparaison des différentes catégories de repreneurs et leurs spécificités

### 3 – Un processus spécifique selon le type de repreneur

L'analyse de nos enquêtes montre que les comportements des acquéreurs apparaissent marqués à plusieurs niveaux que l'on peut organiser en fonction des étapes du processus « repreneurial ». Nous proposons donc de structurer les comparaisons de repreneurs en fonction des trois phases correspondant à la prise de décision du repreneur (3.1), au processus de reprise (3.2) et à l'entrée du repreneur dans la cible (3.3).

#### 3.1 – les spécificités rencontrées dans la phase de prise de décision d'entreprendre du repreneur

Des différences sont à remarquer en fonction des antécédents de l'individu (âge, formation, expérience professionnelle et motivations) et de leurs critères de sélection de la cible.

##### La prise en compte des antécédents

Les femmes sont quasiment absentes des opérations de reprise que nous avons retenues puisque seulement deux ont participé à notre enquête (l'une était salariée de l'entreprise et l'autre ne connaissait pas sa cible auparavant). En termes d'âge au moment de la reprise, les différences sont significatives (cf. tableau 3).

Tableau 3 – L'âge des repreneurs

	Moins de 30 ans	Entre 31 et 40 ans	Entre 41 et 50 ans	Plus de 50 ans	Total
<b>Partenaire</b>	16 %	84 %			100 %
<b>Salarié</b>	8 %	52 %	40 %		100 %
<b>Aucun lien</b>		34 %	58 %	8 %	100 %

La catégorie des partenaires de la cible représente les repreneurs les plus « jeunes » de notre enquête. On remarque qu'aucun ancien salarié ne reprend après 50 ans, sans doute faute du temps nécessaire pour marquer l'entreprise de son empreinte ou simplement parce la préférence va, en cas de risque de perdre son emploi, en faveur de la préretraite. D'autre part, aucun repreneur sans lien avec la cible n'a réalisé l'opération avant 30 ans.

En ce qui concerne la formation, nous ne notons aucune différence significative entre les types de repreneurs (cf. tableau 4). Tout au plus pouvons-nous signaler une proportion non négligeable d'anciens salariés de niveau ingénieur, auquel se trouve attachée une expérience de responsable d'une spécialité technique au sein de la cible (tous les salariés repreneurs ont travaillé auparavant dans des structures de type PME).

Tableau 4 – La formation des repreneurs

	< bac	bac	Bac + 2	Bac + 3	Bac + 4	> bac + 4	Ecole de commerce	Ecole d'ingénieurs
<b>Partenaire</b>	17 %	17 %	17 %	17 %		16 %		16 %
<b>Salarié</b>	15 %	8 %	15 %	15 %	8 %		8 %	31 %
<b>Aucun lien</b>	7 %	2 %	22 %	4 %	11 %	18 %	9 %	27 %

De même, les plus diplômés sont les repreneurs qui ne connaissaient pas la cible au préalable. Ce niveau de formation est cohérent avec leur précédente expérience de direction de PME (58 %) ou dans un grand groupe (32 %).

La formation en gestion est plus discriminante : alors que 82 % des repreneurs sans lien avec la cible justifient de cette compétence, 21 % des salariés et surtout 33 % des partenaires se reconnaissent une lacune dans ce domaine.

Enfin, en termes de motivations, les repreneurs sont, pour la majorité, déterminés, c'est-à-dire que la décision de reprendre est mûrement réfléchi et correspond à un projet de vie. On trouve toutefois une sensibilité plus marquée chez les salariés pour les caractéristiques sociales de la RPP, une recherche d'investissement plus présente chez ceux qui ne connaissaient pas la cible et une motivation moindre chez les anciens partenaires (cf. tableau 5).

Tableau 5 – Les motivations des repreneurs<sup>6</sup>

	<b>Non motivés</b>	<b>Déterminés</b>	<b>Contraints</b>	<b>Sociaux</b>	<b>Investisseurs</b>
Partenaire	33 %	50 %	17 %		
Salarié	8 %	46 %	15 %	23 %	8 %
Aucun lien	7 %	40 %	19 %	19 %	15 %

#### La prise en compte des caractéristiques de la cible choisie

Il est difficile de détecter si la taille de l'entreprise représente un critère discriminant : les partenaires commerciaux ont acheté des entreprises d'un effectif maximal de 36 salariés, chiffre nettement inférieur aux firmes acquises par les autres catégories de repreneurs (126 salariés maximum pour l'ancien salarié et 350 pour le non connaisseur préalable de la cible). Toutefois les disparités au sein d'une même catégorie de repreneurs sont telles qu'une conclusion générale est impossible.

