

Reprises d'entreprise saine ou en difficultés : l'accompagnement des repreneurs

Par : Marie-Christine Barbot et Bérangère Deschamps

| Marie-Christine Barbot | Bérangère Deschamps |
|---|---|
| MCF | MCF |
| IUT Longwy | Enseignant chercheur au CERAG |
| 186, rue de Lorraine 54 400 - Cosnes et Romain | 150, rue de la chimie - BP 47 38 040 - Grenoble cedex 09 |
| Tel professionnel : 03 82 39 62 40 Tel mobile : 06 09 55 01 64 | Tel professionnel : 04 76 63 53 76 Tel mobile : 06 87 97 07 18 |
| Marie-Christine.Barbot@iut-longwy.uhp-nancy.fr | berangere.deschamps@upmf-grenoble.fr |

Résumé :

Cette communication a pour objet d'identifier les besoins des repreneurs en fonction des difficultés qu'ils rencontrent lors de leur processus repreneurial d'entreprises saines et défaillantes et de proposer des possibilités d'accompagnement ante et post reprise. Le déroulement du processus repreneurial, suivi par les personnes physiques, des entreprises saines et défaillantes¹ est différent. La procédure judiciaire implique des changements par rapport aux reprises d'entreprises saines aux niveaux des interlocuteurs, de la gestion de l'entreprise pendant la période dite « d'observation », de l'élaboration de la proposition et de l'appréciation de l'offre. Par rapport aux repreneurs d'entreprises défaillantes, les repreneurs d'entreprises saines rencontrent des difficultés différentes lors des phases du processus global en fonction de leur proximité initiale à la cible. Pourtant, malgré ces différences, les difficultés éprouvées par les repreneurs se ressemblent et expriment des besoins d'accompagnement très similaires.

Notre contribution s'appuie principalement sur deux études portant exclusivement sur des repreneurs personnes physiques : l'une quantitative auprès de 75 reprises d'entreprises industrielles et de services portera principalement sur les reprises d'entreprises saines ; l'autre, qualitative, a été réalisée à partir de quatre cas diversifiés de plans de cession, de nombreux entretiens effectués auprès de professionnels et d'autres repreneurs de PME défaillantes.

Après avoir présenté les protocoles méthodologiques, fondements de nos réflexions, nous construisons les processus de reprise d'entreprises saine et en difficultés. En fonction des besoins des repreneurs, nous proposons ensuite un accompagnement différencié selon les phases du processus repreneurial.

Session : dispositifs et outils, bénéficiaires de l'accompagnement

¹ Nous considérons une entreprise défaillante lorsque celle-ci est en cessation de paiements ; le dirigeant a alors l'obligation de déposer le bilan.

Reprises d'entreprise saine ou en difficultés : l'accompagnement des repreneurs

Résumé :

Cette communication a pour objet d'identifier les besoins des repreneurs en fonction des difficultés qu'ils rencontrent lors de leur processus repreneurial d'entreprises saines et défaillantes et de proposer des possibilités d'accompagnement ante et post reprise. Le déroulement du processus repreneurial, suivi par les personnes physiques, des entreprises saines et défaillantes¹ est différent. La procédure judiciaire implique des changements par rapport aux reprises d'entreprises saines aux niveaux des interlocuteurs, de la gestion de l'entreprise pendant la période dite « d'observation », de l'élaboration de la proposition et de l'appréciation de l'offre. Par rapport aux repreneurs d'entreprises défaillantes, les repreneurs d'entreprises saines rencontrent des difficultés différentes lors des phases du processus global en fonction de leur proximité initiale à la cible. Pourtant, malgré ces différences, les difficultés éprouvées par les repreneurs se ressemblent et expriment des besoins d'accompagnement très similaires.

Notre contribution s'appuie principalement sur deux études portant exclusivement sur des repreneurs personnes physiques : l'une quantitative auprès de 82 reprises d'entreprises industrielles et de services portera principalement sur les reprises d'entreprises saines ; l'autre, qualitative, a été réalisée à partir de quatre cas diversifiés de plans de cession, de nombreux entretiens effectués auprès de professionnels et d'autres repreneurs de PME défaillantes.

Après avoir présenté les protocoles méthodologiques, fondements de nos réflexions, nous construisons les processus de reprise d'entreprises saine et en difficultés. En fonction des besoins des repreneurs, nous proposons ensuite un accompagnement différencié selon les phases du processus repreneurial.

¹ Nous considérons une entreprise défaillante lorsque celle-ci est en cessation de paiements ; le dirigeant a alors l'obligation de déposer le bilan.

Reprises d'entreprise saine ou en difficultés : l'accompagnement des repreneurs

Introduction

La reprise d'entreprise est plus que jamais un sujet d'actualité, ne serait-ce qu'au regard de la démographie des entreprises. Bien que les chiffres fluctuent, il est certain qu'un nombre important d'entreprises va être à transmettre dans les dix prochaines années, correspondant au départ en retraite de dirigeants issus de la vague du baby boom (entre 120 000 et 400 000 selon les sources !). L'APCE (2000) explique que 684 000 chefs d'entreprises en activité ont plus de 50 ans et 120 000 plus de 60 ans. Au niveau national, différentes sources statistiques (Euler Hermes SFAC, INSEE) dénombrent 50 000 à 60 000 procédures collectives par an et 200 000 à 300 000 salariés concernés. Les conséquences des défaillances sont lourdes pour les salariés dont l'emploi est très souvent menacé et pour les partenaires de l'entreprise (non remboursement des dettes, risque de défaillance en chaîne). Seules 10 % des entreprises concernées¹ ne sont pas liquidées et poursuivent une partie de leur activité, tandis que d'autres sont reprises et restructurées. Les PME demeurent les plus vulnérables et les plus touchées par les procédures collectives ; de surcroît, la très grande majorité est liquidée en raison de leur état de délabrement et par manque de repreneurs. Face à ce constat, la reprise de PME défaillante constituerait une solution permettant de lutter contre ce gâchis social. Pour diminuer le pourcentage de liquidations, il conviendrait soit d'accentuer, en amont, les actions de prévention des difficultés afin que les entreprises n'arrivent plus exsangues au tribunal ; soit de favoriser, en aval, la reprise de ces PME défaillantes. Il existe donc un potentiel extrêmement vaste d'opportunités - saines ou en difficultés - à reprendre permettant la sauvegarde du tissu économique national et le maintien du bassin d'emplois. En outre, les taux de réussite des reprises, quel que soit le type d'entreprise reprise, sont globalement encourageants (70 % après 3 ans – ministère de l'économie, 2002).

Pourtant, l'opération de reprise est souvent décrite comme un « parcours du combattant » pour le repreneur – personne physique, aussi bien dans sa phase amont, qu'avale et ceci,

¹ D'après les différentes sources statistiques des tribunaux de commerce et entretiens auprès des différents acteurs judiciaires.

quels que soient les types d'entreprises reprises. La présente communication s'attache à montrer que les reprises d'entreprises saines ou en difficultés par les personnes physiques nécessitent un accompagnement en amont (aux moments de la détection, l'évaluation, la négociation) et en aval (correspondant à l'accompagnement *post-reprise*) de la signature du rachat. Nous mettons en évidence que le repreneur – personne physique², mérite un accompagnement différencié selon son avancée au sein du processus entrepreneurial³ et plus prononcé lors d'une reprise d'entreprise défaillante, afin de tenir compte des spécificités de la procédure judiciaire. Cette dernière entraîne, pour les acquéreurs d'entreprises en difficultés, des différences importantes (aux niveaux notamment des interlocuteurs, de la gestion des entreprises pendant la période dite d'observation, de l'élaboration de la proposition et de l'appréciation de l'offre), qui, sans nécessiter des besoins spécifiques, accentuent encore les difficultés éprouvées par les repreneurs.

