

← Alphabétique

Menu

Thématique →



Chronique d'une décision entrepreneuriale Cas d'une reprise de PME

Isabelle BARTH

Maître de Conférences en sciences de gestion

Responsable du DESS Vente

Université Lumière LYON 2

isabelle.barth@wanadoo.fr

DESS Vente

EUGINOV

16 quai, Claude Bernard

69007 LYON

tél/fax : 04 78 69 71 75

ISEOR

15, chemin du petit bois

69130 ECULLY

tél : 04 78 33 09 66

Résumé

Nous proposons la chronique sur *six semaines* de la reprise d'une PMI française. Nous partons de la vision du repreneur que nous avons pu suivre sur cette période, et d'un audit mené dans l'organisation.

L'objectif est de décrire le processus de décision qui amène un cadre salarié à devenir un dirigeant actionnaire de PME. Nous souhaitons ainsi mettre en relief les incertitudes et les doutes qui animent le repreneur devant les aléas issus de l'environnement.

Nous proposons une confrontation de cette étude de cas avec les principaux modèles théoriques en entrepreneuriat, c'est finalement la notion de « vision » qui semble être la variable clé de ce processus entrepreneurial à la fois complexe et à fort enjeu pour nos sociétés.

« Je veux prendre le risque calculé de rêver
et de bâtir, d'échouer et de réussir »

Extrait du credo de l'Association
des Entrepreneurs Américains (1987)

Cet article est avant tout un récit, la chronique sur six semaines de la mutation d'un cadre salarié en entrepreneur. L'accès au statut d'entrepreneur se fait selon deux voies : la création ou la reprise d'entreprise. La monographie que nous présentons se situe dans le second cas.

Il est donc important de souligner d'emblée les spécificités du « processus repreneurial » (Deschamps et Paturel, 2001), nous en retiendrons trois : la *préexistence d'un réseau*, l'entreprise fonctionne, a une activité et l'entrepreneur démarre avec une clientèle existante, une équipe en place. Le *métier de repreneur* est, par essence, éloigné de celui de créateur et centré sur le développement et l'organisation, le repreneur cumule des qualités de gestionnaire et de meneur d'hommes (Paturel, 2000). *L'enjeu de la phase de préparation* est beaucoup plus important dans la reprise que dans la création.

C'est tout particulièrement sur cette phase de préparation qui mêle recherche d'information et appréciation que se centre notre travail. L'objectif n'est pas de décrire la démarche globale de reprise mais de comprendre comment se forge la décision de devenir entrepreneur.

Nous avons eu l'occasion de suivre tout le processus à la fois comme spectateur mais aussi, de loin en loin, comme effet miroir au cours de discussions informelles pendant l'avancement des faits. Très tôt, nous avons demandé à Frédéric L. de tenir un petit journal de ses activités. Nous avons ensuite, lors de deux entretiens de longue durée, reconstitué et validé l'ensemble de l'action. Frédéric L. a relu et corrigé l'étude de cas. Ses conditions étaient un anonymat total, nous avons donc renommé les personnes, les entreprises et les lieux, tout le reste : timing, actions, activités, portraits des personnes est au plus près de la réalité dans une synthèse qui est forcément simplificatrice.

Nous espérons contribuer par cette monographie à la réflexion et au questionnement devenus classiques des ressorts qui mènent à l'entrepreneuriat. Cette étude de cas n'a évidemment pas prétention à l'exemplarité, elle n'a de valeur que par sa force de témoignage.

Il nous a paru important de ne pas interrompre le récit par des incursions réflexives ou méthodologiques, aussi, c'est en fin de narration, que nous avons situé cette nécessaire confrontation entre étude de cas et résultats de la recherche en entrepreneuriat.

Le récit

Frédéric L. sortit du cabinet de conseil juridique Martineau implanté dans la rue principale de V. Il releva le col de son manteau, il faisait gris et froid, la nuit tombait. Il eut cependant un grand sourire de satisfaction : il venait de donner son accord pour devenir le dirigeant mandataire, avec participation au capital, de la société OUTDOOR S.A. Une entreprise de 250 personnes réalisant un C.A. de 60 M€ dont l'activité était la fabrication et la distribution

de mobilier de jardin. Il était serein mais surpris de s'être décidé aussi rapidement. Quelle suite d'évènements, de rencontres, de décisions avait pu le conduire si vite à cette nouvelle situation professionnelle ? Songeur, Frédéric L. revint mentalement quelques semaines en arrière. Nous étions le 17 Janvier 2002.

Novembre 2001

L'origine

Frédéric L. est cadre dirigeant dans une grande entreprise de services aux entreprises, située dans le nord de la France à 700 kilomètres de V. Sa vie professionnelle est intense : il a la responsabilité du fonctionnement au quotidien d'une entreprise de 1000 personnes, réparties sur l'ensemble de l'hexagone et une partie de l'Europe de l'Ouest. Les déplacements sont nombreux : les équipes commerciales ont besoin d'être suivies de façon rapprochée.

Frédéric L. a 42 ans, il a travaillé dans plusieurs entreprises avant celle-ci, toujours dans l'industrie, à des fonctions marketing et commerciale. Toujours dans des groupes de taille moyenne, dans l'activité business to business avec une forte intensité capitalistique. Ces précédentes activités se caractérisaient par une production de petites ou moyennes séries, dans l'acier comme dans l'emballage. Il pense avoir su mener sa carrière professionnelle de façon convaincante, sans avoir spécialement de plan de carrière. Il a changé d'entreprise chaque fois qu'il pensait avoir fait le tour de la question dans la précédente, avec une évolution toujours positive tant sur le plan des responsabilités que du salaire.

Frédéric L. a suivi une formation d'ingénieur généraliste dans une école de province, et après cinq années de vie professionnelle, il a pris une année de congé sabbatique pour suivre un cursus de MBA dans une école de commerce française.

Il est marié depuis 15 ans, sa femme travaille à mi-temps dans une organisation humanitaire et ils ont quatre enfants qui leur donnent toute satisfaction.