Alors que les salariés paraissent reprendre les entreprises indistinctement de leur santé financière, les partenaires, de même que les acquéreurs sans lien avec la cible ont tendance à acheter des entreprises en bonne santé financière (cf. tableau 6).

Tableau 6 – Les repreneurs et la santé financière de la cible

	<b>Saine</b> > moyenne secteur	<b>Correcte</b> = moyenne secteur	<b>Difficulté</b> < moyenne secteur
Partenaire	67 %	33 %	
Salarié	35 %	35 %	30 %
Aucun lien	62 %	22 %	16 %

Les arguments qui ont conduit les repreneurs vers le rachat de leur firme sont alors intéressants à présenter (cf. tableau 7). Certaines caractéristiques de l'entreprise, relatives à son image vis-à-vis de l'extérieur paraissent déterminantes pour les salariés (cas de la notoriété, du métier et de la clientèle). Des critères ayant trait à l'activité de l'entreprise (secteur, clientèle, métier) semblent influencer sur les choix des anciens partenaires, mais aucun élément ne ressort significativement comme plus important

<sup>6</sup> Cette catégorisation des motivations est le résultat d'analyses factorielle, typologique et discriminante (voir Deschamps, 2000 pour des compléments).

que d'autres pour le repreneur qui ne connaît pas la cible au préalable, sauf peut-être le métier et tout ce qui y est lié. En revanche, les facteurs d'hésitation sont plus clairs pour ce dernier type de repreneurs avec des interrogations sur le prix, la personnalité du cédant et les équipements repris. Peut-être moins au fait des caractéristiques des entreprises, il paraît logique que des éléments de méfiance soient plus présents pour eux que pour les autres catégories de repreneurs.

Tableau 7 – Les caractéristiques de la cible décisives pour le repreneur

	<b>Partenaire</b>	<b>Salarié</b>	<b>Aucun lien</b>
Taille	50 %	50 %	65 %
Secteur	<b>80 %</b>	71 %	69 %
Notoriété	50 %	<b>100 %</b>	68 %
Personnalité du cédant	33 %	38 %	43 % (hésitation)
Métier	<b>83 %</b>	<b>100 %</b>	<b>74 %</b>
Salariés	50 %	79 %	33 %
Clientèle	<b>83 %</b>	<b>92 %</b>	58 %
Potentiel de développement	<b>83 %</b>	61 %	62 %
Prix	50 % (hésitation)	38 %	52 % (hésitation)
Service au client	67 %	69 %	40 %
Santé financière	50 %	43 %	66 %
Rentabilité	67 %	50 %	55 %
Produits	67 %	70 %	51 %
Equipements	67 %	43 %	42 % (hésitation)
Situation géographique	33 %	38 %	55 %

Enfin, si l'idée de reprendre est majoritairement le fruit d'un projet prémédité pour l'ancien partenaire et le repreneur extérieur (respectivement 67 % et 70 %), les salariés en revanche ont davantage tendance à saisir les opportunités (50 %). La plupart du temps, l'élément déclencheur est personnel pour l'ensemble des repreneurs. Le licenciement contribue toutefois à pousser les repreneurs extérieurs vers la reprise.

L'ensemble des paramètres caractéristiques du processus relatif à la prise de décision montre une différenciation nette entre les types de repreneurs. Nous rappelons qu'il correspond à la conjonction de plusieurs éléments : antécédents de l'individu, origine de l'idée, motivations pour la reprise et élément déclencheur.

### 3.2 – comparaison des types de repreneurs dans le processus de reprise

Lors du processus de reprise qui conduit le repreneur potentiel à détecter une entreprise conforme au projet de reprise, à l'évaluer et à négocier l'opération, les spécificités sont également marquées.

#### Formalisation du projet et détection

Le projet n'est pas ou peu formalisé pour les salariés et les partenaires. 75 % des repreneurs qui ne connaissaient pas l'entreprise ont, au contraire, mené une réflexion approfondie sur leur démarche.

Logiquement, la détection de l'entreprise dépend directement des liens avec le repreneur. Ainsi, les salariés ont eu connaissance de la vente par le cédant ; les partenaires ont su que la cible était disponible par le cédant (83 %) et par les salariés (17 %) ; les repreneurs extérieurs l'ont identifiée grâce à l'aide de conseillers (38 %) et surtout par relations personnelles et/ou professionnelles (62 %). Il est notable d'ailleurs que 50 % des repreneurs externes soient également étrangers au secteur d'activité.

