

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 67 (2009)

**Heft:** 4: Quand la crise transcende les axes idéologiques

**Artikel:** Une approche systémique du repreneuriat des PME à potentiel d'innovation

**Autor:** Barbier, Jean-Yves / Calvez, Vincent

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142319>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 22.11.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE DU REPRENEURIAT DES PME À POTENTIEL D'INNOVATION

JEAN-YVES BARBIER

CREDO – Groupe ESSCA - PREG-CRG – Ecole polytechnique  
jean-yves.barbier@essca.fr

VINCENT CALVEZ

CREDO – Groupe ESSCA - PREG-CRG – Ecole polytechnique  
vincent.calvez@essca.fr

> Cet article propose une modélisation de la chaîne de repreneuriat et une identification de ses maillons faibles concernant les Pme à potentiel d'innovation. Nous appelons *agencement repreneurial*, l'articulation de trois niveaux du système repreneurial – processus cognitifs des repreneurs, dispositifs institutionnels d'accompagnement, logiques des politiques publiques d'innovation - avec les trois phases du repreneuriat. Nous utilisons cette grille de lecture pour identifier trois leviers d'action.

Mots clés: repreneuriat – approche systémique – innovation - agencement repreneurial - Pme

## INTRODUCTION

Les chiffres de la création d'entreprise en France<sup>1</sup> témoignent depuis quelques années d'un dynamisme remarquable, ce qui tranche avec la situation du début des années 2000 où ce pays se situait en queue de peloton des pays industrialisés<sup>2</sup>. Les pouvoirs publics s'attribuent volontiers ces bons résultats et revendiquent largement la paternité de la stimulation de la création d'entreprise et de l'innovation.

En effet, une démarche très volontariste a été engagée à plusieurs niveaux sur le chapitre de la création et du développement d'entreprises innovantes. Le statut de JEI (Jeune Entreprise Innovante), créé en 2004 à l'initiative d'un petit groupe de spécialistes des questions de financement de la croissance des entreprises innovantes, propose de nombreuses mesures fiscales incitatives qui en font l'un des dispositifs les plus favorables en Europe. La politique de pôles de compétitivité, inspirée par le rapport de Christian Blanc (Blanc, 2005), et mise en œuvre depuis 2006, constitue un autre canal d'action qui vise à améliorer les synergies entre recherche, enseignement et valorisation industrielle afin de stimuler l'innovation. Le rôle

<sup>1</sup> 327.000 créations en 2008 contre 239.000 en 2003 selon l'INSEE, soit une progression de près de 37 %.

<sup>2</sup> L'étude GEM (Global Entrepreneurship Monitor), diligentée par la LSE et l'EM Lyon, et qui propose une analyse comparative internationale de l'entrepreneuriat montrait que la France faisait pâle figure puisqu'en 2003, elle se classait alors... en dernière position sur les 31 pays de l'étude produisant en cumulé 92 % du PIB mondial. Dans cette recherche, on compare le pourcentage des personnes de 18 à 64 ans travaillant à créer une entreprise ou gérant une entreprise de 42 mois et moins (<http://www.gemconsortium.org>)

d'Oseo, issu de la fusion de l'Anvar (agence nationale de valorisation de la recherche) et de la Bdpme (banque de développement des PME) a été également substantiellement renforcé pour soutenir les entreprises innovantes.

Une analyse plus fine conduit néanmoins à relativiser l'optimisme que la situation qui vient d'être décrite peut susciter, et ce pour trois raisons. (1) Les entreprises créées sont peu innovantes. Même s'il est difficile d'avoir des statistiques fiables – quelle définition donner au terme entreprise innovante sans avoir une vision trop restrictive qui domine encore, d'une innovation qui serait avant tout technologique ?<sup>3</sup> – des analyses convergentes<sup>4</sup> indiquent que les entreprises véritablement innovantes représentent au mieux entre 5 et 10 % de la création. (2) La création d'entreprise est essentiellement défensive. Cette embellie de la création conduit essentiellement à l'apparition d'entités sans création d'emploi autre que celui du créateur<sup>5</sup> qui trouve souvent ainsi une simple échappatoire au chômage. (3) Les entreprises innovantes ne génèrent pas systématiquement plus de croissance et plus d'emplois. Des travaux comme ceux d'Albert (2006) ou d'Asquin et Chastand (2009) permettent de remettre en cause l'idée peut être trop simpliste «innovation = croissance et création forte d'emploi». La mise en évidence de la faible création d'emploi dans les secteurs innovants pose la question de la pertinence des politiques publiques et de leur rendement si l'on accepte l'idée qu'elles visent à maximiser le retour sociétal par l'ancrage d'emploi sur le territoire national. Des secteurs traditionnels peuvent ainsi être à l'origine d'un meilleur «effet de levier» en termes de choix publics dès lors que la création d'emploi - ou leur maintien - est un des objectifs premiers.

