

CIFPME 98 – Nancy-Metz

La prise de contrôle d'entreprise : une activité « dénaturante » pour la PME ?

Gilles Guieu

Maître de conférences à l'IUT de Valence

Membre du CERAG – ESA Grenoble UMR CNRS 5820

Coordonnées personnelles :

Mézien

04200 Entrepierres

Tel et fax : 04.92.61.48.66

Courrier électronique : guieu@club-internet.fr

CIFPME 98 – Nancy-Metz**La prise de contrôle d'entreprise : une activité « dénaturante » pour la PME ?**

Résumé :

La « dénaturation » de la PME est un thème d'actualité. L'auteur contribue à l'examen de cette question par l'étude des processus de prise de contrôle réalisés par 19 PME françaises en 1991 et 1992. Les résultats confirment en partie seulement que les prises de contrôle menées par les PME ont un profil particulier. L'examen approfondi des processus en cause montre une diversité des pratiques, depuis des pratiques fortement attendues de la part de PME à des réalités plus ambiguës. On distingue notamment deux archétypes : une gestion entrepreneuriale, dans laquelle le dirigeant saisit une opportunité et gère personnellement le processus jusqu'à son terme, et une gestion organisationnelle, montrant une démarche plus formalisée et un plus grand partage des tâches et de la décision.

Abstract :

The denaturation of the small-and-medium size business is a current topic. The author contributes to the answer of this question, in studying takeover processes realised by 19 French SMB in 1991 and 1992. Results only partly confirm the peculiarity of small-firm-led takeovers. A closer attention to these processes shows a variety of practices, from expected SB practices to more ambiguous realities. Two patterns are identified: an entrepreneurial way of management, in which the manager takes an opportunity and leads individually the process to its end, and an organizational way, in which the path is more formalized and activities and decision is broader shared.

L'objet de cette communication est de s'interroger, à la suite d'autres, sur la « dénaturation » de la PME. Ici, nous portons notre intérêt aux processus de prise de contrôle. Dans le cadre des activités d'acquisition, les caractéristiques propres à la PME, définies par le GREPME, conservent-elles leur validité, ou ce type de décisions stratégiques conduisent-elles à « dénaturer » les PME en croissance ?

Cossette repère dans les travaux publiés par la RIPME une cinquantaine d'articles consacrés au management ou à la stratégie, soit un tiers des articles de la revue (Cossette, 1997). La PME représente pour la communauté scientifique francophone en stratégie un objet d'étude fondamental, au même titre que les manœuvres et les processus stratégiques (Castagnos, Boissin, Guieu, 1997). Dans cet ensemble important, peu de recherches ont en revanche été consacrées à la place occupée par les PME dans les vagues de fusions et d'acquisitions.

Les études sur les acquisitions ont surtout identifié les PME comme les entreprises les plus susceptibles d'être l'objet de rachats. Schwartz note que, pour le cas des Etats-unis, la taille de l'entreprise et la sécurité d'indépendance sont reliées positivement (Schwartz, 1982). En France, une capitalisation boursière importante limite le risque de prise de contrôle (Dumontier, Brunet, Souchon, 1989). Toutefois, cet indicateur de taille s'applique principalement à des entreprises au moins moyennes, plutôt qu'à tout type de PME. Récemment, Shansby note le développement des rachats d'entreprises de taille modeste ou moyenne. La simplicité de l'opération, sa plus grande rentabilité et le plus faible risque de l'acquisition¹, ainsi qu'un potentiel plus important (sous-capitalisation et manque de dirigeants susceptibles d'assurer la croissance) contribueraient à ce développement (Shansby, 1993). Ainsi, en 1988, plus de 50 % des 1146 fusions, acquisitions et cessions réalisées sur le marché américain étaient évaluées à moins de 50 millions de dollars (Gilbert, 1989).

L'activité des PME dans la croissance externe française est supposée non négligeable (Paturel, 1994), mais reste difficile à identifier. Analysée en termes d'acquisition de titres de participation, les PME consacrent entre 2 et 3 % de leur valeur ajoutée à la croissance externe, contre près de 10 % pour les grandes entreprises en 1991 et 1992. Ainsi, selon la Banque de France, les PME participeraient pour ces deux années pour moins de 20 % des mouvements des transactions (Boissonade, Rapinel et Tournier, 1993). Les analyses visant à caractériser les processus d'acquisition sont encore plus muets sur les PME : les principaux auteurs s'intéressent aux pratiques visibles dans les grands groupes (Haspeslagh et Jemison, 1991).

¹ L'évaluation pour le rachat d'une PME à capital fermé serait de moitié celle d'une entreprise de même taille, mais cotée (le prix représente de 4 à 6 fois le résultat opérationnel '*operating income*' pour le premier type, contre 10 à 12 fois pour le second type).