Après avoir présenté les protocoles méthodologiques, fondements de nos réflexions, nous construisons les processus de reprise d'entreprises saines et en difficultés. En fonction des besoins des repreneurs, en tant que personne physique, nous proposons ensuite un accompagnement différencié selon les phases du processus entrepreneurial.

1 – Le rapprochement de deux enquêtes portant sur les reprises par les personnes physiques

Cette communication s'intéresse aux reprises d'entreprises par les personnes physiques et ne traite pas les opérations de croissance externe. Son objet consiste, en effet, à mettre en évidence les besoins des repreneurs (personnes physiques) lorsqu'ils conduisent une opération de reprise d'entreprise, saine ou en difficultés. D'une façon générale, Deschamps (2000) définit la reprise d'une entreprise par une personne physique comme « *le processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structures, ressources humaines, financières, techniques, commerciales,...). Par conséquent, le particulier qui reprend une firme, l'acquiert en en devenant le propriétaire et le dirigeant* » (p 145).

² Les cas de croissance externe, ou reprises d'entreprise en difficultés par les personnes morales, ne sont pas traités ici dans la mesure où les auteurs s'attachent à étudier les besoins exprimés par les nouveaux dirigeants qui ne bénéficient pas du cadre d'une entreprise pré-existante (moyens financiers, expérience, informations, crédibilité, ...). Les acteurs judiciaires interrogés estiment qu'il est plus difficile pour un repreneur personne physique de reprendre une entreprise défaillante. Une comparaison avec les besoins exprimés par les repreneurs personnes morales d'entreprises saines et défaillantes fera l'objet d'une prochaine étude.

³ Cf. partie 2 pour une définition.

Compte tenu de la proximité des terrains de recherche des deux auteurs, ce papier rassemble et compare les résultats de deux travaux doctoraux.

1.1 – Le protocole méthodologique conduit pour les reprises d’entreprises saines

Le questionnement relatif aux besoins des repreneurs traité ici s’insère dans un protocole méthodologique plus vaste de travail doctoral dont la démarche méthodologique privilégiait la combinaison des modes d’accès au terrain⁴. Elle est exploratoire et inductive dans la mesure où l’accès au terrain a permis la progression du travail, dont les résultats ouvrent de nouvelles perspectives. Elle a procédé en trois étapes : entretiens exploratoires, enquête par questionnaire, entretiens pour confirmer et élargir.

La description des besoins des repreneurs est permise par l’exploitation d’une partie du questionnaire⁵. L’enquête quantitative, avait pour visée d’appréhender de manière globale et à grande échelle (Evrard, Pras et Roux, 1997) le phénomène de reprise et plus précisément, le processus. Sur les 420 questionnaires⁶ administrés par voie postale, correspondant à des reprises d’entreprises industrielles et de services, nous en avons reçus 85, et étudiés 75. Ces analyses ont fait apparaître différents éléments à approfondir par la dernière phase de notre protocole méthodologique. Notamment, nous nous interrogeons sur la progression des besoins du repreneur selon son avancée dans son parcours vers l’entreprise acquise. 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. Cette démarche qualitative repose sur l’organisation des données sous forme de matrices (Huberman et Miles, 1991). Cette approche triangulée inter méthodes, qui fournit plusieurs niveaux de résultats, facilite la construction du processus repreneurial et l’analyse des besoins d’accompagnement du repreneur.

1.2 – Le terrain d’enquête des reprises d’entreprises en difficultés

⁴ « *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).

⁵ Le questionnaire organisé en quatre grandes parties cherche à caractériser : l’entreprise reprise, le repreneur, le processus préparatoire au rachat, et la démarche repreneuriale (effective après la signature de l’accord).

⁶ Complet et dense, le questionnaire a été adressé aux repreneurs ayant bénéficié du concours de la Banque de Développement des PME, partenaire financier incontournable des banques, elles-mêmes interlocutrices des repreneurs.

La prise en compte successive du caractère de la recherche, de l'état des connaissances et de la question initiale, nous ont incités à recourir à une méthode qualitative reposant sur l'analyse d'un nombre restreint de plans de cession (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989)⁷. Au total, neuf cas diversifiés (Glaser et Strauss, 1967 ; Huberman et Miles, 1991) reflétant différentes situations caractéristiques de reprises ont été retenus selon ces critères. Au sein de ces sites, les caractéristiques contrastées des entreprises, des repreneurs et du contexte nous ont permis de comparer les processus de reprise en dégagant des critères différentiels. Ces cas présentent une situation spécifique fonction : (a) des caractéristiques de l'entreprise cible (date de création, taille, secteur, causes du dépôt de bilan, degré de difficultés) ; (b) du type de repreneur (personne physique ou personne morale) et de ses motivations (envie d'entreprendre, être indépendant, diversification des activités, augmentation de la part de marché, absorption d'un concurrent, recherche de synergies) ; (c) du contexte concurrentiel de la reprise ; (d) des différents acteurs de la procédure.

Trois modes de collecte des données ont été utilisés : l'entretien semi-directif auprès des neuf repreneurs d'une durée moyenne de deux heures à l'aide d'un guide d'entretien ; le dossier judiciaire de chaque entreprise cible consulté au greffe du tribunal ou auprès de l'administrateur judiciaire correspondant. De surcroît, nous avons interrogé les administrateurs judiciaires ayant instruit ces plans de cession. La triangulation, en multipliant les méthodes de collecte de données, accroît la validité interne de chaque cas en assurant une fiabilité plus élevée des données collectées. L'étude des reprises de PME défaillantes s'appuie également sur de nombreux entretiens effectués auprès de professionnels⁸ et d'autres repreneurs de PME défaillantes.

Ces enquêtes mettent en évidence les processus suivis par les repreneurs.

2 - Le processus de reprise

Bien que portant sur le même objet de recherche, il nous est indispensable de construire le processus repreneurial valable pour les deux types d'entreprises (entreprises saines ou

⁷ Trois critères de sélection des cas ont été retenus : (1) les cas expriment les principales motivations des repreneurs ; (2) les entreprises rachetées ont des caractéristiques différentes en termes de taille, de secteur et d'âge avec un chiffre d'affaires minimum de 5 millions de francs ; (3) les cas sont concentrés sur une région pour deux raisons : par « opportunisme méthodique » (Girin, 1989) en saisissant les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances ; et selon plusieurs professionnels interrogés, les « pratiques » des tribunaux sont variables d'une région à une autre.

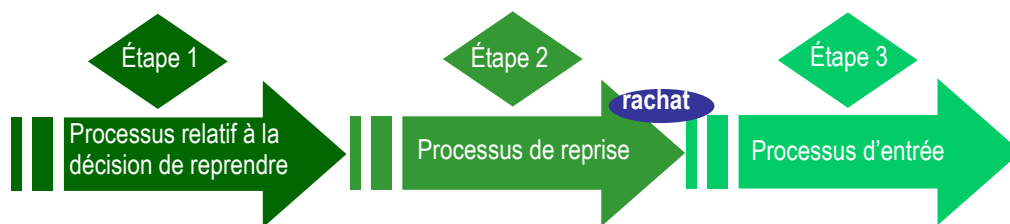
⁸ Entretiens exploratoires de type semi-directif auprès des professionnels suivants : investisseurs en capital retournement, experts-comptables, experts en diagnostic et en reprise d'entreprise défaillante, avocats, administrateurs judiciaires, mandataires judiciaires, juges-commissaires.

défaillantes), en insistant toutefois sur les contraintes engendrées par la procédure judiciaire.