Frédéric L., depuis déjà plusieurs mois, pense à la reprise d'une entreprise. Quand il y réfléchit, il peut identifier cinq raisons à cette envie :

- Il pense être à la moitié ou presque de sa vie professionnelle, il a fait le tour du management traditionnel : manager des équipes, faire des projets, obtenir un retour sur investissement, comprendre les actionnaires et leur donner satisfaction...Il a envie d'autres challenges,
- Son travail lui paraît répétitif et, à vrai dire, il s'ennuie un peu malgré le rythme soutenu de son activité,
- Il réalise que le revenu salarial ne permet pas de s'enrichir vraiment même si Frédéric L. convient avoir un salaire très confortable. Le seul moyen de s'enrichir lui semble être a minima d'avoir des stocks option, ou mieux, une participation au capital voire le rachat d'une entreprise. Cette participation au capital, permet à ses yeux un gain rapide et significatif si l'entreprise se développe.
- La reprise d'une entreprise libère de la notion de hiérarchie et permet de faire les choses « à son idée » sans avoir de compte à rendre (ou presque).

- Enfin, la position de « patron » lui semble être le moyen de dévulnérabiliser sa position. En tant que manager salarié, il est en effet à la merci du moindre changement de direction ou d'actionnaires.

Frédéric L., n'a fait aucune recherche active, il est en « veille ». Il lit quelques articles sur ce thème et surtout « écoute » ses réseaux. Il fait passer des messages à ses interlocuteurs habituels et les observe différemment. Ses réseaux sont constitués de cercles distincts, qui pour certains, n'ont aucune intersection : ses clients, ses fournisseurs dans le cadre de son travail, son réseau amical qui compte quelques chefs d'entreprise, des associations d'anciens élèves, des associations sportives car Frédéric L. a fait ses études dans deux écoles, l'une d'ingénieurs, l'autre de commerce et pratique assidûment le tir à l'arc et le tennis au sein de clubs.

26 Novembre 2001

L'opportunité

Le 26 Novembre 2001, en soirée, un de ses amis, ancien collègue de travail, l'appelle pour avoir des nouvelles et au cours de la conversation, lui apprend qu'il a entendu parler d'une entreprise de la région en train de changer d'actionnariat et de mettre en place une nouvelle équipe de direction. Il se trouve que Frédéric L. connaît l'entreprise (OUTDOOR SA) pour en avoir été un fournisseur des années auparavant. Il connaît également de loin le repreneur. Fort de cette double connaissance, Frédéric L. décide de prendre contact avec les nouveaux actionnaires pour une présentation respective.

Dès le lendemain, il entre en contact téléphonique avec Vincent Chanut le représentant de l'actionnaire principal. Rendez vous est pris pour le 3 décembre, le repreneur est pressé.

Le 3 Décembre 2001

La prise de contact

Frédéric L. et Vincent Chanut déjeunent ensemble. La discussion est rapidement orientée par le repreneur sur l'aspect financier de l'activité. OUTDOOR SA est en redressement judiciaire depuis la mi-Octobre, elle a été reprise sur la base d'un audit financier uniquement.

Vincent Chanut a une bonne vision comptable des choses : il sait là où l'entreprise perd de l'argent et pourquoi. Par contre, il n'a aucune proposition pour tout ce qui concerne la partie stratégique ou, plus trivialement l'activité de la société.

Pourtant, Frédéric L. termine la rencontre avec deux convictions : on parle là d'une vraie entreprise, certes en difficulté mais avec un potentiel et, deuxièmement, il se sent très à l'aise dans la discussion, très en phase avec le projet.

Il est donc convenu que les deux hommes se reverront 3 jours plus tard, plus tranquillement, dans un environnement plus propice au « vrai » travail.

L'historique :

OUTDOOR SA est une entreprise de 250 personnes pour un CA annuel de 60 M€ en 2000. Son métier de base est l'injection plastique. Elle fabrique et vend du mobilier de jardin sous la marque VECTEUR (moyen de gamme) pour la grande distribution et sous traite la fabrication de mobilier d'extérieur très haut de gamme (en aluminium, teck et verre) sous la marque PLEINSUD. Ces produits PLEINSUD sont distribués via les magasins spécialisés comme des jardineries, des piscinistes, des magasins de décoration, ou vendus à l'export. Les deux marques se partagent à égalité le chiffre d'affaires.

Cette stratégie de double marque a été mise en place 4 ans auparavant. OUTDOOR SA est passée sous l'impulsion de son dirigeant d'une culture industrielle à une culture marketing avec une forte progression du chiffre d'affaires (+ 30 % en 3 ans). Il a été aussi mené sur cette période une forte modernisation de l'outil industriel

Il s'agit d'une activité à très forte saisonnalité, plus marquée dans la marque VECTEUR que pour la gamme PLEINSUD.

La situation actuelle :

OUTDOOR SA a déposé le bilan en Octobre suite à une grave crise de trésorerie, l'activité ayant été stoppée en Août 2001. INVESTMAN, représentée par Vincent Chanut a été choisie comme repreneur par le tribunal de commerce. Le personnel est depuis deux mois en chômage technique, la production est arrêtée alors que le carnet de commandes est plein.

INVESTMAN est prêt à injecter les fonds nécessaires pour permettre le redémarrage de l'activité mais il faut un dirigeant pour mener à bien le redressement et pour piloter un développement pérenne.

Le 6 décembre 2001

La préparation

Frédéric L. et Vincent Chanut se retrouvent en soirée pour un véritable rendez vous de travail : ils traitent un certain nombre de questions clés par rapport à la société et à ses problèmes. Ils évoquent, à la demande de Frédéric L., plus particulièrement les questions de stratégie, les clients, les marchés et Frédéric L. fait même l'ébauche, sur un paper board, de ce que pourrait être une nouvelle organisation. Vincent Chanut lui remet en fin de rendez vous une copie des audits financiers qu'il a fait réaliser. Tous deux conviennent qu'il faut faire vite, les usines sont arrêtées, le personnel de production est au chômage technique et les clients ne sont pas servis. Ils prennent donc rendez vous pour la semaine suivante, cette fois chez le conseiller juridique d'INVESTMAN : maître Martineau.

Audit d'OUTDOOR S.A. (synthèse)

Le rapport indique que les difficultés sont dues à :

- Un manque de résultats et de rentabilité dû à des frais généraux mal maîtrisés et à la hausse des matières premières utilisées dans la fabrication (polypropylène et aluminium)
- Une structure financière de haut de bilan fragile alors, que la société maintenait un rythme d'investissement important et que la hausse du CA entraînait un accroissement du besoin en fond de roulement.

Ces deux phénomènes ont entraîné une grave crise de trésorerie qui a conduit les banquiers à suspendre leurs en-cours durant l'été 2001 et provoqué chômage technique et dépôt de bilan.