Etant donné que les repreneurs sans lien avec l'entreprise se sont tournés vers la reprise de manière réfléchie, le nombre maximal d'entreprises étudiées (49) dépasse de loin celui des autres types de repreneurs (1 pour les salariés et 2 pour les partenaires).

### Evaluation et financement

Les modalités de rachat procèdent, en forte majorité, pour l'ensemble des repreneurs de l'acquisition des titres. Les reprises de fonds de commerce (en tant qu'ensembles combinés de moyens de production en fonctionnement) apparaissent dans des proportions identiques pour chacun d'eux (15 %) et les rachats par création de SCOP ne concernent *a fortiori* que les salariés.

Les écarts sur les prix ne sont pas significatifs d'une quelconque différence entre les types d'acquéreurs et la majorité des opérations (tous les repreneurs confondus) porte sur un montant d'achat compris entre 1 et 5 millions de francs. Peut-être peut-on toutefois noter que les salariés ont tous acheté des firmes à un prix supérieur au million de francs (cf. tableau 8).

Tableau 8 – Les montants de la reprise

<i>Millions de francs</i>	< 1	1,1 < x < 5	5,1 < x < 10	> 10
Partenaire	33 %	50 %		17 %
Salarié		73 %	9 %	18 %
Aucun lien	23 %	43 %	18 %	16 %

Les modalités de financement sont intéressantes à analyser (cf. tableau 9) car elles mettent en évidence l'établissement de relations partenariales entre le cédant et l'ancien partenaire, dans la mesure où le crédit vendeur est important (67 %). Tous les repreneurs ont créé un holding pour financer le rachat (ce critère constituant un filtre dans l'élaboration de notre fichier d'enquête).

Tableau 9 – Les modalités de financement des reprises

	<b>Fonds personnels</b>	<b>Partenaires</b>	<b>Crédit vendeur</b>	<b>Distribution de dividendes</b>
Partenaire	67 %	50 %	67 %	17 %
Salarié	79 %	14 %	14 %	14 %
Aucun lien	76 %	36 %	32 %	30 %

*Plusieurs réponses possibles*

Les repreneurs ont, d'une manière générale, éprouvé des difficultés dans le déroulement du processus de reprise, bien que dans une proportion plus faible pour les salariés (43 %, contre 67 % pour les partenaires et 64 % pour les repreneurs extérieurs). Pour les partenaires et les salariés, les principaux freins à l'aboutissement de la reprise sont d'ordre financier, alors qu'ils sont davantage relatifs à la décision de reprendre pour ceux qui ne connaissaient pas la cible (cf. tableau 10).

Tableau 10 – Les freins à l’aboutissement de l’opération

	<b>Aucun frein</b>	<b>Freins financiers</b>	<b>Freins liés à la décision</b>
Partenaire	33 %	50 %	17 %
Salarié	22 %	56 %	22 %
Aucun lien	27 %	33 %	40 %

Le processus de reprise aboutit à la signature du protocole d’achat. Ce n’est qu’à l’établissement de ce document que la reprise devient effective. Le repreneur devient alors le dirigeant d’une cible dont il prend la direction par l’argent.

### **3.3 – spécificités prégnantes dans le processus d’entrée**

Le processus d’entrée se caractérise par deux éléments à gérer : la transition entre le vendeur et l’acheteur et la gestion des changements.

#### La transition entre le cédant et le repreneur

La majorité des repreneurs a bénéficié, ou subi, une période de transition avec le cédant. Cette dernière a surtout posé problème aux anciens partenaires, qui en ont écourté la durée (cf. tableau 11).

Tableau 11 – La période de transition avec le cédant

	<b>Période transition</b>	<b>Réalisée / prévision</b>	<b>Problèmes</b>
Partenaire	85 %	Inférieure	50 %
Salarié	77 %	Equivalente	17 %
Aucun lien	74 %	Equivalente	34 %

Le bilan de la transition est jugé bénéfique par les salariés alors que les partenaires et les repreneurs extérieurs ont connu des difficultés relationnelles avec le cédant, qui ont eu des conséquences sur le personnel de l’entreprise (notamment pour les rachats opérés par les partenaires) (cf. tableau 12).

Tableau 12 – Le bilan de la transition<sup>7</sup>

	<b>Opposée</b>	<b>Mal vécue</b>	<b>Conflictuelle</b>	<b>Bénéfique</b>
Partenaire	20 %	40 %		40 %
Salarié		25 %	8 %	67 %
Aucun lien	17 %	24 %	14 %	45 %

86 % des repreneurs sans lien préalable avec la cible ont été amenés à revoir le cédant après la fin de la période de transition. C’est également le cas de 67 % des partenaires et des anciens salariés. Ces résultats s’expliquent par les difficultés ultérieures éprouvées par les repreneurs, qui concernent, en forte proportion, les problèmes provoqués par le cédant, déclenchant les clauses de garantie et des procédures judiciaires suite à la découverte de vices cachés (cf. tableau 13).