Or, de ce point de vue, la reprise d'entreprise, notamment non technologique, souffre d'un manque d'intérêt réel au-delà des affichages consensuels.

En effet, il est particulièrement dommageable de constater que les initiatives mentionnées ci-dessus et destinées à stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat laissent dans les faits largement de côté la question de la reprise et de la transmission d'entreprise même si Oseo a lancé, depuis quelques années, des initiatives pour faciliter la reprise-transmission.

S'il est établi que la reprise revêt une importance économique considérable (Haddadj et d'Andria, 2001)<sup>6</sup>, comment mieux penser son articulation avec les dispositifs qui monopolisent l'attention des pouvoirs publics et des investisseurs? Tout se passe comme si seule la création d'entreprise technologique était en définitive vraiment valorisante et porteuse d'avenir, au détriment des reprises d'entreprises dites «no-tech. ou low-tech.». Cette modalité de développement risque de continuer à être marginalisée, en particulier pour les entreprises jugées faiblement innovantes, tant qu'elle ne sera pas intégrée au cœur de la réflexion académique sur l'entrepreneuriat<sup>7</sup>, qui peut permettre de repenser cette étape du cycle de vie

<sup>3</sup> C'est pourquoi nous proposons d'utiliser le terme d'entreprise à potentiel d'innovation.

<sup>4</sup> Colloque «Réussir les pôles de compétitivité avec les Pme innovantes», Andese - Medef - Oseo, 6 décembre 2007.

<sup>5</sup> Depuis 2002, l'INSEE indique une hausse de 57 % de la création d'entreprise sans salarié.

<sup>6</sup> Diverses autres sources (Oseo, 2005) convergent vers l'estimation d'environ 600 000 transmissions dans la décennie à venir liées simplement au vieillissement de la population des chefs d'entreprise.

<sup>7</sup> La focalisation des travaux de recherche sur le thème des grandes entreprises et de l'innovation technologique est notoire (Benghozi P.-J., Charue-Duboc F., Midler C., 2000) face à la place beaucoup plus périphérique de l'entrepreneuriat depuis trente ans (Marchesnay, 2008), et plus encore pour la reprise.

de l'entreprise, et tant qu'elle n'aura pas trouvé une inscription plus centrale en matière de politique publique et sans doute d'image en termes de désirabilité sociale.

Devant la difficulté à délimiter très nettement le champ du repreneuriat (Deschamps, 2002)<sup>8</sup>, nous proposons d'en retenir une définition assez large et de l'entendre comme un *processus de construction d'une continuité* marqué par l'entrée physique d'un nouveau dirigeant. Une réflexion sur le processus de reprise et de transmission d'entreprise peut, de ce fait, gagner à se penser dans le cadre global du développement des entreprises, dont le repreneuriat constitue simplement l'une des modalités.

La logique de repreneuriat des entreprises se heurte à des difficultés renvoyant à des problématiques institutionnelle, économique et managériale très diverses et aux interrelations complexes. Notre postulat est qu'il faut donc, plus qu'une réforme de dispositif ou l'ajout d'une nouvelle couche de mesures incitatives, contribuer à *construire une cohérence d'ensemble pour lever les freins aux processus de reprise à même de garantir la survie de l'entreprise*. Il s'agit ainsi d'articuler une grille de lecture plutôt que d'approfondir telle ou telle question spécifique portant sur un aspect particulier de la reprise. Nous retrouvons en cela les résultats des travaux génériques de Girin (1995) sur les agencements organisationnels.

Nous présenterons dans un premier temps la problématique entrepreneuriale vue selon notre cadre d'analyse systémique, dérivé des travaux du groupe DEI<sup>9</sup>. Nous nous focaliserons alors sur les spécificités du repreneuriat, en reprenant le découpage proposé par Deschamps (2000) et en l'articulant avec les composantes issues de notre analyse du *système repreneurial*.

Nous en spécifierons les conditions cadres d'accompagnement institutionnel et de politique industrielle et nous caractériserons ainsi la notion d'agencement repreneurial. Nous relirons alors les enseignements obtenus avec l'enjeu, essentiel pour le repreneuriat, d'une discussion sur la définition de l'innovation englobant des entreprises «non-technologiques» d'une part ; et d'autre part, d'une réflexion sur la place de la reprise dans le nouvel «outil-pivot» des politiques publiques tournées vers l'innovation que représentent les pôles de compétitivité, vus avant tout comme des usines à projet R&D, peu sensibles à la question du développement des Pme, encore moins à celle de leur reprise<sup>10</sup>.

## 1. UN CADRE D'ANALYSE SYSTÉMIQUE DES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES A POTENTIEL INNOVANT

Nous présenterons dans cette partie une grille de lecture de la dynamique entrepreneuriale française mise en perspective dans le cadre plus large du développement des entreprises dont la reprise constitue l'une des modalités. Après avoir rappelé le problème du «tropisme créatif», nous exploiterons les travaux conduits au sein du groupe DEI pour établir un diagnostic de la situation entrepreneuriale et repreneuriale en France.