Pour mieux comprendre les processus d'acquisition réalisés par les PME, il peut être intéressant de savoir si, dans le cadre strict des opérations de prise de contrôle, les caractéristiques de la PME identifiées par le GREPME restent valables ou si ce type de processus de gestion génère des comportements divergents des comportements classiquement attendus. Ce point ayant été étudié plus en détails dans une précédente contribution (Guieu, 1998), nous en rappellerons les résultats globaux les plus significatifs dans une première partie. Il paraît dès lors intéressant de pousser plus avant l'analyse pour présenter la diversité des pratiques des PME en matière d'acquisitions et de dresser une typologie qualitative des comportements. Ces éléments de réponse feront l'objet d'un second volet, avant de voir en quoi ces résultats partiels entretiennent le débat sur la nature de la PME.

1. Des processus au profil particulier ?

Les spécificités des PME ont donné lieu à de nombreuses études. Ainsi, Puthod a montré le caractère particulier de la perception des dirigeants de PME vis à vis des alliances qu'ils réalisent (Puthod, 1995). La vision stratégique présente, pour la PME, un caractère plus général et laisse plus facilement place à une certaine adaptation (Saporta, 1997)

Ainsi, le dirigeant de PME cumule dans son action conception et mise en œuvre. Intention et adaptation trouvent place dans le cerveau de la même personne. Les aspirations du dirigeant de PME ne se réduisent pas au seul mobile économique de maximisation de la richesse (Marchesnay, 1993). Ces spécificités de la formation de la stratégie propres aux PME se vérifient-elles dans le cadre de la croissance externe, c'est à dire lors de la modification par absorption des frontières de l'entreprise ?

Pour nous, la PME n'est pas nécessairement une étape préalable à la grande entreprise. Le maintien de la petite taille fait partie des objectifs des dirigeants propriétaires (GREPME, 1994, p. 55). Une opération de prise de contrôle ne signifie donc pas nécessairement que le dirigeant veuille faire "grossir" l'ensemble qu'il contrôle².

Les six caractéristiques les plus communément admises pour définir la PME sont (GREPME, 1994, pp. 34-36) :

- la petite taille,
- la centralisation de la gestion, voire personnalisation dans la très petite entreprise (TPE),
- une faible spécialisation,
- une stratégie intuitive ou peu formalisée,

² Voir notamment les travaux de Caroline Debray sur l'hypogroupement (Debray, 1997).

- un système d'information interne peu complexe ou peu organisé, alors que les grandes entreprises mettent en place des mécanismes formels,
- un système d'information externe simple.

De ces caractéristiques propres à la PME, nous avons tiré quelques hypothèses, appliquées aux prises de contrôle :

- H1 les PME adoptent un processus ante-acquisition plus centralisé que les entreprises de plus grande taille.*
- H2 les PME adoptent un processus ante-acquisition moins spécialisé que les entreprises de plus grande taille.*
- H3 le processus de prise de contrôle suivi par les PME relève plus de la stratégie intuitive que les entreprises de plus grande taille.*
- H4 du fait d'un système d'information interne et externe moins formalisé, le recours au conseil sera différent de celui adopté par les entreprises de plus grande taille.*
- H5 du fait d'un système d'information interne et externe moins formalisé, les cibles des PME sont plutôt bien connues avant l'acquisition.*

Le test a porté sur un échantillon de 19 PME françaises avec un échantillon témoin de 75 plus grandes entreprises (tableau 1). Toutes ont mené à bien en 1991 ou 1992 au moins une opération de prise de contrôle. Toutes ces entreprises ont été contactées par questionnaire. Un entretien d'environ une heure a été réalisé avec certains dirigeants ayant répondu au questionnaire. Le secteur d'activité et la taille des 19 PME retenues, ainsi que des sociétés rachetées sont présentés dans le tableau 2. Aucune d'elles n'est cotée et elles sont toutes privées. Toutes les opérations menées l'ont été de gré à gré, alors que les entreprises de plus grande taille, si elles ont majoritairement recours à ces modalités de rachat, optent aussi pour des modes de transaction publics (offres publiques).

Tableau 1 - Répartition des questionnaires par taille d'entreprise

Taille	0-499	500-1999	2000-4999	plus de 5000
Dénomination	PME	Moyenne-grande entreprise	Grande entreprise	Très grande entreprise
Effectif	19	27	21	27
Pourcentage	20,2 %	28,7 %	22,4 %	28,7 %

Nous avons fait le choix dans un premier temps de présenter en bloc les entreprises de moins de 500 salariés. Il n'y a donc pas de différence faite en fonction de la taille de ces sociétés dont l'effectif varie de 4 à 480 salariés.