2.1 – Le processus repreneurial

Deschamps (2000) qualifie de « *repreneurial* » le processus suivi par le repreneur personne physique. La démarche est composée de trois étapes : celle relative à la décision d'entreprendre du repreneur, le processus de reprise et le processus d'entrée (Cf. Deschamps, 2002 pour davantage de détails). Pour cet auteur, le processus de reprise (tel qu'il est qualifié dans les références pratiques) ne constitue qu'une partie de l'ensemble de la démarche suivie par le repreneur (personne physique).

Figure 1 – Le processus repreneurial



2.1.1 – Le processus relatif à la prise de décision de reprendre

La première phase du processus repreneurial consiste à étudier le comportement entrepreneurial du repreneur. Analyser les motivations des entrepreneurs conduit à identifier les raisons qui poussent les individus, à condition que le choix existe réellement, vers la reprise plutôt que vers la création *ex nihilo*, dans la mesure où la motivation première est de devenir dirigeant d'entreprise (Siegel, 1989). Certains repreneurs affichent une volonté très nette pour la reprise, alors que pour d'autres, les raisons sont plus nuancées. Ce critère ne suffit donc pas pour inciter un individu à prendre la décision de reprendre. Il subit, comme tout entrepreneur [Bygrave et Hoffer (1991), Bygrave (1995)], l'influence d'autres éléments. L'environnement dans lequel évolue le repreneur potentiel est essentiel dans sa prise de décision, qu'il soit personnel, professionnel, global ou propre au projet de reprise. Mais un événement va se produire à un moment précis (Lacasse, 1990), entrer en résonance avec les antécédents de l'individu et ses motivations pour déclencher la décision de reprendre. Toutefois, le processus relatif à la décision suivi par le repreneur ne peut être considéré comme linéaire, compte tenu de l'hétérogénéité du

phénomène. Notre représentation propose donc un ensemble d'activités qui s'enchaînent de manière différente selon le profil du repreneur.

2.1.2 – Le processus de reprise

Ce processus relatif à la décision de reprendre constitue la phase amont du processus de reprise conduisant à la réalisation effective du rachat. Le processus de reprise se compose de quatre étapes distinctes : la définition précise du projet, la détection d'entreprises conformes aux critères prédéfinis dans le projet, les études de la (ou des) cible(s) identifiée(s) – évaluation de la cible, détermination des besoins financiers, modalité juridique de reprise- , la négociation.

2.1.3 – Le processus d'entrée

Enfin, la troisième étape, qui se concrétise par l'entrée du repreneur dans l'entreprise reprise, se caractérise par deux étapes. D'une part, une transition s'opère généralement entre l'acheteur et le vendeur afin de transmettre progressivement le pouvoir et le savoir-faire (Estève, 1997). D'autre part, le simple fait qu'un nouveau dirigeant investisse l'entreprise implique des changements au sein de l'organisation (Donckels, 1995), qu'il lui est nécessaire de gérer en douceur afin d'éviter les phénomènes de choc culturel et de résistance au changement et surtout de recevoir l'adhésion des membres de la structure nouvellement contrôlée (Crozier et Friedberg, 1977).

2.2 – Les variantes engendrées par les procédures judiciaires

Le déroulement du processus de reprise des entreprises saines et défaillantes est différent, ne serait-ce que du fait de la procédure judiciaire. La loi du 25 janvier 1985 modifiée par celle du 10 juin 1994 définit le cadre légal du redressement et de la liquidation judiciaires, entraînant des règles spécifiques pour la reprise des entreprises en dépôt de bilan (Cf. Barbot, 1999, 2002 pour davantage de détails). La procédure judiciaire implique des changements par rapport aux reprises d'entreprise hors procédure collective. Les objectifs de cette législation influencent fortement la procédure de reprise. Le droit des procédures collectives a ainsi défini des critères spécifiques d'acceptation d'une offre devant permettre : la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'activité et de l'emploi, l'apurement du passif.

Au sein d'une procédure collective, le chef d'entreprise cédant peut être dessaisi, de tout ou partie, de ses attributions et sera essentiellement représenté par l'administrateur judiciaire⁹. Il conserve uniquement un rôle de conseil auprès des acteurs de la procédure et son avis sur les candidats repreneurs est pris en considération¹⁰. Les interlocuteurs de l'acquéreur potentiel sont principalement l'administrateur judiciaire et le tribunal. Aussi, la décision définitive sur le mode de reprise et le choix du repreneur revient au tribunal. L'acheteur est soumis à un certain nombre de règles strictes concernant sa proposition de reprise. C'est la raison pour laquelle, Barbot (1999) qualifie de « marché réglementé » les reprises d'entreprises sous procédure judiciaire. Lorsqu'une entreprise est en difficulté, l'acquéreur potentiel préfère généralement attendre le dépôt de bilan (surveillance accrue des procédures, facilités de restructuration).

2.2.1 – Les étapes de la procédure judiciaire pour le repreneur

La reprise d'une entreprise en dépôt de bilan passe par plusieurs phases distinctes et hiérarchisées. La cessation des paiements du débiteur est le point de départ du dépôt de bilan. Elle marque le moment où la procédure collective doit s'ouvrir. Lorsque le tribunal estime que l'entreprise est en mesure de continuer son activité et qu'elle a une chance d'être redressée, une procédure de redressement judiciaire est ouverte. Commence alors une période d'observation entraînant des bouleversements pour l'entreprise et dont la durée sera variable suivant le type de régime appliqué. A la fin de cette période, le tribunal arrête ou rejette un plan de redressement et ordonne l'une des trois issues suivantes : la continuation (restructuration de l'entreprise existante en vue de retrouver la rentabilité) ; la cession (disparition de l'entreprise existante par cession de ses activités rentables) ; la liquidation (disparition totale de l'entreprise et vente de ses actifs). Lorsqu'il s'agit d'une reprise par un tiers (qu'il soit personne physique ou morale), le plan de cession est privilégié par rapport au plan de continuation.

⁹ S'il en a été nommé un par le tribunal.

¹⁰ Dans les cas étudiés (Barbot, 1999), l'ancien dirigeant est repris cinq fois sur huit, en général à un poste d'exploitation, confirmant sa compétence technique à défaut de celle de gestionnaire. Néanmoins, ce dernier n'est pas uniquement repris pour son savoir-faire. L'acheteur potentiel a tout intérêt à ménager la « susceptibilité » du cédant, en particulier lorsque ce dernier est le créateur de son entreprise. S'assurer la collaboration du chef d'entreprise est un avantage lors de la négociation avec les organes judiciaires ; son avis sur les propositions est pris en considération par l'administrateur judiciaire et le tribunal. Le débiteur aura tendance à favoriser le candidat qui parviendra à le rassurer sur son avenir et lui donner des avantages en nature.

2.2.2 – Avantages et contraintes du plan de cession pour un repreneur extérieur

Un plan de cession offre des avantages incontestables (par exemple, absence de reprise du passif, rachat uniquement des actifs utiles à la poursuite de l'exploitation) pour un repreneur extérieur, mais ses règles d'élaboration sont nombreuses et peuvent apparaître comme contraignantes. Son appréciation, son acceptation, dépendent des objectifs de la loi et du contexte de la reprise (Barbot, 2002).

