

# Les motivations des repreneurs dans le cadre de transmission d'entreprise

OLIVIER MEIER

Professeur des universités  
Directeur de recherche Liphia Paris Est

## Résumé :

La transmission d'entreprise constitue l'un des enjeux majeurs de l'économie française. Cet article vise à analyser les motivations stratégiques et financières, ainsi que les facteurs psychologiques associés aux repreneurs d'entreprise dans le cadre du processus de succession. L'objectif de cette recherche vise à mettre en lumière les enjeux et aspects managériaux de la transmission, du point de vue du repreneur interne et externe.

## Mots clefs :

Dirigeant, Reprise d'entreprise, Transmission, Motivations stratégiques, Motifs financiers, Facteurs psychologiques.

## Abstract:

The Succession in the small and medium-sized enterprises is one of the major stakes of the French economy. This article aims at analysing strategic & financial motivation and psychological factors shown by some company heads during the process of managerial succession. The objective of this research consists in shedding light on the problematic of the transmission of firms seen from the point of view of the Acquirer.

## Keywords:

Entrepreneur, Transmission, Strategic and Financial motivation, Psychological Factors.

## INTRODUCTION

La transmission d'entreprise constitue une étape importante sur un plan professionnel mais également personnel, tant pour le cédant que pour le repreneur. Bien saisir les motivations et intentions cachées d'une reprise d'entreprise est donc une assurance pour la réussite future d'un tel projet. Cet article s'intéresse ici aux motivations des repreneurs d'entreprises (Picard, Thévenard-Puthod, 2004). On peut définir la reprise d'entreprise, comme l'acquisition totale ou partielle d'une entreprise par une personne morale ou physique (Dechamp, Paturel, 2009). Plusieurs raisons stratégiques, économiques et personnelles peuvent dès lors conduire un entrepreneur à recourir à ce type de transactions (Meier, Schier, 2009). Après avoir exposé les motifs d'ordre stratégique et financier, l'article précisera les motivations plus personnelles qui peuvent inciter un acteur à acheter une société déjà constituée, en précisant les différences d'approches selon le profil du repreneur (interne versus externe).

### I. Les motifs stratégiques et financiers du repreneur

L'objectif du repreneur est de prendre le contrôle d'une entité économique à titre onéreux, dans le but de la faire fonctionner, afin d'en dégager des revenus réguliers à court et moyen terme sous forme de rémunération et de valoriser son capital financier à moyen long terme en fonction de la valeur et de l'utilité de l'outil économique. Ainsi, le repreneur d'entreprise, contrairement au créateur de société, souhaite disposer immédiatement d'un outil économique à travers une gestion appropriée de l'existant (marché, ressources, positionnement). Il est donc censé avoir une idée plus précise de la valeur de l'entreprise et de la façon dont il peut la valoriser (développement de nouvelles activités, entrée sur un nouveau marché...). Mais, au-delà de l'intérêt stratégique et financier, les motivations peuvent néanmoins être quelque peu différentes, selon le contexte culturel, social et humain dans lequel s'opère la reprise (expérience préalable du repreneur, trajectoire professionnelle, secteur d'activité, localisation des sites, taille et profil des effectifs...).

L'acquisition de ressources spécifiques joue également un rôle important dans la croissance externe des entreprises (Meier, 2015 ; Marschesnay, 2002). Il est en effet parfois nécessaire pour une entreprise de disposer rapidement de ressources spécifiques (compétences ou actifs), lui permettant de se doter d'un avantage économique distinctif au sein de l'environnement

(Meier et Schier, 2016; Hoberg G., Phillips G., 2010) . Le choix de posséder à court terme ces ressources est souvent incompatible avec la croissance interne (création d'une société nouvelle), compte tenu des délais mais aussi du manque de moyens à disposition (expertises, équipements, infrastructures). Cette situation peut dès lors conduire le repreneur potentiel à opter pour la reprise d'entreprise. Parmi les ressources recherchées par les entreprises acquéreuses, plusieurs travaux mettent l'accent sur le transfert de technologies et l'achat de marques réputées (Paturel, 1991). La reprise d'entreprise peut ainsi avoir comme motif, l'achat de ressources déjà exploitées par le marché et ayant une valeur attractive pour un certain nombre d'acteurs économiques (clients, partenaires, institutionnels). Le transfert des ressources de l'entité reprise vers l'entreprise acheteuse peut concerner la mise à disposition de ressources technologiques ainsi que l'équipe porteuse du savoir-faire. L'opération vise donc ici à rechercher les compétences spécifiques de l'entité acquise, en vue de les exploiter et valoriser à court terme par le repreneur. L'achat de marques peut également constituer un des motifs de la croissance externe. La marque acquise a notamment toutes les chances d'être au cœur de la reprise d'entreprise, lorsqu'elle dispose d'une forte notoriété et permet au repreneur de disposer d'une légitimité sur le marché de la cible. L'objectif essentiel est ici de préserver le goodwill des marques des produits achetés (notoriété, image, réputation).