Il est donc préconisé à court terme de rationaliser et de consolider l'activité avec comme objectif principal une meilleure maîtrise des coûts. La stratégie à deux ans est de desserrer les contraintes que sont la saisonnalité, le poids de la résine dans les gammes, et la concentration sur le marché français (surtout pour la marque

VECTEUR). Il faut donc désaisonnaliser en trouvant des activités complémentaires, diversifier les matériaux et développer l'international.

La réussite du plan passe au préalable par « la mise en place d'une équipe de management cohérente et resserrée ».

Le 13 décembre 2001

La préparation (suite)

La troisième rencontre a lieu chez maître Martineau. Frédéric L., confirme d'entrée son intérêt pour l'entreprise et fait part de ses vues quant aux actions à mener sur le court et le moyen terme. Vincent Chanut, qui cherche toujours des dirigeants, lui propose de prendre la direction des opérations. Frédéric L. refuse mais se déclare intéressé par la direction de l'entreprise avec une participation au capital. De plus, il ne se prononcera qu'après avoir mené un audit de OUTDOOR S.A. « de l'intérieur ». Vincent Chanut donne son accord et il est convenu que Frédéric L. mènera son diagnostic afin d'alimenter sa décision, ceci au cours des quatre semaines à venir. Il a donc carte blanche pour rencontrer les cadres d'OUTDOOR SA avec une « casquette » de conseil en organisation mandaté par INVESTMAN, le nouvel actionnaire.

Le principe d'une ou deux rencontres entre les trois hommes est posé, au cours de ces quatre semaines pour complément d'information ou débriefing

Du 15 décembre 2001 au 15 janvier 2002

L'immersion

Frédéric L. s'organise alors pour pouvoir mener une dizaine d'entretiens avec les cadres d'OUTDOOR SA (il prend des congés à cet effet) et mieux comprendre le fonctionnement et l'ambiance de l'entreprise. OUTDOOR SA est située à environ 80 kilomètres de V., ce qui est une contrainte supplémentaire en termes d'organisation personnelle.

Frédéric L. décide de rencontrer tous les membres du comité de direction pour des entretiens semi-directifs de 2 à 3 heures environ. Bien évidemment, dès le départ, il se procure les documents qui lui semblent essentiels à une bonne compréhension de la situation, à savoir :

- Le plan stratégique
- Le plan marketing
- Le reporting de gestion
- Le bilan social
- Les contrats de travail des membres du comité de direction
- Les contrats de travail des commerciaux

Il décide aussi très rapidement de rencontrer des fournisseurs importants.

Ses objectifs sont de mesurer :

- 1/ l'état de veille stratégique de OUTDOOR SA sur son marché,
- 2/ l'état et la motivation des cadres dirigeants,
- 3/ leur perception du marché, de la concurrence et de leurs produits,
- 4/ leur compréhension des raisons de l'échec de la société.

Le 18 décembre 2001

Frédéric L. est à pied d'œuvre dans l'entreprise OUTDOOR SA dès 7 heures 30, il a rendez vous à 9 heures avec Gilbert Maurice, le Directeur Administratif et Financier, dans le bureau de celui-ci. Gilbert Maurice a 36 ans, il travaille depuis quatre ans chez OUTDOOR SA. Très rapidement, il explique qu'il est "sur la touche" depuis Octobre. Le repreneur l'a complètement écarté des affaires. A cela, il voit deux explications. La première est que la société a déposé le bilan car elle n'a pas été suivie par ses banques. Elle a été déclarée en cessation de paiement par une première banque et les deux autres n'ont pas soutenu OUTDOOR SA, prétendant ne pas en avoir les moyens. En effet, l'activité très saisonnière d'OUTDOOR SA pose des problèmes très importants de trésorerie qui n'ont jamais été endigués et qui se sont même aggravés au cours des années. Gilbert Maurice, bien que rien ne lui ait jamais été dit, pense que le repreneur et une partie de l'équipe de direction le tiennent pour responsable de ne pas avoir su garder la confiance des banquiers. Par ailleurs, il fait l'hypothèse que le repreneur, fort de ses compétences financières pense à terme pouvoir faire l'économie d'un DAF.

Il a des mots durs vis à vis du directeur général en place depuis quatre ans, mais sans esprit de vengeance. C'est un homme démobilisé que rencontre Frédéric L. mais, très vite au cours de l'entretien, il reprend confiance en lui-même et montre des signes de complicité à Frédéric L. Frédéric L. l'estime compétent et loyal. Ils se séparent de façon très positive, il est clair qu'une alliance ne peut être qu'à leur avantage réciproque.

Le 18 décembre, dans l'après midi

Vers 15 heures, Frédéric L. a un entretien avec le responsable des ressources humaines : Marc Faure. Marc Faure a quarante ans, il est chez OUTDOOR SA depuis quatre ans. Frédéric L. l'identifie vite comme un bon technicien de la gestion administrative du personnel, sans réelle dimension pour développer la dimension dynamique du poste. C'est un homme sans état d'âme, bien à sa place au côté de la direction, légaliste. Néanmoins, il fait part de ses grandes réserves sur le mode de management qui a sévi ces dernières années et reproche factuellement à l'actuel directeur général d'avoir participé à l'effondrement d'OUTDOOR SA.

Frédéric L. repart vers 18 heures de l'entreprise après avoir confirmé ses rendez vous du surlendemain. Il doit se rendre à l'usine, distante d'une vingtaine de kilomètres du siège pour rencontrer le directeur de production : Stéphane Pontet.

Le 20 Décembre matin, à l'usine

Stéphane Pontet accueille à 9 heures comme convenu Frédéric L. et lui fait faire un tour de l'usine. Frédéric L. perçoit alors concrètement l'urgence de la situation, et la tension des personnes présentes. Rien ne fonctionne, personne ne travaille et tout le monde attend sans avoir la moindre information.

De retour dans le bureau, l'entretien commence : Stéphane Pontet a une trentaine d'années, il a trois ans d'ancienneté chez OUTDOOR SA. Il a été initialement embauché pour "remettre

l'usine d'équerre". Techniquement très compétent, il a mené rapidement à bien cette mission et aspire depuis plusieurs mois à une évolution de poste. Il s'estime sous payé et sous-employé par rapport à ses compétences. Il a fait une formation au management en cours du soir au cours de l'année 2001 et souhaite mettre en pratique très rapidement ses nouvelles connaissances. Le directeur général lui a fait des promesses orales mais rien ne s'est concrétisé. Frédéric L. comprend la frustration de Stéphane Pontet mais diagnostique aussi une ambition disproportionnée avec les réelles compétences de son interlocuteur. De plus, il a en face de lui quelqu'un de péremptoire, voire "cassant". Il apprendra par la suite que Stéphane Pontet "n'a pas la cote" avec son personnel et ne s'en étonnera pas.