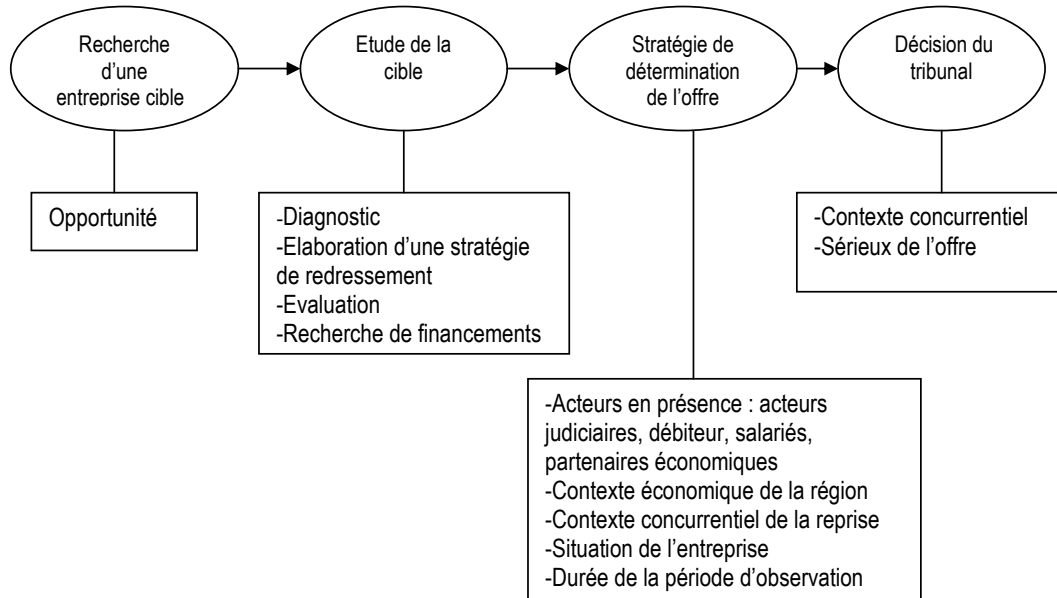
Dans la pratique, le nombre de plans de cession est nettement inférieur à celui des plans de continuation (effectués la plupart du temps par la direction en place). Au sein du tribunal de commerce étudié, de taille moyenne, sur 100 dépôts de bilan, 10 font l'objet d'un redressement judiciaire par plan de continuation et seulement 1 ou 2 concerne un plan de cession car « *il n'y a plus rien à sauver* »¹¹. Un président de tribunal constate que les candidats éventuels à la reprise sont nombreux. Mais en « *étudiant la situation de l'entreprise, ils se rendent compte que cela n'est pas nécessaire d'aller plus loin. La volonté de s'investir existe ; toutefois les difficultés sont trop nombreuses : sommes trop importantes à investir, licenciements à effectuer, état de décrépitude de l'entreprise* ». Selon les acteurs judiciaires interrogés, les repreneurs potentiels intéressés préfèrent que l'entreprise cible fasse l'objet d'une liquidation judiciaire car les contraintes notamment sociales sont moindres. De plus, les plans de cession sont la plupart du temps effectués par des sociétés existantes souhaitant se développer, éliminer un concurrent, obtenir une clientèle ou une fabrication spécifique. Cette catégorie de repreneurs a la préférence des instances judiciaires -dans un contexte de concurrence avec des repreneurs potentiels personnes physiques- en raison des perspectives de développement et des moyens de financement qui apparaissent supérieurs.

Toutefois dans le contexte d'un redressement de l'entreprise, le plan de cession est la modalité préconisée pour les repreneurs personnes physiques qui doivent créer une société dans le but de reprendre les actifs de l'entreprise cible. Les quatre repreneurs étudiés ne se sont pas « improvisés », de façon soudaine, repreneurs d'entreprises en dépôt de bilan. Le choix d'acheter une entreprise en redressement judiciaire est délibéré : pour des raisons de facilité et de coût. Tout en profitant de l'opportunité offerte par l'entreprise cible, ils n'ont négligé aucune étape de la préparation de leur projet de plan de cession.

¹¹ Propos recueillis par un acteur du tribunal.

En dehors du contexte particulier impliqué par la procédure judiciaire, les phases du processus de reprise sont identiques à celles d'une entreprise saine : recherches, études, élaboration d'un plan de reprise. La figure ci-dessous synthétise le processus de reprise d'une PME défaillante.

Figure 2 : Le processus de reprise d'une entreprise défaillante



Les interlocuteurs sont néanmoins différents et le repreneur doit en tenir compte pour convaincre le cédant (représenté par le tribunal), les organes judiciaires et élaborer son offre.

Tableau 1 : La synthèse du rôle des principaux acteurs de la procédure

| Acteurs | Rôle |
|----------------------------------|--|
| Juge-commissaire | <ul style="list-style-type: none"> - Mission de surveillance auprès de l'administrateur judiciaire et du représentant des créanciers - Nomme un ou plusieurs contrôleurs - Participe à l'élaboration du bilan économique et social - Prend des décisions en matière d'admission des créances, de gestion de l'entreprise, de licenciements pour motifs économiques |
| Administrateur judiciaire | <ul style="list-style-type: none"> - Gestion de l'entreprise pendant la période d'observation - Elaboration du bilan économique et social et proposition d'un plan de redressement ou de la liquidation judiciaire |
| Mandataire judiciaire | <ul style="list-style-type: none"> - Représente les créanciers : - vérifie et arrête le montant du passif, - recueille l'avis des créanciers sur les modalités d'apurement du passif |
| Tribunal | <ul style="list-style-type: none"> - Désigne les principaux organes de la procédure - Fixe la durée de la période d'observation - Décide du sort final de l'entreprise en choisissant un plan de continuation, un plan de cession ou la liquidation judiciaire |
| Représentant des | <ul style="list-style-type: none"> - Vérifie les créances salariales |

| | |
|-------------------------------|---|
| créanciers | |
| Créanciers contrôleurs | - Fonction d'information et de consultation |
| Experts en diagnostic | - Leur nomination est facultative - Etablissent un rapport sur la situation économique et financière de l'entreprise |

Source : Barbot, 1999

La représentation du processus entrepreneurial (avec ses variantes dues à la reprise d'une organisation en difficulté lors de l'étape 2) constituait un préalable pour discuter de l'accompagnement dont le repreneur a besoin.

3 – Un nécessaire accompagnement du repreneur quel que soit le type d'entreprise reprise

Les repreneurs éprouvent des difficultés à conduire l'opération (3.1). Ces obstacles sont différents selon le parcours du repreneur. Nous montrons que les organismes susceptibles de trouver des remèdes à ces freins jouent un rôle très marginal dans la conduite de l'opération (3.2). En conséquence, nous proposons des solutions d'accompagnement différenciées pour le repreneur, selon son avancée dans le processus (3.3).