Tableau 2 - Caractéristiques des prises de contrôle étudiées

Entreprise en croissance	Effectif	CA91 (MF)	Cible	Effectif	CA91 (MF)
Equipement en biotechnologie	4	nd	Equipement en biotechnologie	40	nd
Chaudronnerie	45	20	Installations techniques	15	15
Edition	55	200	Edition (Belgique)	4	10
Publicité	60	500	Publicité	40	300
Equipement de la maison	75	30	Faïencerie	40	5
Marine	100	45	Marine	25	20
Matériel électrique	120	90	Instrumentation	90	50
Ingénierie	130	45	Ingénierie (Royaume-Uni)	40	?
Transitaire	125	70	Transitaire	100	35
Conseil en organisation	230	150	Conseil en informatique	20	10
Vins & Spiritueux	300	370	Distillation de whisky (Royaume-Uni)	?	4
Pharmacie	300	250	Implants	20	15
Remontées mécaniques	350	450	Remontées mécaniques (Italie)	30	30
Plasturgie	350	400	Matériel d'irrigation	350	250
Etudes de marché	350	280	Etudes de marché	800	300
Charcuterie	400	200	Charcuterie	690	230
Alimentation animale	450	1600	Abattage de volailles	nd	nd
Distribution alimentaire	450	700	Distribution diététique (Royaume-Uni)	130	200
Conseil en organisation	480	520	Conseil en organisation (Suède)	130	120

Les résultats, à paraître dans la *Revue Internationale PME*, confirment en partie seulement que les prises de contrôle menées par les PME ont un profil particulier. Ce premier résultat entretient le débat actuel sur la spécificité des PME. Les principaux résultats obtenus sont résumés dans le tableau 3 (voir infra).

Cette synthèse montre que pour la gestion de leurs opérations de croissance externe, les PME adoptent des modes de gestion tantôt proches de ce qui est 'attendu' d'elles (caractéristiques définies par le GREPME), tantôt similaires aux activités menées dans de plus grandes firmes. L'entreprise de petite taille qui réalise des opérations de croissance externe ne présente pas une pratique radicalement différente de celle menée par les plus grandes firmes. Le concept de taille pourrait n'être que faiblement discriminant, tout comme dans l'activité d'internationalisation (Guilhon, Guilhon et Péguin, 1994), pour les PME n°1 mondial de micro-secteurs (Paradas, Torres, 1994) ou pour la réalisation d'alliances stratégiques (Puthod, 1995).

Tableau 3 – Synthèse des résultats obtenus

H	Hypothèse	Conclusion
H1	Plus grande centralisation	plutôt OUI
<i>h1a</i>	Place du PDG plus importante	OUI pour toutes les phases
<i>h1b</i>	Moindre implication des autres groupes	Moindre implication des fonctions Fonction financière moins impliquée dans l'analyse Implication plus importante du CA en amont
<i>h1b'</i>	Présence moindre des autres groupes	PDG et CA toujours plus présents Fonctions moins présentes
<i>h1c</i>	Nombre de groupes impliqués plus faible	Moins de groupes dans les cas
H2	Moindre spécialisation	NON
H3	Décision plus intuitive	plutôt OUI
H4	Recours au conseil particulier	spécifique pour identification, évaluation, négociation, négociation et signature
H5	Connaissance préalable de la cible plus forte	NON, mais acquisitions plutôt domestiques

La pratique des PME en matière de croissance externe, champ encore peu exploré, mérite la multiplication des études pour affiner la compréhension des comportements des TPE, PE et moyennes entreprises dans les processus de prise de contrôle. Les quelques tendances relevées sont-elles également vécues par tous les types d'entreprises de petite taille ou existe-t-il des variantes d'attitude, en fonction du secteur, du mode de management, de la situation patrimoniale de la société ? Un programme de plus grande ampleur pourrait permettre de s'interroger efficacement sur ces thèmes. Notre ambition est ici plus limitée.

Nous avons dans cette première section considéré les PME comme un ensemble homogène, dans le but de mieux comprendre leur mode de gestion global des opérations de prise de contrôle. Les processus qu'elles mènent présentent des singularités en regard des comportements des firmes de plus grande taille. Le processus est plus centralisé, moins spécialisé, plus intuitif. Le recours au conseil est différent, et les opérations d'acquisition sont surtout nationales. Pourtant, il existe au sein des PME des comportements différenciés, que ne laisse pas entrevoir cette première étape de recherche.

2. Des processus différenciés

C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans cette deuxième section au travers de l'examen détaillé des 19 cas relevés (voir tableau 2). Cette communication se veut donc un prolongement et un affinement de la contribution à la *RIPME*. Des archétypes sont tirés, positionnés sur deux axes. Sur le premier axe, des prises de contrôle fortement planifiées et menant à des processus très délibérés (rares) s'opposent à des acquisitions d'opportunité (assez nombreux cas). Sur le second axe, certains processus sont « mono-tractés » (gérés et largement voulus par une seule personne : le dirigeant-proprétaire), d'autres au contraire sont qualifiés de « partagés », une petite équipe interne resserrée autour du PDG menant études et négociations. Cette cartographie nous permettra ensuite de proposer deux archétypes de gestion des prises de contrôle dans les PME.