<sup>8</sup> Deschamps (2002), p. 175.

<sup>9</sup> L'un des auteurs était co-rapporteur du groupe DEI (Développement des Entreprises Innovantes) mandaté par le Ministère français de la Recherche pour approcher de manière prospective et systémique cette question.

<sup>10</sup> Cycle des Séminaires de l'Observatoire des Pôles de compétitivité, Association des Régions de France, Ecoles des Mines de Paris.

### 1.1 UNE FOCALISATION SUR LA CRÉATION PURE

Il importe de rappeler tout d'abord les terminologies qui sont utilisées pour mesurer les phénomènes de création et de reprise d'entreprise par l'INSEE (institut national de la statistique et des études économiques), ce qui n'est pas neutre sur l'appréciation des phénomènes en jeu. Ainsi l'INSEE distingue trois catégories: création pure (ex nihilo), création par reprise (de tout ou partie des moyens de production d'une autre entreprise) et création par réactivation (par une personne physique ayant déjà eu une activité non salarié).

Dans le contexte de forte progression du développement entrepreneurial en France, présenté en introduction, les données récentes témoignent bien d'une focalisation des politiques de soutien au développement des entreprises sur la logique de création d'entreprise: «*Les aides publiques et les dispositifs mis en place pour soutenir la création d'entreprise depuis 2003 semblent avoir encouragé des créateurs. Seules les créations de nouvelles entreprises ont bénéficié de ce dynamisme (source INSEE).*»

Ainsi, les créations se répartissent de manière relativement stable selon les ratios suivants: environ 70 % de création entièrement nouvelles, 15 % de reprises et 15 % de réactivations. Cette focalisation sur la création, au détriment de la reprise peut s'expliquer, selon nous, pour partie en raison d'une moindre visibilité en termes de retombées politiques. On retrouve ici l'importance des «abrévés du vrai» de Riveline (1991) et le poids de la technologie invisible (Berry, 1983). En effet, l'action pour favoriser la continuation d'une entreprise par reprise est un problème plus complexe, et donc moins «rentable» en termes de ratio énergie investie / affichage de l'action publique. En comparaison, une stimulation de la création d'une nouvelle entreprise est un processus plus simple et plus industrialisable, et vient alimenter opportunément l'indicateur de référence de l'INSEE.

### 1.2 UNE GRILLE DE LECTURE DES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES INNOVANTES: UN MODÈLE SYSTÉMIQUE À CINQ COMPOSANTES

Le diagnostic formulé par le groupe DEI, s'appuyant également sur les travaux plus larges de Futuris<sup>11</sup>, souligne deux problèmes majeurs ayant trait au développement d'entreprises innovantes. D'une part, on constate encore la faiblesse relative en termes de création par rapport à nos principaux concurrents mondiaux, d'autant qu'il faudrait examiner plus finement les chiffres au regard des créations défensives. Si on reprend par exemple les chiffres de l'Insee, parmi les créations de nouvelles entreprises, 86,5 % se font sans salarié. Les créations de nouvelles entreprises n'augmentent que pour ces entreprises sans salarié, où le créateur ne génère que son propre emploi. D'autre part, on assiste à la stagnation des Pme à des stades de développement relativement modestes: les entreprises ne grossissent pas<sup>12</sup>.

#### 1.2.1 La démarche méthodologique de lecture systémique du repreneuriat

Notre démarche de recherche a comporté trois phases qui traduisent une descente progressive sur l'échelle de la question de la reprise. En tant que coordinateur des chantiers théma-

<sup>11</sup> FutuRIS est un organisme de prospective, hébergé par l'ANRT, qui consacre ses études au système français de recherche et d'innovation (SFRI). Le groupe de recherche DEI a auditionné un grand nombre de représentants, identifiés comme les meilleurs porte-paroles des différentes parties prenantes sur le sujet du développement des entreprises innovantes.

<sup>12</sup> Selon l'OCDE, avec une base 100 pour l'emploi dans les entreprises survivantes après 4 ans, on obtient: France: 115 - Allemagne: 150 - USA: 215.

tiques de FutuRIS, opération de prospective sur le SFRI (Système Français de Recherche et d'Innovation), l'un des auteurs a participé pendant six mois à un travail de réflexion sur l'organisation institutionnelle de la recherche et de l'innovation. Celui-ci a ensuite abordé de façon plus spécifique la composante de valorisation et la synergie public-privé en qualité de rapporteur du groupe DEI. Une troisième étape a permis d'approfondir des cas de reprise et de transmission d'entreprise de manière directe ou en collectant du matériel de seconde main. Notre démarche s'inscrit donc dans le cadre d'une observation participante de forme classique dans ses mécanismes de recueil du matériel et dans ses dispositifs de validation scientifique<sup>13</sup>.