3.1 – Un accompagnement pour pallier les difficultés éprouvées par les repreneurs selon les phases du processus

Les candidatures pour acquérir une entreprise défaillante sont multiples¹² car la reprise sous procédure judiciaire apparaît souvent comme le seul moyen de racheter une entreprise à des conditions avantageuses - même s'il s'agit également d'opérations très risquées - permettant ainsi de bénéficier d'une structure d'exploitation existante qui peut sembler *a priori* moins complexe qu'une création *ex nihilo*. Cependant, gardons à l'esprit que cette classe d'acquéreurs (repreneur personne physique) demeure, dans les faits, moins nombreuse, car les tribunaux préfèrent des repreneurs personnes morales qui offrent, en principe, des garanties financières et de pérennité des emplois plus rassurantes¹³. La première difficulté pour le repreneur d'entreprise en difficultés consiste donc à convaincre sur son projet de reprise et à être crédible en tant que futur dirigeant d'une entreprise à redresser. Les quatre repreneurs – personnes physiques - de l'étude sur les reprises d'entreprises en difficultés évoquent des obstacles à des degrés divers pendant le processus. Les problèmes liés à la fiabilité des informations, l'évaluation de ce type d'entreprise et des en-cours, au financement de la reprise, à la négociation avec les

¹² Un administrateur judiciaire nous a confié qu'il recevait plusieurs dizaines de lettres par semaine émanant de personnes sans emploi à la recherche d'entreprises à reprendre.

¹³ Sauf s'il s'agit de concurrents directs de l'entreprise cible.

différents acteurs, au choix et à la mise en œuvre d'une stratégie de redressement sont prépondérants.

L'étude sur les reprises d'entreprises saines montre des difficultés à chacun des stades du processus : obstacles liés à l'environnement, à la cible et à l'opération même de reprise. En définitive pour tout type de reprise, nous rassemblons dans le tableau 2 les difficultés rencontrées présentes tout au long du processus (Cf. tableau 2).

Tableau 2 – Les freins à l'aboutissement du processus repreneurial selon ses phases

| Phase du processus | Difficultés pour la reprise d'entreprises saines | Difficultés pour la reprise d'entreprises défaillantes |
|--|--|---|
| Processus relatif à la décision de reprendre | <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'incitation à la reprise, - aucune action significative en faveur des reprises. | <ul style="list-style-type: none"> - Absence d'aide significative pour favoriser ce type de reprise. |
| Projet | <ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à déterminer le profil type des entreprises cibles à rechercher. | <ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à déterminer le profil type des entreprises cibles à rechercher. |
| Détection | <ul style="list-style-type: none"> - Problème d'opacité du marché, - offres de reprises inintéressantes, - action inégale des acteurs en présence. | <ul style="list-style-type: none"> - Droit des procédures collectives. - Rôle des différents acteurs judiciaires. - Opacité accrue du marché. - Degré de difficultés de l'entreprise trop important rendant le redressement impossible. |
| Etudes de la cible | <ul style="list-style-type: none"> - Intervention frileuse des banques, - Informations fiables difficiles à obtenir. - montant de rachat insuffisant pour solliciter les SCR. | <ul style="list-style-type: none"> - Informations fiables difficiles à obtenir. - Méthodes d'évaluation. - Problème de financement |
| Négociation | <ul style="list-style-type: none"> - Affectivité de l'opération, - relations avec le cédant. | <ul style="list-style-type: none"> - Relations avec les principaux acteurs judiciaires, le débiteur et les salariés. - Degré de difficulté de l'entreprise. - Contexte concurrentiel. - Contexte économique de la région. |
| Transition | <ul style="list-style-type: none"> - Relations avec le cédant, - Se sentir dirigeant malgré la présence du cédant. | <ul style="list-style-type: none"> - Expliquer aux salariés la stratégie de redressement et relations avec le cédant. |
| Management des changements | <ul style="list-style-type: none"> - Surmonter les résistances au changement, - réactions des salariés. | <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre une stratégie de redressement. - Réactions des salariés face aux différentes mesures. |

Bloy et Deruy (2004) ont dressé un panorama régional du « marché de la transmission » en interrogeant des professionnels (conseils, banquiers, experts-comptables, avocats, notaires, institutionnels) et des repreneurs. Les principales difficultés exprimées par les repreneurs interrogés concernent un manque de formation à l'opération de reprise, au métier de dirigeant de PME ; un manque d'information sur les acteurs et cédants ; un manque de soutien des pouvoirs publics (par rapport à la création d'entreprise, par rapport aux cédants) et des établissements financiers. Ces difficultés sont encore plus prégnantes pour les repreneurs d'entreprises défaillantes qui doivent prendre en considération : les

spécificités de la procédure judiciaire, les différents organes judiciaires et acteurs, la dégradation de l'entreprise cible et cela sans aucune aide spécifique et mesure incitative. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que ce type de reprise demeure toujours réservé à quelques initiés.

La mise en perspective des difficultés rencontrées lors du processus entrepreneurial d'entreprises saines et défaillantes favorise l'identification des besoins des repreneurs : sensibilisation et incitation générales, informations permettant la mise en relation des protagonistes de l'opération, accès au financement, conseils techniques spécifiques, accompagnements pendant la préparation du rachat et une fois dans l'entreprise¹⁴. Bien que les besoins des repreneurs soient importants, les structures d'accompagnement sont peu présentes sur ce créneau.

2.2 – Un accompagnement pour pallier les déficiences des dispositifs d'appui en direction de la reprise d'entreprise

Aucune action générale ne favorise l'orientation des individus vers la reprise d'entreprise ni en termes d'information, ni de conseils. « *Le contexte entrepreneurial ne se décrète pas, il se constate et fait l'objet de perception par les acteurs, entrepreneurs potentiels, qui le sentent plus ou moins favorable, plus ou moins propice* » (Fayolle, 1997, p 3). Si cette remarque est fondée, il est toutefois regrettable de ne constater aucune intervention en faveur des reprises. Sans incitation générale, même informative, ce type de pratique ne peut évoluer, ni en nombre et ni en qualité. La presse ne cesse pourtant de vanter les mérites de l'opération, mais se focalise de manière exacerbée sur les « stars » des reprises ou sur les rachats de fonds de commerce. Les acquisitions intermédiaires sont souvent délaissées, fautes d'être spectaculaires et donc médiatiques.

Au-delà de l'incitation, les actions concrètes en direction des repreneurs, notamment pendant le processus de reprise, semblent également limitées. De manière officielle, deux rapports (Larrera de Morel, 1996 et Besson, 1998), remarquent le peu de structures orientées vers la reprise d'entreprise, même si depuis, des initiatives sont nées notamment au sein des Chambres consulaires. L'enquête portant sur les reprises d'entreprises saines a

¹⁴ L'enquête de la Commission Européenne (1994) évoque pour les repreneurs les besoins suivants : la création d'un dispositif d'évaluation, le développement du capital risque, l'introduction d'incitations fiscales, l'amélioration des rapports avec les banques, la modification des dispositions légales et fiscales, l'accompagnement de la reprise par le cédant (cité par Points de vente, 1997, p 9).

révélé qu'en réalité, peu d'acteurs intervenaient significativement dans le processus reprenneurial, à l'exception de démarches ponctuelles lors de certaines étapes du processus de reprise (études de la cible détectée et négociation). Toutefois, les missions alors réalisées portent sur des aspects généraux de gestion (évaluation, rédaction des contrats) et sont l'œuvre de corps de métiers spécialisés. Le tableau 3 présente les intervenants possibles en matière de reprise et leurs missions.