2.1. Processus émergents et planifiés

Deux questions complémentaires ont été proposées aux dirigeants :

« La prise de contrôle de X est, selon vous (notez de 1 : pas du tout à 5 : tout à fait) :

- le résultat d'une opportunité
- le résultat d'une procédure formelle de recherche et d'analyse »

Les réponses des 19 PME s'étagent pour les deux sous-questions de 1 à 5.

Tableau 4 - Répartition des niveaux d'opportunité et de procédure

Note attribuée	1	2	3	4	5
Opportunité	1	1	2	4	11
Procédure	6	2	3	3	4

Les processus menés par les PME de l'échantillon retenu sont en majorité des processus émergents. Les dirigeants contactés déclarent que les acquisitions réalisées naissent d'une opportunité. La place des processus délibérés et planifiés reste congrue. Pourtant, entre ces deux positions extrêmes de mode de formation de la stratégie existe un continuum de pratiques aux contours mal définis et conceptuellement intéressants.

En regroupant pour chaque processus analysé les deux notes, nous retenons cinq profils différents :

- sept processus « émergents », générés exclusivement par une opportunité saisie,
- cinq processus « suivis », nés d'une occasion, mais en partie formalisés,

- trois processus « hybrides », entre opportunité et procédure,
- trois processus « contrôlés », plutôt formalisés,
- un processus strictement « planifié », ne laissant pas place à l'opportunité.

2.2. Processus mono-tractés et partagés

Dans l'enquête consistant à analyser 115 acquisitions réalisées par des entreprises, grandes ou petites, nous avons pu identifier trois modes de gestion des processus :

- le processus « mono-tracté » correspond à l'opération largement menée par un seul homme ou un faible nombre d'acteurs,
- le processus « partagé » se caractérise par un nombre assez restreint d'intervenants, mais surtout par le mode d'action de ces acteurs, réalisant de façon conjointe les différentes tâches à accomplir, intervenant en parallèle au cours des différentes phases, et participant aux activités alimentant la décision,
- le processus « taylorisé » s'interprète comme un passage de relais entre les différentes parties prenantes d'une phase à l'autre, sous une forme séquentielle et cloisonnée.

De fait, le mode de conception du processus dépend fortement du type de gestion de la firme acquéreur, l'activité d'acquisition n'étant pas déconnectée des autres activités. Les processus taylorisés correspondraient plutôt à la grande entreprise, connaissant des fonctions formalisées et des spécialistes pointus, et ayant une expérience de ce type d'opérations. Les processus mono-tractés correspondraient à la petite entreprise avec un dirigeant-proprétaire, ou à la grande firme dont l'activité quotidienne est peu accoutumée aux fusions et aux acquisitions. Les processus partagés pourraient être considérés comme une étape intermédiaire, dans une société en phase de croissance et de structuration, ou constitueraient un modèle choisi après une longue expérience de croissance externe et qui consisterait à croiser les rationalités et à responsabiliser les participants par une gestion collective du processus³.

Parmi les 19 processus réalisés par les PME analysés, on relève huit processus mono-tractés, dix processus partagés, enfin un processus taylorisé (tableau 5, page suivante).

Le processus taylorisé relevé a été réalisé dans une entreprise de conseil, avec un effectif de près de 500 personnes au moment de l'opération. Aussi, pour ce secteur d'activité, la taille de cette firme est loin d'être négligeable. Notons également que l'acquisition en cause est l'achat

³ Pour plus de détails et la présentation de cas d'entreprises relevant de chaque type, voir

d'un concurrent étranger. L'expertise interne dont dispose cette société acquéreur, ainsi que son mode de gestion participatif, expliquent en partie la taylorisation du processus.

Hormis ce processus singulier, les autres processus sont, avec des nuances présentés dans le tableau suivant, soit largement l'œuvre d'un homme, visionnaire et gestionnaire de la relation à la cible, soit l'objet d'un partage de tâches entre plusieurs intervenants autour d'un PDG coordinateur.

Les archétypes présentés ne sont donc pas des formes homogènes, ce sont plutôt des « attracteurs » au sens de Martinet. Tous les processus rencontrés dans les PME, que ce soit au travers des questionnaires reçus, des entretiens réalisés ou des études de cas pratiquées, présentent cette caractéristique fondamentale : aucun n'est mené strictement par une personne, aucun n'est strictement taylorisé avec un passage de relais total, aucune expérience n'est totalement partagée entre plusieurs acteurs sans distribution des rôles et présence d'un leader. Nous observons plus des tendances que des caractéristiques pures.