Pour l'opération FutuRIS, une communauté (noyau de l'équipe projet, cercle d'experts, cercles de consultation et de débat) a été constituée avec l'objectif de contribuer à la réflexion prospective sur le SFRI dans une logique de vision systémique, c'est-à-dire intégrant les effets de chaînage des décisions et les relations entre composantes du système (recherche et innovation, composantes publiques et privées, régionales, nationales et internationales). Les auteurs s'appuient donc sur une triple expérience à des niveaux de granularité complémentaires qui autorisent la mise en œuvre d'une logique systémique (Le Moigne, 1977) couvrant le champ des problèmes posés par la reprise. Au sein du groupe de réflexion DEI une étude, sur une durée de six mois, a permis de construire une grille d'analyse permettant un repérage des problèmes de développement d'une entreprise innovante. Une démarche de recherche parallèle (dans le cadre de la Chaire Entrepreneuriat d'HEC-ESCP-Advancia et dans le programme PIMREP-CISME de Paristech) a été engagée pour analyser le cadre intégrateur des pôles de compétitivité, considérés comme les nouvelles matrices de développement des petites et moyennes entreprises en relation avec les grands groupes et les institutions de recherche et d'enseignement ; enfin, des observations participantes au niveau d'entreprises engagées dans un processus de reprise ont permis d'approcher plus finement les aspects psychologiques et culturels par un suivi longitudinal, complété par des entretiens auprès de repreneurs novices comme très expérimentés.

### 1.2.2 Cinq composantes systémiques pour le développement des entreprises

Nous retenons cinq grandes variables qui affectent le cycle de vie des entreprises à potentiel d'innovation : l'environnement culturel, les partenariats, le financement, la fiscalité et l'environnement réglementaire et administratif. Nous proposons d'articuler ces composantes selon la logique présentée dans le schéma ci-après. A chaque étape du cycle de vie est associée une composante qui en explique la dynamique principale.

<sup>13</sup> On pourra se reporter à Olivier de Sardan (1995) pour l'analyse des modes de recension du matériel (recueil de données, imprégnation, entretiens, dispositifs d'observation, compilation de la littérature savante et ordinaire). La validité des informations repose sur plusieurs principes et dispositifs: la triangulation (le recoupement des informations), l'itération (nombreux allers et retours sur le terrain), l'explicitation interprétative soumise au débat avec les autres chercheurs du centre, la construction de «descripteurs» (média-teurs entre concepts interprétatifs et corpus empirique), le principe de saturation, la prise en compte des «contre-exemples», le recours à des informateurs privilégiés, l'explicitation de la subjectivité du chercheur.

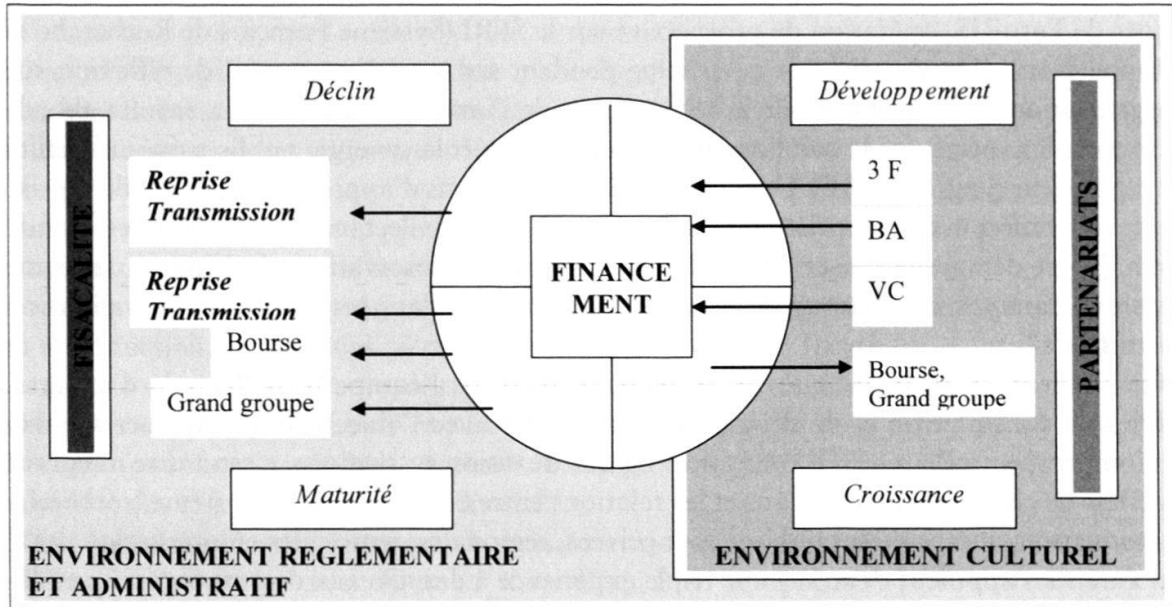


Fig.1: Cinq composantes systémiques pour le développement des entreprises

1.2.3 Exploitation du modèle pour repérer les problèmes sur la chaîne de repreneuriat  
 Issue du prolongement du travail mené dans le cadre du groupe DEI, nous utilisons les cinq composantes du «système repreneurial» pour cartographier les problèmes tout au long de ce que nous proposons d'appeler la chaîne repreneuriale. La tableau ci-dessus en donne une vision synthétique.