Stéphane Pontet, à la fin de la conversation, fait allusion à "plusieurs propositions d'emploi" qu'il a sous le coude et fait assez nettement un "chantage" au départ s'il ne voit pas sous peu ses exigences en termes de poste et d'augmentation de salaire acceptées.

Frédéric L. le quitte vers midi 30 et traverse les ateliers déserts pour regagner la sortie.

Le 20 Décembre après midi au siège

Frédéric L. rencontre Christophe Catela vers 15h30 soit 30 minutes après l'horaire fixé. Christophe Catela a 44 ans, 15 ans chez OUTDOOR SA, il y est directeur commercial de la marque VECTEUR, et il possède quelques actions de la société. Il a tout vu, tout fait. Très vite, il adopte une attitude ambiguë aux yeux de Frédéric L. : il critique systématiquement tous ses collègues cadres en les traitant d'"incompétents" voire de "feignants ».

Il gère un peu plus de la moitié du chiffre d'affaires d'OUTDOOR SA soit environ 38 M€, Frédéric L. l'identifie vite comme un excellent homme produit, capable de "mettre le feu à l'usine" pour gérer au mieux (à son sens) les commandes. Il court-circuite pour ce faire très régulièrement le directeur de production et Frédéric L. comprend que sa compétence (il a une parfaite connaissance du métier et de la distribution), son ancienneté et sa personnalité font que peu de personnes lui font barrage dans l'entreprise. C'est l'état dans l'état, il fait ce qu'il veut car il n'est pas managé, il est "ingérable".

Frédéric L. valide au cours de cet entretien le fait qu'OUTDOOR SA fonctionne en territoires bien séparés : les deux marques sont gérées en parallèle sans aucune mutualisation des services fonctionnels et l'export est le "pré carré " du directeur général (alors qu'officiellement, les filiales à l'étranger dépendent de Christophe Catela qui s'en désintéresse)..

En quittant l'entreprise, Frédéric L. apprend que l'autre directeur commercial : Grégory Caprani est toujours en arrêt maladie, il l'appelle donc chez lui et rendez vous est pris pour le lendemain dans un café proche de son domicile.

Le 21 Décembre matin, au siège

C'est au tour du responsable marketing de la marque VECTEUR d'être vu par Frédéric L. Bruno Ruffy a 32 ans, deux ans d'entreprise, il occupait auparavant un poste au marketing

dans une grande entreprise de matériels de sport. C'est quelqu'un de réservé, très compétent, faisant l'unanimité dans l'entreprise. Il se tient à l'écart des conflits dans l'entreprise de façon très naturelle. A l'issue du rendez vous, Frédéric L. prend sa voiture pour rejoindre le café où l'attend Grégory Caprani, le directeur commercial de la marque PLEINSUD.

Le 21 Décembre après midi, au Café des Négociants

Gregory Caprani est visiblement très en forme, son arrêt maladie qui a maintenant deux mois n'est que tactique et il s'en explique facilement à Frédéric L. : ayant été partie prenante d'une proposition de reprise partielle d'OUTDOOR SA (sur la marque PLEINSUD justement), il ne souhaite pas être présent dans l'entreprise actuellement. Comme Christophe Catela, il identifie PLEINSUD à son fief avec, en plus, un sentiment de supériorité vis à vis de VECTEUR compte tenu de la nature des produits et des canaux de distribution. De plus, l'usine d'OUTDOOR SA n'intervient que faiblement dans le processus de production du mobilier PLEINSUD : tout est aux mains de la sous-traitance. En effet quand la gamme PLEINSUD a été réactivée trois ans auparavant, OUTDOOR SA n'avait aucune compétence en matière de soudure aluminium puisque son métier de base est l'injection plastique. C'est donc par un appel massif à la sous traitance que la marque s'est développée. Frédéric L. lui fait remarquer de façon assez virulente que sa place est dans l'entreprise dans les épreuves qu'elle traverse. Il aura la satisfaction de voir que la semaine suivante, Gregory Caprani a repris son poste de travail.

Nous sommes vendredi, veille de week-end et des fêtes de Noël, Frédéric L. rejoint donc son foyer pour passer quelques jours en famille. Les derniers entretiens, compte tenu des congés ne pourront avoir lieu que début janvier.

Frédéric L., au cours de ces journées de retrouvailles familiales, se surprend à penser régulièrement au devenir d'OUTDOOR SA. Il pense aux hommes et aux femmes qui constituent l'entreprise, aux structures, aux produits et, de plus en plus convaincu du potentiel existant, griffonne des organigrammes ou esquisse différents scénarii.

Le 2 janvier 2002 matin, au siège

Rendez vous est pris dès 10 heures avec Richard Gand, le designer de l'entreprise. Richard Gand a 45 ans, il travaille depuis 25 ans chez OUTDOOR SA mais il en a fait occupé de nombreuses fonctions avant d'être au design puisqu'il a été successivement au bureau d'études, au commercial et au contrôle de gestion. Il aime profondément cette entreprise, c'est un fidèle de la société mais il avoue à Frédéric L. qu'il ne croit plus aux managers et lui dit "Vous êtes là aujourd'hui, vous serez où demain ?". Il est très critique avec le directeur général avec lequel il n'a plus aucune relation depuis plus d'un an.

Frédéric L. est admiratif devant la qualité de son travail mais doit bien admettre en prenant congés qu'il n'a pas su percer la carapace que Richard Gand s'est construite au fil des ans.

Le 2 janvier après midi au siège

Frédéric L. a devant lui Véronique Anthony, trente ans environ. Elle est entrée chez OUTDOOR SA il y a seulement dix mois et a le titre de responsable des achats et de la logistique sans faire partie du comité de direction. Frédéric L. comprend rapidement qu'elle n'a pas la compétence nécessaire pour tenir ce poste et qu'elle se trouve en situation d'échec. Elle a été propulsée à cette fonction après le départ du directeur des achats en titre sans aucune préparation et gère une situation très complexe. Les deux points majeurs sont :

- Bien évidemment la situation financière catastrophique de OUTDOOR SA qui fait que la relation avec les fournisseurs est extrêmement tendue (ils exigent pour la plupart d'entre eux le paiement à la commande).
- Ensuite, le système d'information intégrée type ERP mis en place dans l'entreprise l'année précédente présente de nombreux dysfonctionnements : par exemple l'absence du module statistiques achat.