<sup>7</sup> Cette catégorisation des relations entre le cédant et le repreneur est le résultat d’analyses factorielle, typologique et discriminante (voir Deschamps, 2000 pour des compléments).

Manifestement, le fait d'être étranger à la cible génère plus de difficultés que les autres statuts de repreneurs. 58 % des repreneurs sans aucun lien antérieur avec la cible, ont connu des difficultés révélées lors de la gestion de la reprise alors que ces problèmes n'affectent qu'un tiers des anciens salariés et des partenaires (cf. tableau 13).

Tableau 13 – Les difficultés ultérieures éprouvées par les repreneurs

	<b>Cédant</b>	<b>Salariés</b>	<b>Clients</b>	<b>Trésoriers</b>	<b>Clause</b>	<b>Vices cachés</b>	<b>Secteur</b>	<b>Attachement à leur dirigeant</b>
Partenaire	67 %					33 %	33 %	33 %
Salarié	60 %			20 %	20 %			
Aucun lien	45 %	31 %	10 %	38 %	31 %	31 %	45 %	21 %

### Le management de la reprise

Le changement de dirigeant a provoqué des réactions très différentes auprès des salariés selon les types de repreneurs (cf. tableau 14) : si les partenaires et salariés sont plutôt bien acceptés, les repreneurs extérieurs à la cible doivent, en revanche, faire leurs preuves.

Tableau 14 – Les repreneurs et la considération des salariés<sup>8</sup> à leur égard

	<b>Jalousie</b>	<b>Inquiétude</b>	<b>Scepticisme</b>	<b>Confiance</b>
Partenaire	20 %			80 %
Salarié	30 %			70 %
Aucun lien	16 %	12 %	36 %	36 %

Dans la même logique, le tableau suivant fait apparaître des problèmes divers entre les salariés et le repreneur, principalement pour les extérieurs à l'entreprise : la résistance au changement est notamment plus importante. La confiance en l'avenir semble, au contraire, quasiment immédiate dans les cas de reprises par les partenaires et d'anciens salariés.

Tableau 15 – La réaction des salariés

	<b>Partenaire</b>	<b>Salarié</b>	<b>Aucun lien</b>
Démotivation			6 %
Choc culturel			23 %
Absentéisme			2 %
Remotivation	<b>80 %</b>	57 %	53 %
Curiosité	20 %	21 %	51 %
Résistance au changement	20 %	14 %	<b>55 %</b>
Conflit			2 %
Blocage			6 %
Démission		7 %	11 %
Ardeur au travail	60 %	43 %	25 %
Confiance en l'avenir	<b>100 %</b>	79 %	49 %

<sup>8</sup> De l'avis des repreneurs.

La comparaison des types de repreneurs selon leurs liens avec la cible montre des disparités fondamentales qui transparaissent dans l'ensemble du processus «repreneurial». Ces spécificités montrent l'intérêt de ne pas considérer la RPP dans sa globalité. Une nuance par phase du processus, couplée à une distinction par type de repreneur s'avère indispensable pour analyser chaque cas.

## Conclusion

Nous rassemblons dans le tableau suivant les principaux éléments distinctifs de chaque catégorie de repreneur.

Tableau 16 – Les éléments distinctifs de chaque catégorie de repreneurs

<b>Partenaire</b>	<b>Salarié</b>	<b>Aucun lien</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plus jeune.</li> <li>- Lacune en gestion.</li> <li>- Reprend des cibles en bonne santé.</li> <li>- Choisit sa cible en fonction de critères ayant trait à l'activité.</li> <li>- Idée : projet déterminé.</li> <li>- Détection par le cédant ou les salariés de la cible.</li> <li>- 2 entreprises étudiées maximum.</li> <li>- Financement par crédit vendeur.</li> <li>- Freins à la reprise : financiers.</li> <li>- Transition écourtée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lacune en gestion.</li> <li>- Forte proportion d'ingénieurs.</li> <li>- Santé de la cible indifférente.</li> <li>- Choisit la cible en fonction de son image vis-à-vis de l'extérieur.</li> <li>- Idée : projet ou opportunité.</li> <li>- Détection par le cédant.</li> <li>- Une seule entreprise étudiée.</li> <li>- Rachat par SCOP, en plus des autres modalités.</li> <li>- Freins à la reprise : financiers.</li> <li>- Transition bénéfique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprend des cibles de préférence en bonne santé.</li> <li>- Idée : projet déterminé.</li> <li>- Projet formalisé par écrit.</li> <li>- Détection par les conseillers ou relations personnelles.</li> <li>- 50 % étrangers au secteur d'activité de la cible.</li> <li>- 49 cibles étudiées maximum.</li> <li>- Freins à la reprise : liés à la décision.</li> <li>- Transition mouvementée.</li> <li>- Le repreneur a plus de difficultés postérieures au rachat.</li> <li>- Le repreneur a plus de problèmes avec les salariés, exprimés notamment à travers la résistance au changement.</li> </ul>