Pour illustrer nos propos, nous présentons (encadré 1 et 2, infra) un cas de processus largement mono-tracté, et le passage d'une gestion mono-tractée à une approche partagée des prises de contrôle dans un hypogroupe de conseil⁴.

⁴ Cette dernière analyse est tirée d'une étude de cas approfondie, menée dans une relation forte avec le terrain étudié, réalisée avec un large éventail de méthodes de collecte et de traitement de données qualitatives (Huberman et Miles, 1991).

Tableau 5 - Détail des modes de gestion relevés dans les processus d'acquisition

mode de gestion, depuis les processus mono-tractés jusqu'aux processus les plus partagés	
110	mono-tracté+, avec intervention finale d'acteurs externes (avocats, banquiers, expert)
91	mono-tracté+, avec soutien interne (ca) et externe (banquier et avocats) pour négocier et formaliser
107	mono-tracté+, avec intervention constante d'un spécialiste F&A.
1	mono-tracté- avec le soutien ponctuel d'analystes (marketing et R&D) et de formalisateurs internes et externes (finance, juridique, spécialistes F&A, expert)
4	mono-tracté- avec le soutien ponctuel d'analystes et de formalisateurs internes et externes
56	mono-tracté- avec le soutien ponctuel des financiers et juristes internes pour négociation et clôture, conseils externes pour la négociation
57	mono-tracté- avec partage avec expert et cabinet d'avocats
94	mono-tracté-, avec intervention PDG et CA aux cotés du directeur
86	partage final lors de la négociation et de la clôture (PDG, marketing, finance), mais reste un processus quelque peu atypique.
10	partagé avec financiers et juristes internes, cabinet d'avocats
59	partagé entre le PDG et le chargé de mission de développement en interne et appel constant aux experts et avocats. Finalisation financière.
100	partagé- entre le PDG et les financiers, avec des pointes de taylorisation avec l'intervention ponctuelle pour l'analyse du CA, de la direction commerciale. Intervention externe de banquiers et spécialistes F&A pour analyse, évaluation et négociation
78	partagé+, avec l'intervention constante du CA, des financiers et conseils externes au cours des trois dernières phases. Rôle prépondérant et constant du banquier sur tout le processus
89	partagé+, avec tendance au passage de relais. PDG présent dans les phases 1, 3, 4. Les financiers interviennent à partir de l'analyse. La direction technique pratique l'analyse et l'évaluation. Idem en externe.
98	partagé++, avec une prépondérance aux interventions externes (banquier, spécialiste F&A, expert-comptable, actionnaires de la cible). En interne, travail constant PDG et CA.
90	partagé++, avec de nombreux intervenants constants internes et externes : juridique, financier, banquier, avocats, expert-comptable, actionnaires de la cible, représentants publics et collectivités locales
23	partagé, avec nuance de taylorisation : intervention constante des responsables marketing et R&D pour les trois premières phases, intervention des financiers et juristes internes, cabinet d'avocats et experts-comptables pour les deux dernières.
122	partagé, avec nuance de taylorisation : intervention des responsables marketing et R&D pour les deux premières phases, intervention des financiers et juristes internes, cabinet d'avocats et experts-comptables pour les trois dernières. Le CA prend le relais du PDG pour la signature. Les conseils externes interviennent pour négocier et formaliser.
61	taylorisation, quoique faible, avec passage de relais, par exemple du DG au CA pour la signature, des financiers aux juristes pour la finalisation, du DG à la division internationale, et retour, de la phase de recherche jusqu'à la signature

N.B. : Quatre phases sont retenues : recherche de la cible, analyse et évaluation, négociation, formalisation finale. Tableau synthétique tiré des questionnaires : implication des acteurs, tension et soutien interne.

Encadré 1

Prise de contrôle de Kola par Mazan : un processus largement mono-tracté

Dans ce processus, le principal protagoniste a été l'ancien P.D.G. de la société Mazan, qui partira à la retraite une année après avoir réalisé l'opération. Ici, la démarche correspond à la prise de décision décrite par Simon, c'est-à-dire à des étapes successives de "compréhension-conception-sélection" (Simon, 1960).

Le processus est en grande partie mono-tracté du fait de la conjugaison de trois facteurs importants : la personnalité du principal dirigeant de Mazan, le manque de temps qui pousse les autres dirigeants de Mazan à gérer l'opérationnel, une demande des vendeurs de maintenir la plus grande confidentialité sur les tractations.

En revanche, diverses personnes vont intervenir dans le processus, soit en filigrane (banquier, direction du groupe), soit ponctuellement (analystes financiers, négociateurs financiers). Dans le processus, le principal protagoniste joue à la fois le rôle de locomotive (moteur de l'opération) et de mise à l'épreuve (analyste critique des tâches effectuées), pour reprendre ici la terminologie de Ghertman (1981).