Frédéric L. se dit qu'il y a énormément à faire en termes d'organisation dans ce domaine, d'autant plus que le service informatique composé de trois personnes a été délocalisé à l'autre bout de la France. Frédéric L. monte dans sa voiture en se demandant si l'historique des entreprises peut justifier de tels fonctionnements qui confinent à l'irrationnel.

Le 3 janvier journée, au siège

Les hasards d'emploi du temps et une certaine stratégie de la part de Frédéric L. font que son dernier entretien dans l'entreprise est avec le directeur général : Matthieu Favre. Matthieu Favre est un homme de 45 ans, très soucieux de son apparence. Il se montre extrêmement positif et a pour Frédéric L., l'attitude intelligente de celui qui sait qu'il va être amené à quitter l'entreprise mais qui doit négocier au mieux son départ. Toute la journée, il se montre attentif aux questions de Frédéric L. et cherche visiblement à lui donner l'information la plus juste et la plus complète.

Il se sait peu apprécié par l'ensemble du personnel, il est d'ailleurs volontiers cassant et peu à l'écoute, sans état d'âme avec ce qu'il appelle les "revendications" des uns et des autres.

Son bilan est loin d'être négatif, malgré le contexte actuel : en trois ans, il a augmenté le chiffre d'affaires de 30 % et a su faire passer OUTDOOR SA d'une culture purement industrielle à une culture marketing et produit.

Il ne manage pas les hommes : le comité de direction, de son propre aveu, ne s'est pas réuni depuis 7 mois. Il a une prédilection pour l'international qu'il dirige en direct, par téléphone ou lors de déplacements. Il est globalement assez peu présent dans l'entreprise sans y voir de problème.

C'est avec lui que Frédéric L. rencontre les deux principaux sous traitants pour la marque PLEINSUD. Ces deux rendez vous, même brefs, lui font entrevoir l'énorme potentiel à récupérer avec une gestion plus rigoureuse de ces partenaires. Visiblement Matthieu Favre ne

s'est jamais préoccupé de la sous traitance et l'a déléguée récemment à la directrice achat qui n'a pas encore pu prendre les choses en mains.

Frédéric L. termine ces deux journées avec la conviction que beaucoup de choses sont possibles.

Il lui reste à mettre sa synthèse par écrit avant de revoir Vincent Chanut et maître Martineau.

Le 10 janvier 2002

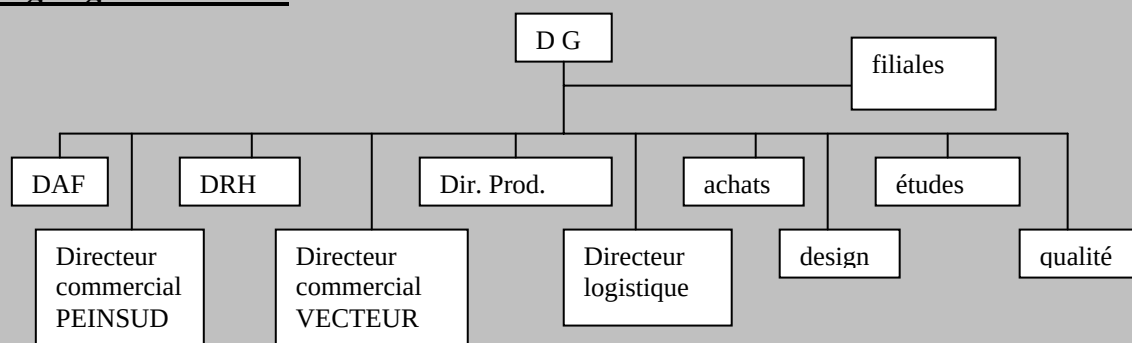
Le bilan

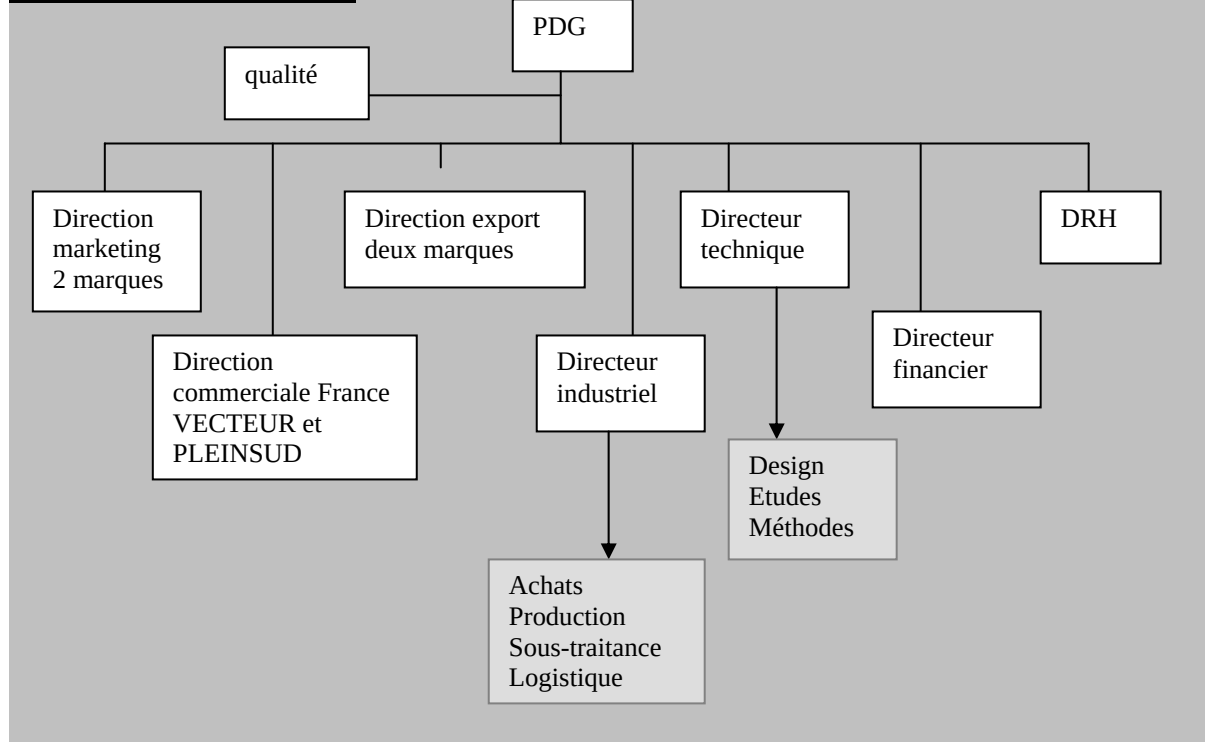
Frédéric L. rédige donc un plan d'actions à effet immédiat, à trois mois et à un an. Ses recommandations clés sont les suivantes :