Partenariat	<b>Faiblesse des recherches</b> académiques sur les petites entreprises	Absence de transfert d'expérience	<b>Diffi culté d'achates</b> grands groupes aux PME
Fiscalité	<b>Faibles dans le dispositif</b> d'incitations à l'investissement et à la transmission	<b>Manque de visibilité</b> des mesures existantes	
Financement	<b>Dispositifs en faveur de la création mais peu de la reprise :</b> <i>Aides Oseor, aide à l'embauche, statut JEI, cumul allocation chômage</i>	<b>Tropisme de fi nancement</b> pour les entreprises technologiques	<b>DEATH VALLEY</b>
Environnement Réglementaire	<b>Complexité des obligations administratives</b>		
Culture Entrepreneuriale	<b>Conception de l'entreprise à dominante patrimoniale</b>		<b>Formation orientée grands groupes</b>
	TPE	PE	PME
			GRUPE

Fig.2 Repérage des maillons faibles dans la chaîne de repreneuriat au niveau institutionnel

## 2. L'AGENCEMENT REPRENEURIAL:

### ARTICULER LES TROIS TEMPS ET LES TROIS DIMENSIONS DE LA REPRISE

Nous proposons d'appeler *agencement repreneurial* l'articulation des ressources cognitives, symboliques, matérielles mobilisées lors des trois phases du processus de reprise en incluant également l'arrière-plan institutionnel. Notre cadre d'analyse des carences spécifiques dans la chaîne de repreneuriat vise à spécifier les conditions qui permettraient de construire un agencement repreneurial plus cohérent.

#### 2.1 LES PHASES DU REPRENEURIAT ET LEURS FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

En se basant maintenant sur les trois étapes du modèle de Deschamps (2002), nous pouvons analyser le découpage du processus repreneurial en déclinant la dynamique et en mettant en lumière ce qui nous avons analysé comme les facteurs clés de succès lors de trois moments structurants. Le tableau ci-dessous synthétise les principaux facteurs lors de la prise de décision de reprendre ou de transmettre, lors du processus de reprise proprement dit et lors du processus d'entrée.

	<b>DECISION</b>	<b>PROCESSUS DE REPRISE</b>	<b>ENTREE</b>
<b>OBJECTIF</b>	Obtention d'une combinaison de moyens de production et d'un réseau relationnel	1. détection d'une cible conforme  1. évaluation 2. négociation de l'acquisition	1. Gestion de la transition 2. Modalités de coopération 3. Implémentation des changements
<b>DYNAMIQUE ET OBSTACLES</b>	<i>Cinq types de motivations repreneuriales</i> (Deschamps,2000)  Lourdeur de la démarche économique, juridique, fiscale	Réseau relationnel Rôle pivot du banquier  1. Difficulté de l'accès à l'information 2. Maîtrise technique du secteur 3. Freins psychologiques	Processus de socialisation et d'interaction avec les collaborateurs  Assimilation de la culture
<b>ELEMENTS CLES</b>	<b>Facteurs contextuels et réseau relationnel</b>  <b>L'avis de l'entourage : avis familiaux, partenaires, experts</b>	<b>Nature de la relation entre le cédant et le repreneur</b>  <b>Aspects rationnels et affectifs</b>  <b>Processus de négociation</b>	<b>Etalement de la passation de pouvoir</b>  <b>Durée optimale de transition</b>  <b>Logique managériale d'acclimatation</b>

Fig 3. Découpage du processus repreneurial en trois phases et facteurs clés de succès



## 2.2 DES RÉSULTATS À LA CROISÉE DES DEUX LOGIQUES DIMENSIONNELLES ET DE PHASES

### 2.2.1 Deux logiques antagonistes de reprise

Il faudrait tout d'abord distinguer les logiques de reprise selon les contextes. Il y a d'une part, une logique que l'on peut appeler industrielle qui concerne des reprises réalisées dans un même secteur avec un objectif de consolidation de position. D'autre part, une logique de reprise privée, qui vise soit une opération financière, soit la détention d'un capital.

Dans le second schéma, le plus répandu, le financement de l'acquisition repose sur des produits d'exploitation futurs et obère la capacité d'autofinancement de l'entreprise qui sera privée de capacité d'innovation. C'est une logique de type vache à lait qui détruit plus souvent de la valeur qu'elle n'en crée.