Tableau 3 - Les intervenants possibles en matière de RPP

| Intervenants | Missions |
|---------------------------|--|
| CCI | Rapprochement vendeur / acheteur, conseil spécifique, information, sensibilisation, diagnostic, formation, aide au montage du dossier. |
| Cabinets de rapprochement | Prise en charge intégrale des opérations sur mandat, de la mise en contact à la signature de la vente. |
| Agents immobiliers | Prise en charge intégrale des opérations sur mandat, de la mise en contact à la vente. |
| Avocat | Conseil, rédaction des actes, assistance à la négociation. |
| Expert comptable | Mise en contact, audit et évaluation, assistance lors de la négociation. |
| Notaire | Actes notariés, conseils en gestion du patrimoine, assistance lors de la négociation. |
| Club de repreneurs | Rapprochement, conseils. |
| Banque | Prise en charge intégrale des opérations sur mandat. |

Source : adapté de Défis (1995)

Le tableau met en évidence les rôles tenus par les organes traitant de la reprise. Lors de l'enquête sur les reprises d'entreprises saines, portant sur les mêmes intervenants, en Rhône-Alpes, nous n'avons pas repéré l'intégralité de ces missions. Au contraire, les CCI par exemple, se limitent à un rôle de formation et de mise en relations des protagonistes, par l'intermédiaire de clubs qui leur sont affiliés (tableau 4). L'analyse de notre enquête par questionnaire met en exergue les organisations qui sont réellement intervenues auprès des repreneurs particuliers de notre étude. Seuls les banques, les experts comptables et les avocats ont joué un rôle significatif.

Tableau 4 – Les intervenants auprès de repreneurs d'entreprises saines

| Intervenants | Taux de participation | Phases du processus | | | |
|---------------------------|-----------------------|---------------------|-----------|--------|-------------|
| | | Projet | Détection | Etudes | Négociation |
| BDPME (fichier d'enquête) | 100 % | ++ | | +++ | + |
| Banque | 75 % | +++ | + | +++ | + |
| Expert comptable | 71 % | + | | +++ | +++ |
| Avocat | 57 % | + | | + | +++ |
| Cabinets de rapprochement | 34 % | + | ++ | | + |
| Amis | 30 % | ++ | + | | |
| SCR | 21 % | + | | + | |
| CCI | 10 % | + | + | | |
| Club de repreneurs | 8 % | | + | | |
| Presse | 7 % | | + | | |
| Notaire | 7 % | + | | | + |
| Agents immobiliers | 0 % | | | | |

+ : intervention minimale
entre 0 et 15 %

++ : intervention moyenne
entre 16 et 25 %

+++ : intervention importante
> 26 %

Source : Deschamps (2000), p 388

Les interventions de ces organes sont importantes notamment dans les phases finales du processus de reprise (études de la cible identifiée et négociation). Le repreneur semble, en revanche, moins appuyé dans les étapes amont. Ces résultats sont à nuancer, car ils caractérisent les missions des partenaires qui sont intervenus alors que, dans la majorité des cas, notamment dans les phases amont (élaboration du projet, détection), le repreneur a opéré seul. L'étude sur les entreprises défaillantes et les entretiens auprès des différents acteurs (organes judiciaires et repreneurs) montrent que les aides et conseils ponctuels dont bénéficient ces repreneurs sont semblables aux repreneurs d'entreprises saines et proviennent essentiellement des experts-comptables, avocats, cabinets de rapprochement pour formaliser leur offre ; les aides des institutions restant extrêmement marginales. Un accompagnement spécifique de ces reprises n'existe donc pas.

On peut, de plus, regretter qu'aucun de ces intervenants ne soit spécialiste uniquement des reprises. Les implications managériales sont pourtant indéniables s'il on suppose qu'une meilleure connaissance du phénomène implique un accompagnement mieux adapté auprès du repreneur.

S'il on peut penser qu'un effort systématique de conseils aux repreneurs devrait conduire à un taux de succès supérieur, il ne faut pas conclure trop vite qu'à elle seule cette action permettra d'obtenir de meilleurs résultats. Le problème essentiel se trouve dans le comportement et la capacité du repreneur à solliciter du conseil et à se l'approprier. Une enquête APCE (1998), basée sur les opérations ayant eu lieu entre 1990 et 1993 montrait,

pourtant, que le taux de survie d'une reprise est de 88 % si le chef d'entreprise a reçu au moins deux types d'appui¹⁵.

Starr et Fondas (1992) et Bull et Willard (1993) expliquent que l'entrepreneur a besoin d'un environnement favorable¹⁶. Ce besoin d'appui, en dehors des supports financiers¹⁷, est également mis en évidence par Gnyawali et Fogel (1994). Incitation, financement et autres appuis semblent, par conséquent, faire partie de l'environnement de l'entrepreneur. Concernant le repreneur, ces actions ne sont pas développées et ne l'aident pas positivement tout au long de son parcours. En 1994, Saporta estimait déjà qu'il faudrait porter une plus grande attention à ces « sous-catégories » de créateurs à potentiel (p 85). Une remise à plat s'impose donc sur les plans de l'incitation, du conseil et de l'accompagnement en direction des repreneurs.

3.3 – Quel type d'accompagnement ?

Pour pallier ces manques, Bloy et Deruy (2004) préconisent différentes solutions : des lieux d'échange et de formation ; une information de qualité et accessible sur le marché (trouver les professionnels pertinents et de véritables cédants) ; un soutien financier en particulier avec une incitation fiscale ; des prestations de conseil plus accessibles en termes de coûts et différenciées suivant les étapes de la reprise.

Albert, Fayolle et Marion (1994) expliquent l'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise, principalement axée autour de l'aide financière, le développement de réseaux de conseil et de formation, et le soutien logistique. Ces dispositifs variés sont, par conséquent, susceptibles d'accompagner le porteur de projet tout au long de son développement. C'est moins le cas pour les repreneurs d'entreprises saines dont 65 % ont révélé avoir eu besoin d'un appui qu'ils n'ont pas trouvé, faute de compétences adaptées (Tableau 5). Les repreneurs d'entreprises en dépôt de bilan, quant à eux, n'ont bénéficié d'aucune aide par les institutions durant les différentes phases du processus en termes de : recherche de la cible, formations, financement, négociation.

¹⁵ En 1991, le rapport Viennet donnait un taux de survie des reprises de 96 % (ANCE, 1991) lorsque le chef d'entreprise avait consulté au moins quatre experts.

¹⁶ « *Supportive environment* » (Bull et Willard, 1993).

¹⁷ « *Non-financial support to business* ».

Tableau 5 – Les besoins exprimés par les repreneurs au cours du processus*

| | |
|---|------|
| Financement | 75 % |
| Accompagnement pendant la préparation | 33 % |
| Information | 23 % |
| Accompagnement une fois dans l'entreprise | 17 % |
| Formation | 11 % |

** Plusieurs réponses possibles*

Source : Deschamps (2000), p 390

Ces données montrent que, comme pour toute démarche entrepreneuriale, le problème le plus souvent évoqué est celui du financement. L'information ne semble pas primordiale, mais rappelons que 60 % des repreneurs de l'enquête sur les entreprises saines connaissaient le secteur d'activité de la firme qu'ils ont achetée. Les problèmes de détection de la cible étaient donc moins prégnants. L'accompagnement pendant la préparation constitue un facteur important sur lequel les dispositifs d'aide devraient s'attarder. A fortiori, l'accompagnement post-reprise, c'est-à-dire pendant le processus d'entrée, semble également déterminant. Ces différentes missions devraient aboutir à un suivi du repreneur tout au long de sa démarche entrepreneuriale.