- Restaurer un management avec pour objectifs de rétablir l'autorité, de décider ensemble rapidement, aux yeux de tous en le faisant savoir ; la communication interne et externe doit être promue de toute urgence.
- Travailler à un repositionnement de l'entreprise qui semble faire évoluer sa stratégie en fonction du succès des ventes. Il y a également urgence à maîtriser la sous-traitance massive à laquelle l'entreprise a recours pour toute la gamme PLEINSUD.
- Enfin, il faut revoir l'organisation de l'entreprise qui a actuellement un fonctionnement peu propice à la performance socio-économique : éclatement hiérarchique, dispersions des fonctions, absence de dispositif de communication et de coordination

L'évolution donnée à l'organigramme est également très significative.

Organigramme actuel



Organigramme proposé :

Il envoie son document à Vincent Chanut et à maître Martineau : la rencontre autour de ce plan d'action est programmée pour le 17 janvier 2002.

Frédéric L., malgré sa reprise d'activité pense, de façon quasi constante à OUTDOOR SA et formule six raisons d'être partant dans cette reprise :

- Il a l'impression, après deux ans passés dans l'industrie des services, de se retrouver en terrain connu, c'est à dire la production industrielle de petites et moyennes séries (de 500 à 5000 pièces). Ce type d'activité est complètement en phase avec sa formation d'ingénieur et il a le goût de cet univers. Il se sent donc en confiance chez OUTDOOR SA.
- Deuxième point : les produits fabriqués lui plaisent. Quand il regarde les catalogues, il les trouve beaux et l'ambiance porte au luxe et au rêve. De plus, la distribution des produits lui fera rencontrer un nouvel univers : celui des magasins spécialisés et de la distribution sélective.
- Troisième élément : le périmètre de l'entreprise, tant pour l'effectif que le chiffre d'affaires, ne l'impressionne pas. De plus, il voit dans OUTDOOR SA tous les composants d'une grande entreprise : des usines, des filiales à l'étranger, un site Internet, tout paraît possible.
- Un autre élément important est qu'à titre personnel, il n'aura pas de perte de niveau de vie car ses discussions avec Vincent Chanut lui ont fait comprendre qu'il pouvait prétendre à des revenus plus importants que les siens actuels.
- Enfin, le lieu où se situe OUTDOOR SA lui plaît, il n'aura pas besoin de déménager sa famille et même s'il aura des déplacements à faire, ils ne seront pas excessifs.

- Toute dernière chose mais pas la moindre, il pense pouvoir s'entendre avec les personnes qu'il a rencontrées, en tout cas celles qu'il souhaite garder dans son équipe. Il est certain de savoir fédérer rapidement un petit groupe moteur comme il l'a toujours fait dans ses différentes fonctions de manager.

Frédéric L. s'ouvre donc de tous ces points à son épouse qu'il a toujours tenu informée des événements et du mûrissement de sa réflexion. Elle n'est donc pas du tout étonnée de son bilan et devance même la prise de décision en le poussant à "franchir le cap". Elle lui a toujours fait confiance dans ses changements professionnels qui ont été assez nombreux et n'a jamais eu à s'en plaindre. Elle sait que son mari a besoin de nouveaux défis pour être complètement comblé par sa vie professionnelle. L'aspect financier de prise de part dans le capital ne lui pose pas de problème majeur, non pas qu'ils roulent sur l'or mais elle prend le risque sereinement. Le seul point noir qu'elle envisage est bien sûr la charge de travail qu'il va devoir assumer pendant les premiers mois. Mais si c'est le prix à payer, il ne paraît pas trop élevé. Elle l'encourage donc à aller de l'avant.

Frédéric L. a mis également au courant deux amis très proches qui évoluent dans des environnements professionnels assez éloignés mais qui sont de bons conseils par leur expertise (l'un est directeur financier, l'autre ancien directeur de PME dans le bâtiment) et par la connaissance intime qu'ils ont de sa personnalité. Ces échanges ont souvent été des conversations téléphoniques se prolongeant fort tard dans la nuit. Tous deux, dûment consultés une dernière fois sont d'accord pour penser qu'il s'agit là d'une excellente opportunité.

C'est donc muni de tous ces conseils, de sa propre conviction et de son plan d'action que Frédéric L. se rend au cabinet de Maître Martineau le 17 Janvier 2002 en début d'après midi.

Le 17 janvier 2002

L'engagement

La réunion se passe dans la plus complète cordialité, les trois protagonistes ont le dossier bien en tête même si leur vision des choses est différente. Tous les trois ont également conscience qu'il faut faire vite pour redresser la barre d'OUTDOOR SA, qui est un navire en train de couler, la grogne devient importante dans les rangs du personnel, les sous traitants menacent de vendre en direct aux clients, les fournisseurs ne veulent plus livrer, l'outil industriel s'abîme.

Il ne faut que quelques heures pour finaliser un accord entre Vincent Chanut et Frédéric L. Ce dernier sera donc PDG d'OUTDOOR SA avec une participation au capital à hauteur de 10 %. Ses émoluments et son bonus sont rapidement négociés. Maître Martineau se charge de rédiger le contrat dans la semaine. Vincent Chanut convoque une assemblée générale du personnel le lundi 21 Janvier pour présenter le nouveau dirigeant d'OUTDOOR SA.

Frédéric L. a une journée devant lui pour remettre sa démission, il a largement préparé le terrain depuis plusieurs semaines et son supérieur hiérarchique lui a donné son accord pour un préavis non effectué, ce qui lui laisse toute latitude pour être à pied d'œuvre le 21 Janvier.

Frédéric L. donne donc son accord ; il donne aussi la traditionnelle poignée de main, qui cette fois signifie autre chose qu'un simple au revoir mais scelle un partenariat et un nouveau départ.