### 2.2.2 L'entrée dans l'entreprise:

un enjeu d'insertion dans un collectif humain et d'apprentissage en boucle courte

Lors de la troisième phase de la reprise, l'enjeu réside dans la capacité d'insertion dans un collectif humain. La logique patrimoniale dont relève le rapport à l'entreprise constitue une caractéristique marquée de l'environnement européen. Celle-ci repose sur des racines culturelles profondes qui tendent d'une part à limiter l'apparition de nouvelles entreprises mais freinent aussi leurs logiques de croissance<sup>14</sup>. L'analyse fine des mécanismes psychologiques (discrimination envers le «non technologique», restriction de croissance pour éviter la dissolution du pouvoir de direction, apprentissage du management orienté grands groupes) constitue un maillon indispensable pour la réforme de la chaîne de repreneuriat par la mise en place de dispositifs de formation ciblés. Ainsi, de même qu'il existe des *technologies capacitantes*, nous formulons la proposition qu'il existe des *normes culturelles capacitantes* qui sont favorables au développement et à la reprise des entreprises innovantes. Par ailleurs, les travaux de Sarasvathy (2001) conduits auprès d'une large population d'entrepreneurs soulignent les spécificités de raisonnement d'entrepreneurs considérés comme ayant réussi. Ils mettent en œuvre ce qu'elle appelle l'«*effectual reasoning*». Cette approche cognitive permet de construire une démarche que nous qualifions d'apprentissage en boucle courte dans les «angles morts» de l'approche traditionnelle de la stratégie et du marketing.

### 2.2.3 Des leviers d'action à trois niveaux

Notre analyse nous conduit à identifier trois principaux leviers d'action qui permettent de répondre à trois types de problèmes.

Agir sur le problème culturel qui a des racines profondes:

- > absence de vraie culture entrepreneuriale ou repreneuriale,
- > logique patrimoniale de l'entreprise freinant la dynamique de croissance des PME
- > formation orientée grands groupes ou création d'entreprise nouvelle

<sup>14</sup> On peut citer le fait que des entreprises familiales préfèrent auto-limiter leur développement afin de garder le contrôle plutôt que d'essayer de maximiser leur propre bénéfice et par ricochet celui de la société, cette attitude étant par ailleurs encouragée par l'existence de seuils fiscaux (incitation à conserver une part substantielle du capital en liaison avec la définition du bien professionnel). Pour une analyse des attitudes à l'égard de l'innovation en France, voir le rapport du groupe de travail « Défi de la citoyenneté » de FutuRIS *Socialiser l'innovation: un pari pour demain*, mars 2004.

- Réformer et compléter les dispositifs d'encadrement et d'accompagnement
- > en matière de développement d'entreprises, spécialement non technologiques
  - > pour la visibilité et l'évaluation du potentiel d'innovation des entreprises sur la base d'une logique stratégique
  - > former et accompagner en «effectual reasoning»
  - > offrir un dispositif spécifique pour la phase délicate du début de la reprise (que l'on propose d'appeler «couveuse»).

- Mieux insérer la reprise dans les logiques de politiques industrielles et de recherche,
- > faiblesse des politiques de soutien à la reprise
  - > freins institutionnels et financiers à la transmission des entreprises.
  - > carence dans la recherche sur les Pme et plus spécifiquement sur la question du repreneuriat
  - > réflexion sur la place de la reprise dans les pôles de compétitivité

Nous proposons d'articuler nos éléments dans une matrice de synthèse présentant des principes d'action en les croisant avec les phases du repreneuriat.

3 phases de la reprise	décision	processus	entrée
3 leviers d'action			
<b>Culture repreneuriale</b>	Augmenter la désirabilité sociale de la reprise d'entreprise non technologiquement innovante mais à potentiel d'innovation ( <b>avantage comparatif défendable</b> )	Mettre en place des « <b>acteur-pivot</b> » dont le rôle dédié sera de faciliter la reprise d'entreprise	Proposer des formations de type « <b>effectual reasoning</b> » sur la phase de transition
<b>Dispositifs d'encadrement et d'accompagnement</b>	Organiser une place de marché de la transmission  Offrir des outils d'estimation du potentiel d'innovation et de croissance	<b>Créer des COUVEUSES</b> Au même titre qu'il existe des incubateurs pour la création, mener une réflexion sur l'opportunité de créer des « couveuses » pour les entreprises dans la phase délicate de reprise que l'on peut assimiler à une « renaissance »	Former au management de transition : dans une logique de <b>négociation réciproque</b>  (Barbier et Richebé, 2006)
<b>Logique industrielle et recherche académique</b>	Favoriser le développement et la coordination des travaux académiques sur l'approche cognitive et les enjeux managériaux et stratégiques dans le processus de reprise	Mutualiser les expertises d'évaluation du potentiel de croissance et d'innovation d'une entreprise cible  Insertion dans la logique des politiques industrielles tournées vers l'innovation	Engager une réflexion sur la place de la reprise dans les pôles de compétitivité (effet d'exclusion) et la nature techno-centrée des pôles au regard de leur objectif stratégique  (Barbier et Calvez, 2009)