Encadré 2

Le gain d'expérience de Gascon en matière de croissance externe et le passage de prises de contrôle mono-tractées à des processus partagés

En 1988, Gascon, qui n'est pas encore un groupe mais reste une société de taille modeste (moins de 80 personnes), réalise sa première acquisition d'un concurrent. Cette prise de contrôle est mise en oeuvre par son principal dirigeant, PDG de la société, qui va mener des discussions, évaluer l'affaire et décider sans recours particulier à une équipe de direction, dont un embryon non formalisé existe à l'époque. Ce processus sera marqué par la forte personnalisation de la joute entre les deux PDG, faisant chacun une affaire personnelle de l'issue des négociations.

En 1993, lorsque Gascon prend le contrôle d'Ediam, un comité de direction existe depuis 1991 et se réunit une fois par mois environ. Le dossier Ediam va être abordé et discuté quasiment à toutes les réunions de comité de direction. Plusieurs personnes vont participer à des rencontres avec les actionnaires, les dirigeants ou les créanciers de la cible, à des examens de comptes, aux discussions sur le bien-fondé et l'estimation du prix de cette acquisition. Différentes rationalités vont s'opposer, ou du moins être explicitées : la logique financière, le risque organisationnel, l'intérêt stratégique. *In fine*, le PDG décidera, mais à l'intérieur d'un contexte de partage de la gestion du processus et de la décision.

Ce passage d'une acquisition mono-tractée à un processus partagé, même si c'est le Président Directeur Général qui reste le pivot de l'affaire dans un rôle de locomotive⁵, s'est effectué en l'espace de cinq ans, pendant lesquels le PDG s'est adjoint une équipe de direction stable et a instauré des procédures de réunion.

Dans le même temps, le nombre de salariés a plus que doublé et les marges de manoeuvre de croissance du groupe se sont quelque peu réduites, même si le chiffre d'affaires continue de progresser.

2.3. Logique entrepreneuriale et logique organisationnelle

Deux logiques-types apparaissent dans les processus de prise de contrôle réalisés par les PME :

- une logique basée sur la prédominance du principal dirigeant, à la fois visionnaire et gestionnaire de son entreprise et de sa croissance, avec une

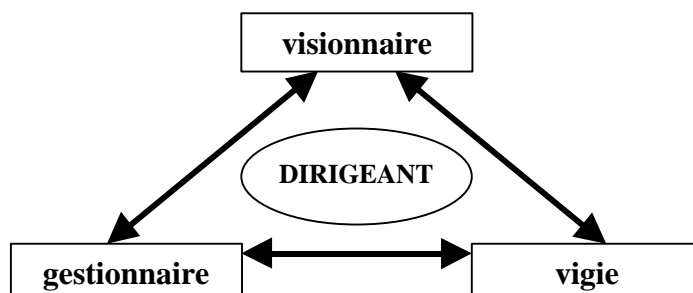
⁵Ce qui est une configuration inversée par rapport aux situations étudiées par Ghertman dans lesquelles les décideurs ultimes mettent les opérationnels à l'épreuve plutôt qu'ils n'initient et motivent les projets d'acquisition.

identification forte de l'homme à la firme, logique-type que nous qualifierons d'entrepreneuriale. Dans les acquisitions menées, le PDG est largement dominant, quelle que soit la phase du processus et quelle que soit la tâche à accomplir (recherche de la cible, évaluation, négociation, etc.).

- a) Le dirigeant est d'abord visionnaire et vigie, en ce sens que l'opération naît d'une stimulus net de la part d'un concurrent, un client, ressenti par le dirigeant comme une occasion à saisir pour remplir un objectif parfois mal ordonné. Ainsi, l'occasion va structurer l'objectif et renforcer la vision entrepreneuriale.
- b) Le dirigeant est ensuite gestionnaire, puisqu'il est largement impliqué dans toutes les activités de l'acquisition. De plus, comme il est le seul à avoir une « vision » de sa stratégie, qui reste non articulée, non formalisée, non transmise à ses proches, il doit être présent pour une analyse pertinente de la cible et une évaluation de la société acquise conforme au mode d'intégration qu'il envisage. Il en va de même pour la négociation et la finalisation juridique.
- c) La logique entrepreneuriale s'inscrit dans une boucle cognitive reliant les rôles simultanés de visionnaire, vigie et gestionnaire du dirigeant. Ces trois activités cognitives et comportementales s'enrichissent l'une l'autre au fur et à mesure que le dirigeant agit et avance dans le processus. En revanche, l'apprentissage reste largement individuel, restreint la confrontation à des logiques contradictoires et peut limiter la propension à un élargissement de la vision (figure 1).