L'incitation et la sensibilisation à travers un environnement favorable constitueraient une première étape capitale dans l'évolution des opérations. Outre une information générale et descriptive sur le contenu d'une reprise, un apport ciblé par type de reprise est requis. La sensibilisation passe par des explications pédagogiques sur la préparation des transmissions d'entreprises (dont les freins apparaissent dans la phase de négociation), ou sur la dédramatisation de la vente des firmes par exemple (exprimée lors de la période de transition). Cette mission concerne également l'instauration d'un climat de confiance entre le nouveau dirigeant et les salariés dans l'optique de la continuité de l'entreprise après le rachat (les méfiances se révèlent au moment du processus d'entrée dans l'entreprise, lors de la gestion des changements).

L'information offre dans le cadre de la reprise, un éclairage du grand public sur les particularités de la reprise avec ses enjeux, son processus, ses difficultés, ses modalités,... (le repreneur y est particulièrement sensible lors de l'élaboration du projet). Elle constitue par ailleurs un moyen de sensibilisation et de stimulation pour susciter l'intérêt pour la reprise, au regard notamment de la création. Enfin, l'information consiste à faciliter la rencontre entre l'offre de vente du cédant et la proposition de rachat du repreneur (phase de détection).

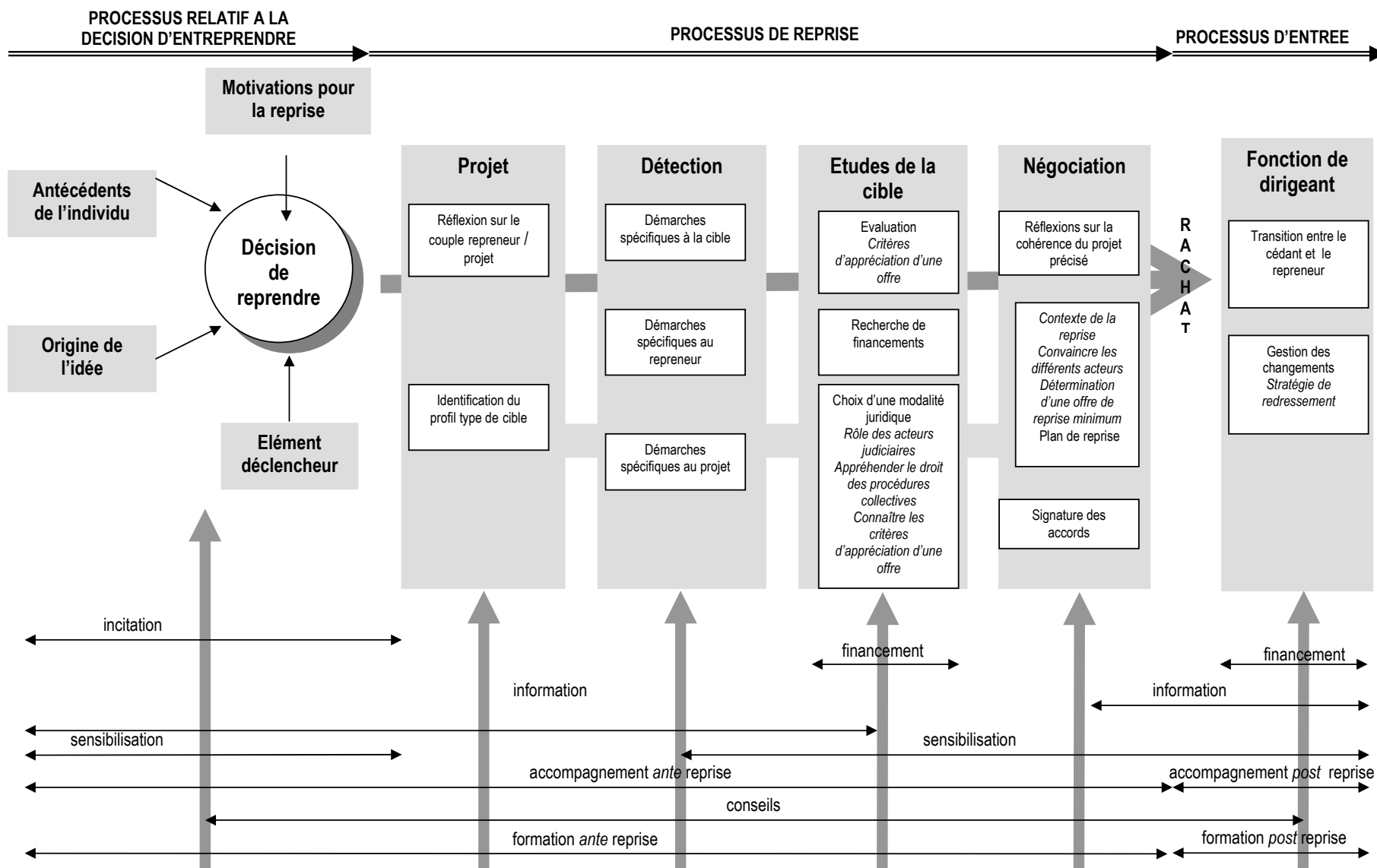
La **formation** fournit à l'individu les connaissances et aptitudes nécessaires à la fonction de dirigeant, en le rendant capable de réaliser son projet et en le préparant à faire face à l'ensemble du processus (notamment en ce qui concerne la phase d'étude de la cible, la rencontre du cédant et les relations avec les organismes de conseils). Ces formations pourraient, comme l'expliquent Dotenwill et Marion (1993), être différenciées *ante* et *post* reprise. Les premières (avant la reprise) ont pour objectif, d'une part, d'aboutir à une première évaluation des besoins et des conditions de faisabilité d'un projet et, d'autre part, d'aider à son montage et à sa mise en œuvre. Les secondes, intervenant après la reprise, seraient plus ciblées sur des problèmes spécifiques apparaissant une fois le repreneur à la tête de la firme.

Dans le même sens, les **conseils** pourraient intervenir avec un suivi personnalisé sur des missions ponctuelles (préparation du projet, évaluation de la cible et négociation avec le cédant comme c'est actuellement le cas) et sur une durée plus longue lors de la préparation de l'opération et après le rachat opéré (concernant les difficultés de management par exemple). Les conseils se déclinent alors en accompagnement si les repreneurs ont besoin d'un suivi ou d'une intervention plus durable. Nous mettons de côté la période de transition et l'accompagnement sensé avoir lieu de la part du cédant. L'expérience montre que six mois au maximum doivent voir cohabiter les deux protagonistes. Nous parlons bien ici davantage de l'accompagnement plus tardif, une fois le processus d'entrée bien déroulé. Le **financement** correspond au plus fort besoin exprimé par les repreneurs de notre enquête. La reprise souffre d'un manque de considération, traduite par une frilosité indéniable de la part des partenaires financiers, hésitants à s'engager dans l'opération, ainsi que dans le financement ultérieur de la gestion de l'entreprise achetée. Pourtant, l'entreprise, c'est-à-dire l'objet même de l'opération, ne constitue-t-elle pas une garantie pour ces interlocuteurs ?

L'ensemble de nos remarques tend à montrer que, devant l'ampleur des difficultés affrontées par le repreneur, ses besoins sont bien réels et nécessitent un dispositif d'appui spécifique et différencié selon son avancement dans le processus repreneurial (figure page suivante¹⁸).

Figure 3 – Les appuis différenciés selon les phases du processus repreneurial

¹⁸ Les éléments figurant en italique sont uniquement valables pour les entreprises défaillantes.