Mais la reprise d'entreprise peut aussi revêtir une dimension plus sociale et personnelle qui touche aux valeurs des individus (Boussaguet, 2005 ; Meier, 2002 ; Chua et al., 1999). En effet, le fait à la fois d'acheter une société existante et de diriger un groupe social déjà constitué demande des motivations personnelles qui vont au-delà de la gestion des événements (intérêt financier, opportunités commerciales...). Il s'agit en effet pour le repreneur d'accepter d'être responsable d'un projet collectif. Un repreneur se doit naturellement d'être un acteur stratégique mais ne peut faire abstraction de l'histoire des individus et de leurs systèmes de valeurs. De ce fait, le repreneur va aborder l'entreprise cible comme un lieu de culture et de socialisation qui conduit parfois à substituer à des conduites stratégiques, des approches centrées sur la construction du lien social (Piotet, Sainsaulieu, 1994). Pour le futur repreneur, il s'agit donc d'un acte de responsabilité qui consiste à assurer le développement d'une entreprise existante, en lui apportant sa propre valeur ajoutée, lui permettant ainsi de combiner héritage et modernité.

Reprendre une entreprise peut aussi constituer une réponse à un besoin d'indépendance économique et sociale. L'indépendance économique recherchée n'est pas ici synonyme de liberté mais vise aussi à réduire la dépendance du futur dirigeant vis-à-vis des autres acteurs économiques de l'environnement, en augmentant ses marges de manœuvre pour pouvoir endosser la pleine responsabilité des décisions et orienter les actions en fonction de ses attentes et aspirations. Ce besoin d'indépendance est d'ailleurs souvent associé à la volonté de contrôler son propre destin stratégique (locus of control). Cette notion d'inspiration anglo-saxonne consiste pour un individu à souhaiter contrôler et piloter sa vie, en cherchant à réduire l'influence des autres acteurs et à limiter la pression des événements, via la construction de sa propre trajectoire personnelle et professionnelle. En cela, le repreneur d'entreprise présente souvent des caractéristiques similaires à l'entrepreneur, en estimant qu'il est possible d'influencer son destin par l'action et que cette action est étroitement associée à une logique de développement.

## **II. Repreneur interne versus externe**

Mais au-delà de ces motifs, il convient de distinguer la nature des motivations selon le profil du repreneur (Siu, 1995). En effet, en matière de reprise d'entreprise, on peut distinguer le repreneur externe (salarié d'entreprise, cadre d'entreprise en situation de changement dans son choix de vie ou demandeur d'emploi) à la recherche d'activités attractives et le repreneur interne qui entend reprendre une activité dans le souci de contribuer au bien-être de sa famille (membre de la famille fondatrice) ou de son environnement immédiat (salarié d'une société en difficulté). Or chacune de ces situations conduit à affiner et préciser la nature réelle des motivations.

Dans le cas de repreneurs internes, le sens des responsabilités, les besoins d'utilité et de reconnaissance (personnelle et professionnelle) dictent une partie du choix de l'individu à reprendre l'entreprise. Cette dimension est particulièrement présente dans le cas d'une reprise d'entreprise par un membre de la famille, où le repreneur va apparaître comme la personne qui garantit la pérennité de l'activité du parent, en permettant à ce dernier de conserver un rôle, via son travail d'initiation, de formation, d'accompagnement ou de soutien. La reprise par un membre de la famille est donc un moyen pour un des enfants de permettre à l'un de ses parents de mieux accepter de quitter l'entreprise, en lui reconnaissant l'existence d'une vie

réussie tant sur le plan personnel (pérennité de l'organisation familiale) que social (sauvegarde des emplois) et la détermination d'un rôle en accord avec son âge et ses compétences (transmission de la culture familiale et du savoir-faire). Le repreneur interne est donc avant tout motivé par un besoin de légitimer son action dans la continuité, en ayant le soutien des autres membres de l'organisation. Le fait de devenir chef d'entreprise n'est donc pas sa préoccupation première. Il s'agit en premier lieu de préserver l'indépendance et le patrimoine de l'entreprise reprise (Mossoux, 2004), d'assurer la pérennité de l'entreprise à laquelle il appartient (sentiment d'identification et d'appartenance, sens des responsabilités). La motivation du repreneur interne est donc fortement associée au sens du devoir et au sentiment d'être utile socialement au sein de son environnement immédiat.

Mais l'acquéreur peut également être un repreneur externe à la société cible, comme l'atteste le développement de salariés ou cadres repreneurs qui peuvent trouver, dans la reprise de leur entreprise, un moyen d'accéder à une valorisation sociale (situation sociale-positionnement-statut) et personnelle (ambition-pouvoir) et de s'accomplir à titre personnel (Meier, Schier 2009). En effet, l'un des motifs du repreneur externe concerne bien souvent le besoin de se réaliser (esprit d'initiative, envie de bâtir, logique d'accomplissement, recherche d'indépendance) au sens de Maslow (1954). Dans ce type de situations, le repreneur, conscient de son potentiel, cherchera à construire une voie autonome et originale en accord avec ses principes, valeurs et ses capacités (goût pour le risque, la compétition et les rapports de force économique, sens du défi, intérêt pour l'innovation et la créativité...). La dimension « réalisatrice » prime ici sur les sentiments d'identification et d'appartenance à un même groupe social, même si naturellement ces différents profils peuvent avoir comme ambition le management d'équipes sous leur autorité.