Figure 1

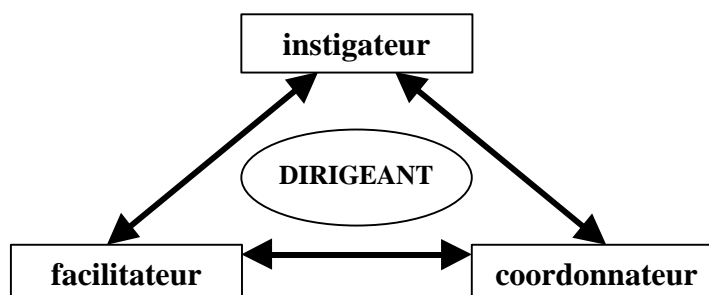
Logique entrepreneuriale des acquisitions : les trois rôles stratégiques du dirigeant



- une logique fondée sur l'organisation, impliquant à la fois un plus grand partage des tâches et des rôles au sein du processus de prise de contrôle, mais aussi un déplacement vers une formalisation plus grande de la démarche.
 - a) Le dirigeant reste au centre du dispositif, mais ne fonde pas son action et l'évolution de l'entreprise qu'il dirige sur sa seule intention stratégique. Ici, dans le cadre d'une acquisition, comme dans les autres aspects décisionnels, une équipe entoure, aide, conseille, voire contrôle l'action du dirigeant.
 - b) Le dirigeant fait appel pour diverses tâches spécialisées à des personnes de l'entreprise ou externes à celle-ci. Ici, c'est la compétence technique qui est privilégié ou le regard extérieur, censé émettre un avis et créer une forme de vérification sur les décisions en train de se faire.
 - c) La structure souvent informelle qui entoure le dirigeant et accompagne son action permet une permanence de la volonté stratégique imprimée par l'entrepreneur central. Sa vision, sa volonté se diluent, s'amendent au contact des autres parties prenantes et modèlent une gestion stratégique plus encline à accepter la discussion, les suggestions, l'examen. Peut-être au détriment de la réactivité. L'entreprise apprend par confrontation des esprits et est susceptible d'élargir le spectre des possibles. Cette participation aux différentes activités d'acquisition peut tout aussi bien être au contraire auto-validante : chaque intervenant s'empresse, pour conserver un consensus entre les membres impliqués, d'abonder dans le sens déjà émis et de renforcer l'opinion diffuse (figure 2).

Figure 2

Logique organisationnelle des acquisitions : les trois rôles stratégiques du dirigeant



Les dix-neuf processus analysés ne relèvent pas tous de la même logique : il existe au sein des PME des modes différents de réalisation des processus de prise de contrôle. Les deux archétypes proposés (logique entrepreneuriale versus logique organisationnelle) laissent place à des modèles plus fluctuants, lorsque l'on considère en détails les deux dimensions retenues pour classer les processus : développement du processus et mode de gestion.

Tableau 6 - Relation entre formalisation des processus et partage des activités

Processus d'acquisition	Emergent ou suivi	Hybride	Contrôlé ou planifié	Total
Processus mono-tractés	6	1	1	8
Processus partagés	5	2	3	10
Total	11	3	4	18

N.B. : le processus taylorisé n'est pas intégré.

Les grandes tendances restent toutefois attachées à deux modes principaux.

Les processus mono-tractés sont dans leur grande majorité émergents. Au cours de ceux-ci, la pratique des acquisitions reste proche des modes de gestion traditionnellement définis pour la PME. La gestion des processus de prise de contrôle sont pour ces entreprises cohérentes avec un mode de management centralisé, informel, symptomatique d'une conception entrepreneuriale de l'activité.

Les processus planifiés sont plutôt partagés. Sur les quatre acquisitions planifiées recensées, trois relèvent d'un mode de gestion partagé. Cette congruence tient à l'adoption conjointe dans l'entreprise de petite taille de pratiques et de procédures de formalisation de l'activité et du plus grand partage de la décision (Mintzberg et Waters, 1982 ; Julien et Marchesnay, 1992). Ici, la « dénaturation » est plus nette et la pratique de ces PME en termes d'acquisition se démarque d'une définition stricte du fonctionnement traditionnel des entreprises de petite taille.

Conclusion : Forces centripètes et centrifuges

Cette proposition de communication s'inscrit dans la réflexion actuelle sur la « dénaturation » de la PME (Torres, 1997). L'affinement proposé des 19 cas composant le sous-échantillon de PME présenté ici est riche d'enseignements sur les archétypes de management des processus d'acquisition parmi les PME. Toutefois, le petit nombre de cas étudiés, s'il permet d'orienter l'attention des chercheurs vers des « archétypes », ne permet pas de dresser un bilan complet, détaillé et représentatif des modes de décision stratégique des PME.