Fig.4 Principes et leviers d'action à chaque étape du cycle de reprise

#### 4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Nous avons argumenté que le problème de la reprise renvoie à la question plus large du développement des entreprises à potentiel d'innovation et que c'est dans ce cadre qu'il peut s'appréhender en portant une attention toute particulière à la définition du potentiel d'innovation. Nous avons ainsi procédé à la mise à jour d'un modèle systémique en nous appuyant sur le travail accompli dans le cadre du groupe DEI. Nous avons ensuite proposé d'identifier des pistes d'amélioration de ce que nous appelons l'agencement entrepreneurial en croisant cinq composantes avec le découpage en trois phases du processus de reprise. L'analyse de ces composantes et de leurs interactions permet d'identifier des leviers spécifiques au repreneuriat, en termes de dispositifs et par rapport à l'aspect psychologique et culturel et institutionnel.

##### 4.1 UNE POLARISATION SUR LES ENTREPRISES ASSISES SUR UNE FORTE COMPOSANTE TECHNOLOGIQUE

Les travaux menés dans le cadre du groupe DEI ont mis en évidence, outre la primauté des préoccupations pour la création, un phénomène de tropisme technologique. Celui-ci conduit le système d'accompagnement et de financement (et notamment aujourd'hui OSEO dans le prolongement de la politique de l'Anvar) à sur-pondérer dans son portefeuille d'aide, les entreprises assises sur une forte composante technologique. Les entreprises où cette dimension est absente représente moins de 15 % de la population soutenue<sup>15</sup>. Cette situation est évidemment défavorable pour les opérations de reprise qui pourraient porter sur des entreprises aux métiers plus traditionnels qui se voient de facto dévalorisées (intérêt du label Anvar vis-à-vis des partenaires, accès aux ressources facilité).

##### 4.2 UN ENJEU CLÉ:

###### UNE DÉFINITION PLUS LARGE DE L'INNOVATION PAR L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DÉFENDABLE

Il est admis que, face à la compétition internationale accrue et à l'émergence de nouveaux challengers chinois ou indiens, le salut des entreprises occidentales passe de plus en plus par la capacité d'innover pour créer ou consolider des *facteurs de différenciation*. La reprise d'entreprise devient donc de plus en plus liée à *la condition d'existence d'un potentiel d'innovation*. De ce point de vue, la définition de l'Insee des entreprises innovantes apparaît très restrictive: «entreprises appartenant aux secteurs des technologies de l'information et de la communication, des produits pharmaceutiques, de la biotechnologie et des nouveaux matériaux».

Afin d'élargir le spectre des entreprises susceptibles d'être éligibles aux dispositifs de soutien, nous avons proposé, dans le cadre du groupe DEI, une définition plus large de l'innovation, s'appuyant sur la notion d'avantage concurrentiel défendable<sup>16</sup> qui rend mieux compte de la variété des processus d'innovation par lesquels une société peut créer de la valeur. Ce qui

<sup>15</sup> D'après une estimation des représentants d'Oseo dans le groupe DEI.

<sup>16</sup> L'innovation peut être défendue au moyen des brevets, mais aussi par des licences de marque ou des franchises (ce qui permet de faire place à des entreprises innovantes en organisation, en combinaison de produits et / ou de procédés) ou même par la difficulté pour les concurrents de reproduire le produit ou le service par des barrières à l'entrée. L'exemple de la confiture Bonne Maman peut illustrer notre propos. La confiture est un produit peu innovant s'il en est puisqu'il s'agit de respecter un équilibre 50-50 entre sucre et fruit duquel on peut très peu s'écarter ; de la même manière, on ne peut pas jouer sur la combinaison de parfums, l'essentiel du marché étant sur la fraise et l'abricot. Toutefois, en se positionnant sur le créneau qualitatif de la «confiture faite maison distribuée en grande surface», Bonne Maman a construit un succès commercial et financier: 95% de la distribution est réalisée en GMS, ce qui permet de verrouiller le marché tout en jouant sur les économies d'échelle pour proposer une meilleure qualité à un prix comparable à la concurrence.

va désigner aux yeux des entrepreneurs et repreneurs les entreprises jugées dignes d'intérêt et dont on va favoriser l'activité économique par l'accès aux dispositifs de soutien constitue une étape capitale pour la dynamique de reprise et de transmission.