Conclusion

La reprise d'entreprise n'a pas la notoriété qu'elle mérite, notamment au regard de ce qu'elle représente au niveau des enjeux économiques et sociaux. Les relais susceptibles de promouvoir ces opérations se concentrent principalement sur des missions d'audit. Cependant, « *admettre la réalité d'un phénomène et en favoriser le développement sont deux choses bien différentes* » (Ettinger, 1989, p 56). Les pouvoirs publics, conscients de cette situation ont récemment légiféré avec la loi pour l'initiative économique pour encourager notamment les opérations de reprise à travers des mesures favorisant l'accompagnement du cédant et du repreneur. Les accompagnants institutionnels s'interrogent également sur leurs actions²¹.

Les apports de cette communication tiennent en trois points : d'abord, nous avons conjugué les contraintes des procédures judiciaires au sein du processus entrepreneurial global suivi par tout repreneur ; ensuite, nous avons identifié les besoins des repreneurs en fonction des difficultés qu'ils rencontrent lors de leur processus entrepreneurial d'entreprises saines et défaillantes et montré les similitudes des deux processus ; enfin, nous avons préconisé des possibilités d'accompagnement *ante* et *post* reprise pour ces deux types d'entreprises. Ce dernier élément mérite qu'on s'y attarde : dans le champ de l'entrepreneuriat, les accompagnements *post* opération, qu'il s'agisse de création ou de reprise, sont rarement évoqués, alors qu'il s'agit à notre sens d'une des clés de réussite.

Ce travail montre que les besoins des repreneurs sont très complexes et variés. Ils portent sur des domaines divers, impossibles à couvrir par un seul interlocuteur, sauf à ce que celui-ci soit spécialisé dans la reprise d'entreprise saine ou sous procédure judiciaire. Notre enquête révèle des besoins d'aides spécifiques à l'opération de reprise, qui évoluent en fonction des attentes du repreneur personne physique et de son parcours, tout au long du processus entrepreneurial. La difficulté pour les institutions est de pouvoir effectuer un accompagnement différencié qui tienne compte des acteurs (repreneur, cédant), de l'entreprise cible et du contexte. Dans cette situation, il nous semble impossible de proposer une solution valable pour tout repreneur et de généraliser une approche standard. De surcroît, si les aspects techniques (juridiques, fiscaux, financiers) d'une reprise peuvent trouver rapidement des solutions, il n'en va pas de même

²¹ Voir à ce sujet le colloque « Transmission d'entreprise : Etat des lieux et perspectives », Université Montpellier 1, Gesem, 19 novembre 2004.

pour les problèmes de nature psychologique et humaine comme par exemple la relation cédant-repreneur.

Afin d'approfondir cette étude, nous suggérons de différencier les attentes et besoins des repreneurs personnes physiques en fonction de leur situation antérieure et la proximité du lien avec l'entreprise cible (héritier, ancien salarié, ancien partenaire ou sans lien préalable avec la cible²²) et par phase du processus. Cette communication représente une première étape d'une collaboration portant sur des terrains d'enquêtes complémentaires. Elle n'est pas exhaustive de l'ensemble des situations de reprise, et ne traite notamment pas des opérations de croissance externe qui feront l'objet d'une prochaine étude.

Bibliographie

- Albert P., Fayolle A. et Marion S. (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p100-112.
- ANCE (1991), « Créations, reprises, cessations : 5 ans d'observation », résultats du panel Viennet, selon les *fiches INSEE première*, ANCE Observatoire, 16 novembre, NS 37, 9 p.
- APCE (1998), *Méthodologie et guide pratique : créer ou reprendre une entreprise*, édition ANCE, Edition d'Organisation.
- APCE (2000), « la création / reprise en 1999 », études de l'observatoire APCE, avril, 37 p.
- Barbot M.-C. (1999), Détermination de l'offre de reprise des PME défaillantes dans le cadre d'un plan de cession, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, IAE de Caen, décembre.
- Barbot M.-C. (2002), « Evaluation des PME défaillantes dans le cadre d'un plan de cession », *Revue Française de Gestion*, n° 140, septembre-octobre, pp. 121-143.
- Besson E. (1999), « Pour un plan d'urgence d'aide à la création de très petites entreprises », *rapport de la commission des finances, de l'économie générale et du plan*, 14 septembre.
- Bloy et Deruy (2004), Marché de la transmission d'entreprise : paroles de repreneurs versus paroles de professionnels, Colloque « Transmission d'entreprise : Etat des lieux et perspectives », Université Montpellier 1, GESEM, 19 novembre.
- Bull I, Willard G. E. (1995) – « Towards a theory of entrepreneurship », in *Entrepreneurship – Perspectives on theory building*, edited by I. Bull, H. Thomas et G. Willard, Pergamon, 182 p, p 1-17.
- Bygrave W. D., Hofer C. W. (1991), "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, p 13-21.
- Bygrave W. D. (1995) , « Theory building in the entrepreneurial paradigm », in *Entrepreneurship – Perspectives on theory building*, edited by I. Bull, H. Thomas et G Willard, Pergamon, 182 p., 129-159.
- Crozier M. et Friedberg F. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- Défis (1995) – « 1000 entreprises à reprendre », Février, p 36-43.
- 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.

²² Il est évident que l'ancien salarié connaît mieux la cible que celui qui n'y est pas lié par un lien au préalable. Les besoins en termes d'accompagnement de ces deux types de repreneurs sont par conséquent bien divergents, mais les spécificités de chacun des profils sont difficilement traitables dans un article.

Deschamps B. (2002), « Les spécificités du processus entrepreneurial », *Revue Française de Gestion*, volume 28, n°138, avril / juin.

Donckels R. (1995), « *Taking over a company : an exciting career alternative ... but not for adventurers* », *Gestion 2000*, volume 6, p 143-160.

Dotenwill E. et Marion S. (1993) – « Formation et jeunes entreprises : quelles actions conduire pour les pépinières d'entreprises ? », *Gestion 2000*, volume 6, p 119-139.

Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

Estève J.-M. (1997), *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Montpellier 2, Décembre.

Ettinger J.-C. (1989), « Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p 56-61.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1997), *Market, études et recherches en marketing*, Paris, Nathan, 672 p.

Fayolle A. (1997), « Pour un management entrepreneurial réussi », dossier spécial L'Art d'Entreprendre *Entretenir l'esprit d'entreprise*, 5 et 6 décembre, p 2-3.

Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine Publishing Company.

Gnyawali D. R. et Fogel D. S. (1994), « Environments for entrepreneurship development : key dimensions and research implications », *Entrepreneurship theory and practice*, summer, p 43-62.

Huberman A. M., Miles M. B (1991), *Analyse des données qualitatives ; recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles, 480 p.

Lacasse R.-M. (1990), *La petite entreprise au Canada : le cas particulier de l'entrepreneuriat au féminin dans le secteur manufacturier*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Noce Sophia Antipolis.

Larrera de Morel B. (1996), *Evaluation des aides à la création d'entreprise*, La documentation française, Commissariat du Plan, 162 p.

Mbengue A., Vaudangeon-Derumez I (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », *VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole Centrale Paris, 26-28 mai, Cédérom.

Points de vente (1997), « Transmission d'entreprise, état d'urgence », 19 février, n°674, 3 p.

Saporta B. (1994), « La création d'entreprises : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre – décembre, 74-87.

Secrétariat d'Etat aux PME, au commerce et à l'artisanat, Min. de l'économie, des finances et de l'industrie (2002), *Créations, reprises et transmissions d'entreprises – Faits et chiffres*, octobre, 8 p.

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 2, juin.

Starr J. A., Fondas N. (1992), « A model of entrepreneurial socialization and organization formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, p 67-76.

Yin R.K. (1989), *Case study research, design and methods*, Sage publications Inc, Revised Editions.