Ces caractéristiques distinctives correspondent en réalité, pour la plupart, à des regrets, lacunes ou difficultés exprimés par les repreneurs. Ils attestent les besoins non négligeables des candidats à la reprise : 70 % des salariés et des étrangers à l'entreprise déclarent avoir eu besoin d'appuis. La proportion est un peu plus faible pour les partenaires (50 %).

Tableau 17 – Les besoins des différents types de repreneur

	<b>Formation</b>	<b>Information</b>	<b>Financement</b>	<b>Accompagnement ante reprise</b>	<b>Accompagnement post reprise</b>
Partenaire	33 %	33 %	100 %		
Salarié	20 %	30 %	90 %	40 %	10 %
Aucun lien	6 %	20 %	68 %	32 %	20 %

*Plusieurs réponses possibles*

Le besoin de financement s'avère primordial pour l'ensemble des repreneurs. Les salariés sollicitent un accompagnement pendant la préparation, de même qu'une formation et une information (cf. tableau 17). Les partenaires semblent également intéressés par ces appuis en amont du processus, alors qu'ils

n'aspirent à aucune aide pour les étapes ultérieures. Ces différents éléments, exprimés par les repreneurs dans notre enquête, nous paraissent à nuancer selon les éléments contenus dans le tableau 13. Toutefois, du fait même de leurs différences, les appuis dont ils ont besoin (incitation, information, formation, accompagnement *ante* et *post* reprise) se révèlent extrêmement spécifiques. Une politique d'appuis différenciée par type de repreneurs et par phase du processus se révèle alors nécessaire.

## Bibliographie

- BIENAYME A. (1981) – « Les repreneurs », *Revue française de comptabilité*, n°116, juillet-août, p 332-343.
- BRUYAT C. (1993) – *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble II, octobre, 431 p.
- DAIGNE J.F. (1995) – *Ré-ingénierie et reprise d'entreprise, gestion*, Economica. Daigne (1995)
- DESCHAMPS B. (2000) – *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.
- DESCHAMPS B. (2002) « Le processus "repreneurial" comme pratique entrepreneuriale spécifique », *Revue Française de Gestion*, à paraître.
- ENTREPRISE (L') (1995) – « Cadres, comment devenir patron ? », mai, n°116, p 40-53.
- EVARD Y., PRAS B. & ROUX E. (1997) – *Market, études et recherches en marketing*, Paris, Nathan, 672 p.
- FILION L.-J. (1997) – « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale de la PME*, volume 10, n°2, p 129-172.
- GLASER B. G. & STRAUSS A. L. (1967) – *The discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter, New-York, 271 p.
- HUBERMAN A. M. & MILES M. B. (1991) – *Analyse des données qualitatives ; recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles, 480 p.
- JULIEN P.-A. & MARCHESNAY M. (1996) – *L'entrepreneuriat*, Economica, Gestion poche, Paris, 111 p.
- MBENGUE A, VAUDANGEON-DERUMEZ I. (1999)
- PATUREL R. (2000) – « La reprise d'entreprise, pratique de l'entrepreneuriat », in Verstraete T. (dir), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition Management et Société, 187-198.
- SHARMA P. & CHRISMAN J. J. (1999) – « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship theory and practice*, spring, p 11-27.
- SIEGEL D. (1989) – *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc comtois*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, juin.
- THOUMIEUX X. (1996) – *Le LBO, acquérir une entreprise par effet de levier*, Economica, Paris.
- TRIGANO G, LAFOUGERE S. (1986) – *Transmission et reprise d'entreprise*, Entreprise, Berger Levrault.
- USINE NOUVELLE (L') (1995) – « Reprendre une PMI aujourd'hui », n°2488, 2 février, p 42-47.
- VERSTRAETE T. (1999) – *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Economie et Innovation, L'Harmattan, 207 p.
- WACHEUX F. (1996) – *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, collection Gestion, Paris, 290 p.