#### 4.3 LA NÉGOCIATION «RÉCIPROCIELLE» COMME FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS DE LA PHASE POST-REPRISE

Notre démarche nous amène à considérer plusieurs pistes d'approfondissement, en particulier sur la phase de négociation de la reprise, souvent occultée, pour laquelle on peut engager une démarche de recherche basée sur l'exploitation de la théorie du don/contre-don maussien (Barbier et Richebé, 2006). La reprise, généralement génératrice de conflits, consiste avant tout à bâtir un projet d'entreprise auquel le plus grand nombre puisse adhérer car l'actif principal obtenu lors d'une reprise est de nature incorporel : c'est un collectif humain. Le management post-reprise consiste donc plus à concrétiser une alliance avec les acteurs qu'à impulser un projet de transformation. C'est le repreneur qui doit pouvoir se mettre à niveau en apprenant la culture et les savoirs de l'entreprise acquise.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALBERT Philippe, Colloque «Entreprendre à l'international: comparaisons Etats-Unis – Europe», *Advancia*, 15 décembre 2006.
- ASQUIN Alain et CHASTAND Marc, «Etude exploratoire sur le phénomène de plateau de croissance des jeunes entreprises innovantes. Une mise en perspective par les facteurs endogènes de croissance des entreprises créées en Rhône-Alpes sur 10 ans», *18e Conférence de l'AIMS*, Grenoble, 2-5 juin 2009.
- BARBIER Jean-Yves et RICHEBE Nathalie, «Leader Integrity and Authenticity : Lessons from Social Exchange Theory in the Truth Moment of Negotiation », 22<sup>nd</sup> Egos Colloquium, , Bergen, Norway, July 2006.
- BARBIER Jean-Yves et CALVEZ Vincent «Comment modéliser la dynamique collaborative des pôles de compétitivité pour orienter les politiques publiques : une approche par la connaissance tacite, *18ème Conférence Internationale de l'AIMS*, Grenoble, 3-5 juin 2009.
- BENGHOZI Pierre-Jean, CHARUE-DUBOC Florence et MIDLER Christophe Innovation based competition & design systems dynamics: *Lessons from French innovative firms and organizational issues for the next decade* L'Harmattan, Paris, 2000.
- BERRY Michel, *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Cahier du CRG, 1983.
- BLANC Christian, «Pour un écosystème de la croissance», *Rapport de C. Blanc au Premier ministre*, 2005.
- BOUSSAGUET Sonia, «*Le processus de socialisation repreneuriale*», IIIème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon, 2004.
- CADIEUX Louise, LORRAIN Jean et HUGRON Pierre, «La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes: une problématique en quête de chercheurs.» *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 15, N°1, 2002, pp.115-130.
- DESCHAMPS Béatrice, «La reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques», Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble II, décembre 2000.
- DESCHAMPS Béatrice, «Les spécificités du processus repreneurial» *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n°138, avril/juin 2000, pp.175-188.
- FUTURIS, «Recommandations pour favoriser le développement des entreprises innovantes», *Rapport du groupe de travail de l'opération FutuRIS présidé par Gérard WORMS*, ANRT, mai 2005.
- GIRIN Jacques, « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in Martinet A.-C. (éd.), *Epistémologie et Sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.

GIRIN Jacques, «Les agencements organisationnels», in CHARUE-DUBOC Florence (éd.), *Des savoirs en Action*, L'Harmattan, Paris, 1995.

HADDAJ S. et d'ANDRIA Aude «Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises: existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ?» *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, n°4, 1998, pp. 45-65.

HADDAJ S. et d'ANDRIA Aude, «Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des entreprises familiales», *Revue Française de Gestion*, n°132, janvier-février 2001, pp. 11-22

LEMOIGNE Jean-Louis, *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, PUF, 1977.

MARCHESNAY Michel, «L'entrepreneuriat: une vue kaléidoscopique», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, n° 1, 2000, pp.105-116

MARCHESNAY Michel, «La petite entreprise: sortir de l'ignorance» *Revue Française de Gestion* (dossier PME), n°144, mai-juin 2003.

MARCHESNAY Michel, «Trente ans d'entrepreneuriat et Pme en France: naissance, connaissance, reconnaissance», *Revue Internationale des Pme*, vol.21, n°2, 2008. pp.145-168.

PAILOT Philippe, «Freins psychologiques et transmission d'entreprise: un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 12, 1999, pp.9-32.

OLIVIER DE SARDAN Jean- Pierre, «La politique de terrain.», *Enquête*, numéro 1, 1995, pp.71-109.

RIVELINE Claude, «Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations», *Gérer&Comprendre*, décembre 1991.p. 50-74.

SARASVATHY Saras D., « Effectual reasoning in expert entrepreneurial decisions: Existence and bounds», *Academy of Management 2001 Meeting Best Paper Proceedings*.

SARASVATHY Saras D., «Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency», *Academy of Management Review*, 26(2), 2001, pp. 243-288.

SAMMUT Sylvie, « Comment aider les petites entreprises jeunes? », *Revue Française de Gestion*, n°121, 1998, p.28-41.

THEVENARD-PUTHOD Catherine, FAVRE-BONTE Véronique, «Transmission à un groupe et pérennité de l'entreprise. Le cas des PMI sous-traitantes», *14e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 6-9 juin 2005.