Il met son manteau, prend sa serviette et sort sur le trottoir. Il fait froid et gris, la nuit arrive, trop tôt comme toujours en cette saison. Pourtant, il sourit.
Nous sommes le 17 Janvier 2002.

Nos commentaires

Nous n'avons pas souhaité rompre le fil de cette monographie. Il nous paraît toutefois fort intéressant de confronter ce cas à la littérature consacrée à l'entrepreneur et aux PME, sans aucune prétention d'exhaustivité. Nous tenons à préciser que l'objet de notre étude est bien le processus qui amène à la prise de décision entrepreneuriale ainsi que les prémisses de sa mise en œuvre ; particulièrement par l'organisation ou la réorganisation de réseaux d'acteurs (nous avons volontairement écarté l'aspect chiffré de l'information qui a bien évidemment été pris en compte mais n'a pas été premier, loin de là, de l'aveu même de Frédéric L., dans la prise de décision).

Cette question du passage à l'acte dans la prise de décision en management est récurrente dans la littérature en gestion, car essentielle et passionnante. Elle l'est particulièrement quand il s'agit du passage au statut d'entrepreneur. Les chercheurs en gestion mais aussi en sociologie continuent à s'interroger sur les influences de la décision entrepreneuriale et sur son processus d'élaboration.

Le cas que nous venons de présenter, aussi fidèlement que possible est très éclairant sur le premier point : on identifie facilement les acteurs qui peuvent avoir une influence sur le personnage central, les facteurs qui peuvent peser sur sa décision, on comprend bien aussi le cheminement de l'intégration des informations. Ce qui est nettement plus complexe, c'est d'identifier le moment où la décision est prise avec un caractère définitif. Fayolle écrit à ce propos que « le passage du *désir* au *possible* et à l'*acte d'entreprendre* est très complexe » (Fayolle, 1999).

Nous avons beaucoup discuté avec Frédéric L. de cette question sans pouvoir lui apporter de réponse bien caractérisée. Frédéric L. lui même ne peut dire à quel moment et pourquoi il a penché pour la prise de direction d'OUTDOOR SA, ce qui impliquait un départ rapide de son entreprise et de gros changements de vie. Il a à la fois le sentiment que cette décision a été prise très tôt dans le processus et que tout le reste n'a servi qu'à la confirmer et, en même temps, que ce n'est qu'au cours du tout dernier rendez vous que les dés ont été réellement jetés : « Tout était encore ouvert quand je suis arrivé au dernier rendez vous ».

Ce qui nous a paru également très notable, c'est l'organisation du réseau d'acteurs qui s'est mise en place, avec : la prise de contact des personnes, leur évaluation (pas de façon intrinsèque mais par rapport à un projet) et le rôle qui leur a été attribué par Frédéric L. dans le processus de mise en oeuvre de ce projet. La confrontation avec des éléments théoriques se portera donc sur les quatre thèmes suivants : le processus de décision, la faisabilité, le processus entrepreneurial, le projet.

Sur le processus de décision

Kevin E. Learned (1992) propose un modèle processuel de formation d'organisation comportant trois dimensions : la *propension à créer* de l'individu, l'*intention de créer* qui englobe les opportunités, la *structuration des informations* c'est à dire leur extraction dans un environnement pertinent et leur exploitation. Ce modèle, que nous reprenons ci dessous nous semble expliquer parfaitement la reprise d'entreprise telle que nous avons été amené à l'observer dans le cas OUTDOOR SA. Il décrit bien le cheminement observé sur plusieurs semaines sans aucun déterminisme puisque l'option de la décision reste ouverte.

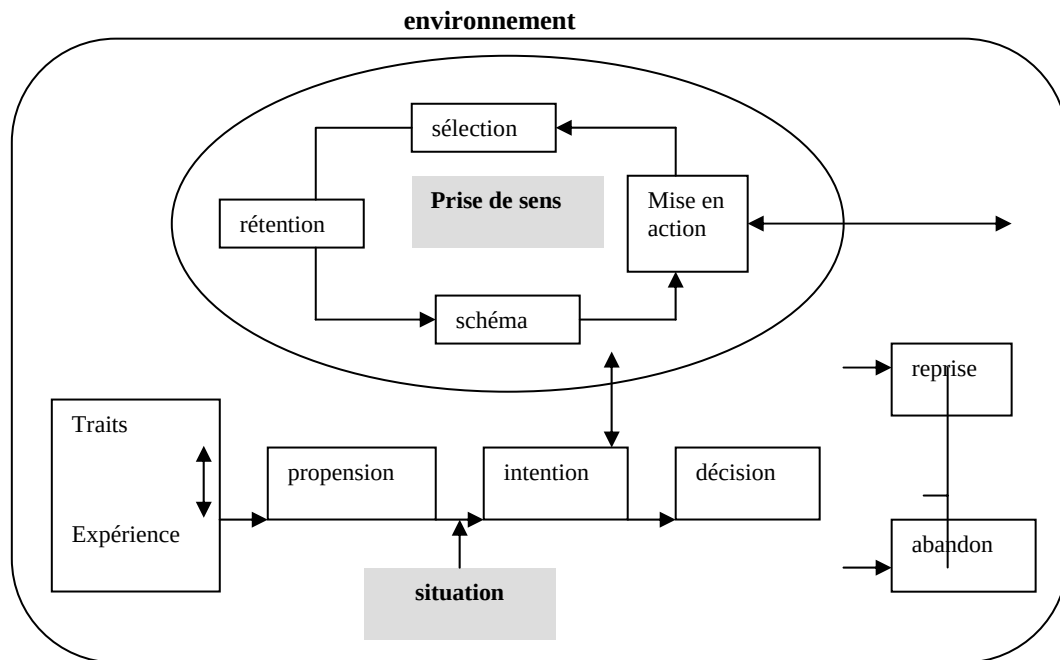


Figure 1 : modèle de formation d'organisation (adapté de Learned) (1992)

On peut aussi, d'une façon plus restrictive, reprendre le modèle du processus de reprise qui comporte quatre étapes (Deschamps, 1998) : la *naissance de l'idée*, la *détection* (c'est à dire la sélection de quelques opportunités intéressantes), l'*appréciation* (choix d'une ou plusieurs entreprises) et la *négociation* des formalités.

Sur la faisabilité

Un premier élément de réflexion est de situer la reprise d'entreprise dans les différents actes entrepreneuriaux selon un critère de difficulté tel que nous le propose Pendelieu (1997).