## CONCLUSION

Ainsi, la reprise d'entreprise constitue une décision stratégique particulièrement délicate à réaliser, qui combine des enjeux stratégiques, économiques et financiers mais également des aspects plus personnels (psychologie de l'acteur) liés à l'histoire du repreneur, à son positionnement et à son rapport avec l'environnement social et culturel dans lequel il évolue. La nature des motivations relève par conséquent de facteurs multiples qui dépendent



MEIER, O., 2017, Les motivations des repreneurs dans le cadre de transmission d'entreprise, Revue de Management et de Stratégie, (1:1), pp.1-9, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press.

fortement de l'environnement socio-culturel, du contexte, mais également des profils des repreneurs (interne versus externe).

## BIBLIOGRAPHIE

APCE (1999), Dossier-guide de la reprise d'entreprise PME-PMI, Edition APCE.

Allouche J., Amann B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », Revue Finance – Contrôle - Stratégie, Vol. 3, N°1, Mars, p.33-79.

Allouche J., Amann B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », Revue Economie et Société, N° 25, p.129-154.

Amado, G. & Elsner, R. (2004), Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction, Pearson Education France, Paris.

Amboise d' G., Muldowney M. (1988), « Management Theory for Small Business », Academy of Management Review, 13, 2, p. 226-240.

Barach J.A., Ganitsky J.B. (1995), « Successful succession in family businesses », Family Business Review, N° 8, p.131-152.

Bauer M. (1993), Les Patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille, InterEditions, Paris.

Baumert H. (1992), Succession dans la PME familiale - Prévoir pour réussir, Les Editions d'Organisation, Paris.

Berger P., Latxgue J.A.(1986), La transmission des entreprises, Nouvelles Editions Fiduciaires.

Birley S. (1986), « Succession in the Family Firm », Journal of Small Business Management, 24, 3, juillet, p. 36-43.

Blanchet A., Gotman A. (1992), L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Nathan, Collection « 128 ».

Boussagnet, S. (2005), L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier1

Catry B., Buff A. (1996), Le gouvernement de l'entreprise familiale, Publi-Union Editions.

Chaput Y. (1993), Les Transmissions d'entreprises, Que sais je ?, PUF, Paris.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P. (1999), « Defining the Family Business by Behavior », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23 No 4, pp. 19-39.

Craig, J. and Lindsay, N.J. (2002), « Incorporating the Family Dynamic into the Entrepreneurship Process », Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9 No 4, pp. 416-430.

Deschamps, B, Paturel, R, (2009), Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration, 3ème éd., Dunod.

Gundolf K. (2006), L'interaction des stratégies individuelles et collectives de très petites entreprises : étude comparée de sites touristiques de montagne, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier 1, France.

Hoberg G., Phillips G. (2010), « Product Market Synergies and Competition in Mergers and Acquisitions: A Text-Based Analysis », Review of Financial Studies, vol. 23, n° 10, p. 3773-3811.

Marchesnay, M (2002) Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences- Essai de praxéologie, Editions de l'Adreg.

Meier O., Schier G. (2016), Fusions acquisitions, 6ème ed., Editions Dunod.

Meier O. (2015), Diagnostic stratégique, Editions Dunod.

Meier O., Schier G. (2009), Transmettre ou reprendre une entreprise, Editions Dunod.

Meier O. (2002), « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle », Gestion 2000, 4 p.109-126.

Meier O. (2001), « Croissance externe et innovation », Gestion 2000, 6, p. 63-77.

Mossoux J. (2004), Réussir la relève : transmission du patrimoine et du pouvoir, De Boeck 166 pages.

Paturel R.(1991), « Stratégie de croissance externe », Encyclopédie du Management, tome 1, Vuibert, p.407-418.

Picard, C., Thévenard-Puthod, C., (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », Revue internationale PME, vol.17, n°2, p.93-121.

Piotet F., Sainsaulieu R. (1994), Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, Presses de Sciences Po.

Roulois, T. (2005), Achetez, vendez ou transmettez une entreprise, Editions ESM Management & Société

Siegel D. (1989a) – Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, juin.

Siegel D. (1989b), « Des perspectives nouvelles pour la reprise d'entreprise », IXème Journées nationales des IAE, Strasbourg, 23-25 octobre, p 249-259.

Siu W.-S. (1995), « Entrepreneurial typology: the case of owner-managers in China », International Small Business Journal, volume 14, n°1, octobre-décembre.

Torres O. (1998) – « Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants », chapitre 1, in PME, de nouvelles approches, sous la coordination de O. Torres, Economica, Paris, 187 p.