La prise de contrôle est un type d'activité managériale au cours de laquelle la PME est susceptible de modifier ses habitudes, à la fois parce que les phases de recherche, d'analyse, de négociation, de finalisation juridique et financière sont susceptibles de nécessiter l'intervention de nombreux acteurs internes et externes, et parce que la question posée par la décision est celle de la croissance, donc de l'abandon éventuel de la petite taille. Aussi cette question est-elle un bon terrain d'investigation pour identifier les « points de rupture », au niveau desquels la PME peut basculer d'une configuration antérieure à une nouvelle. Aussi ce terrain particulier mérite-t-il de nouvelles études mobilisant tout type de méthodes, pour peu qu'elles soient ancrées dans des cas riches et complexes de PME.

Pour notre part, nous donnerons deux prolongements à ce propos d'étape :

- un complément d'étude sur les autres données des questionnaires remplis par les dirigeants des 19 PME présentées ici, questionnaires riches en données, qui n'ont pu toutes être exploitées dans le cadre de cette communication ;
- l'étude de processus de constitution d'un groupe international à partir d'une PME de la région Rhône-Alpes, essentiellement grâce à des opérations de croissance externe réalisées à partir de 1985. Le cheminement suivi renseignera sur les mutations opérées au fil des acquisitions.

Bibliographie

Boissonade, D., Rapinel, L. et A. Tournier (1992), « La situation du système productif en 1992 », Banque de France, Observatoire des Entreprises, n° B93/16, septembre 1993, p. 11-12.

Castagnos, J.-C., Boissin, J.-P. et G. Guieu (1997), « Revues francophones et recherche en stratégie », *Economies et Sociétés*, vol. XXXI, n° 7-8, série Sciences de Gestion n° 23, p. 37-73.

Cossette, P. (1997), « Les travaux publiés dans la RIPME depuis sa création », *RIPME*, vol. 10, n° 2, p. 109-128.

Debray, C. (1997), *Structures et stratégies de l'hypogroupe*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I.

Dumontier, P., J.-M. Brunet et M. Souchon (1989), « Les caractéristiques financières des sociétés acquises par offre publique », *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion n° 14, p. 107-128.

Ghertman, M. (1981), *La prise de décision*. Paris : PUF-IRM.

Gilbert, N. (1989), « The M&A cradle game for young companies on the fast track », *Management Review*, vol. 78, n° 11, novembre, p. 14-20.

GREPME (1994), *Les PME : bilan et perspectives. Ouvrage en l'honneur de Joseph Chicha*. Sous la direction de Pierre-André Julien. Paris : Economica et Québec : Presses Interuniversitaires.

Guieu, G. (1994), *Hybridité stratégique et apprentissage organisationnel dans les prises de contrôle d'entreprises*, thèse de doctorat, Grenoble, UPMF, ESA.

Guieu, G. (1998), « Les prises de contrôle réalisées par les PME : spécificités des processus pré-acquisition. Une étude empirique », *Revue Internationale PME*, vol. 11, n° 2 (à paraître).

Guilhon, A., B. Guilhon, et D. Péguin (1994), « Innovation et exportation : quelle compatibilité pour la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 7, n° 2, p. 85-103.

Haspeslagh, P. et D.B. Jemison (1991), *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*, New York : The Free Press.

Huberman, A.M. et M.B. Miles (1991), *Analyse de données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck.

Julien, P.-A. et M. Marchesnay (1992), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME ». In : Noël, A. (dir.) *Perspectives en management stratégique*, tome I : 1992/93, Paris : Economica et Montréal : CETAI, chapitre 3, p. 97-129.

Marchesnay, M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue française de gestion*, n° 95, p. 70-76.

Mintzberg, H. et J.A. Waters (1982), « Tracking strategy in an entrepreneurial firm », *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 3, p. 465-499.

Paradas, A. et O. Torres, (1994), « Les politiques de formation de PME n° 1 mondiales », *Revue Internationale PME*, vol. 9, n° 2, p. 7-35.

Paturel, R. (1994), « 1993 : une année comme les précédentes », *Revue d'économie industrielle*, chronique Fusions, n° 70, 4ème trimestre, p. 95-116.

Puthod, D (1995), *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, thèse de doctorat, Université de Savoie, GEREG.

Saporta, B. (1997), « Stratégies des petites et moyennes entreprises », In : *Encyclopédie de gestion*, Paris : Economica, p. 3105-3128.

Schansby, J.G. (1993), « The Shansby group: a taste for the small firm with a brand », *Mergers & Acquisitions*, vol. 28, n° 3, novembre-décembre, p. 42-44.

Schwartz, S. (1982), « Factors affecting the probability of being acquired: evidence from the United States », *The Economic Journal*, vol. 92, p. 391-398.

Simon, H.E. (1960), *The New Science of Management Decision*, New York : Harper & Row.

Torres, O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n°2, p. 9-43.