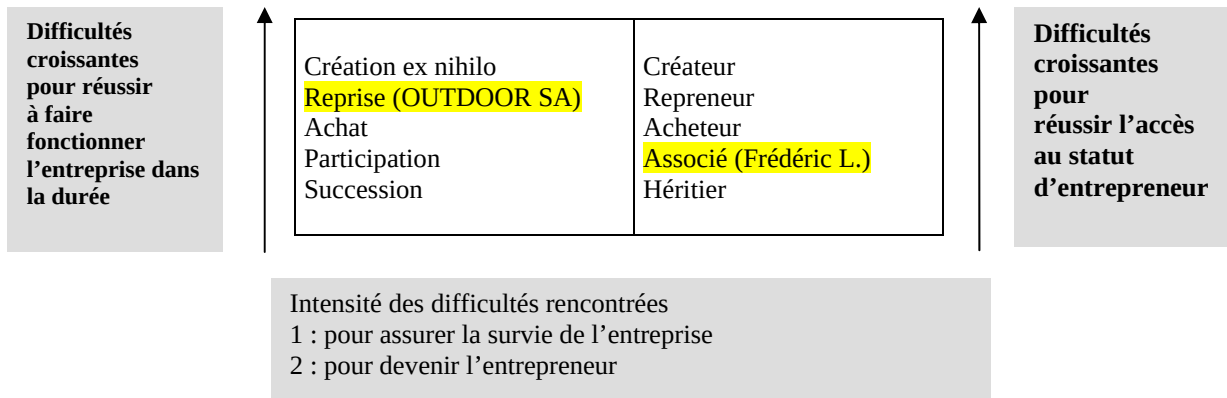


Figure 2 : les différents actes entrepreneuriaux par ordre de difficulté (Pendelieu, 1997)

La faisabilité du projet entrepreneurial se situe également entre *vouloir* et *pouvoir*, il s'agit de bien distinguer les *aptitudes* des *mobiles* (Pendelieu, 1997). On peut déclarer des mobiles pour entreprendre mais présenter des insuffisances en termes d'aptitudes. C'est ainsi que l'on rencontre des entrepreneurs qui ne réussissent pas, ou mal, cette intersection aptitudes/mobiles pour définir l'acte et son potentiel nous paraît une bonne mise en perspective du cas OUTDOOR SA.

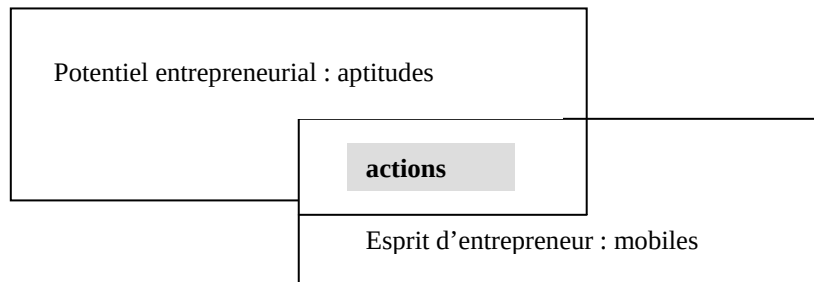


Figure 3 : l'action, à l'intersection des aptitudes et des mobiles

Le modèle des 3 E (Paturel, Deschamps, 2001) est également pertinent : la *réussite* du projet dépend de l'harmonie existant entre les *aspirations du créateur*, ses *compétences*, ses *ressources* et les *possibilités* de l'environnement telles qu'il les perçoit.

Frédéric L. nous a confié ses mobiles ; ses aptitudes ou du moins leur potentiel, se déduisent des éléments de personnalité et de vécu du prétendant à l'entrepreneuriat.

Nous retrouvons dans de nombreuses recherches une proposition des facteurs qui favorisent le comportement entrepreneurial et qui peuvent être considérés comme prédictifs de réussite. Nous retenons une étude sur le processus entrepreneurial chez les ingénieurs, très pertinente

pour notre cas d'espèce (Fayolle, 1999). Nous reprenons la synthèse de ces facteurs en les illustrant avec le parcours de Frédéric L.

Facteurs favorables à l'entrepreneuriat chez les ingénieurs	Cas de Frédéric L.
Formation complémentaire diplômante ou non, ouverte à la gestion et au management	Frédéric L. a eu formation initiale d'ingénieur (dans une école de faible notoriété, il a obtenu un MBA en formation continue 5 ans après.
Création d'associations et implication dans la vie associative	Frédéric L. fait du sport dans plusieurs associations et a été longtemps président d'un club de judo.
Emploi salarié dans une PME	Il a fait l'essentiel de sa carrière au sein de PME.
Expérience professionnelle ouverte à l'ensemble des domaines et des fonctions	Ses fonctions ont été presque immédiatement technico-commerciales pour évoluer vers du marketing et des postes de direction.
Grande mobilité professionnelle et géographique	C'est le cas, Frédéric L. a démarré sa carrière à l'étranger, puis a régulièrement changé d'entreprises et de régions.
Moindre perception du poids des responsabilités familiales	Interrogé sur ce point, Frédéric L. pense que le rôle de son épouse est important car il a le sentiment de partager avec elle les responsabilités familiales.
Besoin d'autonomie et propension au changement	C'est le cas même si Frédéric L. reconnaît avoir longtemps eu besoin d'un « chef » à condition de le respecter voire de l'admirer. Il a évolué sur ce point.
Présence d'entrepreneurs dans les ascendants	Ce n'est pas le cas.
Moindre besoin de sécurité d'emploi et de stabilité professionnelle	Frédéric L. affirme avoir besoin régulièrement de nouveaux challenges, la routine l'effraye.

Figure 4 : facteurs favorables à l'entrepreneuriat chez les ingénieurs, cas de Frédéric L.
(adaptation Fayolle, 1999)

Sur le processus entrepreneurial

Nous retiendrons le modèle général le plus connu (Shapero, 1975) qui interprète la création d'entreprise comme un phénomène multidimensionnel. Nous suivrons pourtant d'autres auteurs (Belley, 1989) dans l'importance accordée à l'« opportunité ». Comme le souligne Sweeney (Hernandez, 1999) « le terme d'entrepreneur s'applique aux nombreuses personnes qui transforment les événements en opportunités ».

Cette définition d'opportunité se rapproche de celle de « vision » qui nous paraît essentielle dans la formation du projet de reconfiguration de l'organisation pensé par Frédéric L. Nous terminerons par cette réflexion en manière de perspective.

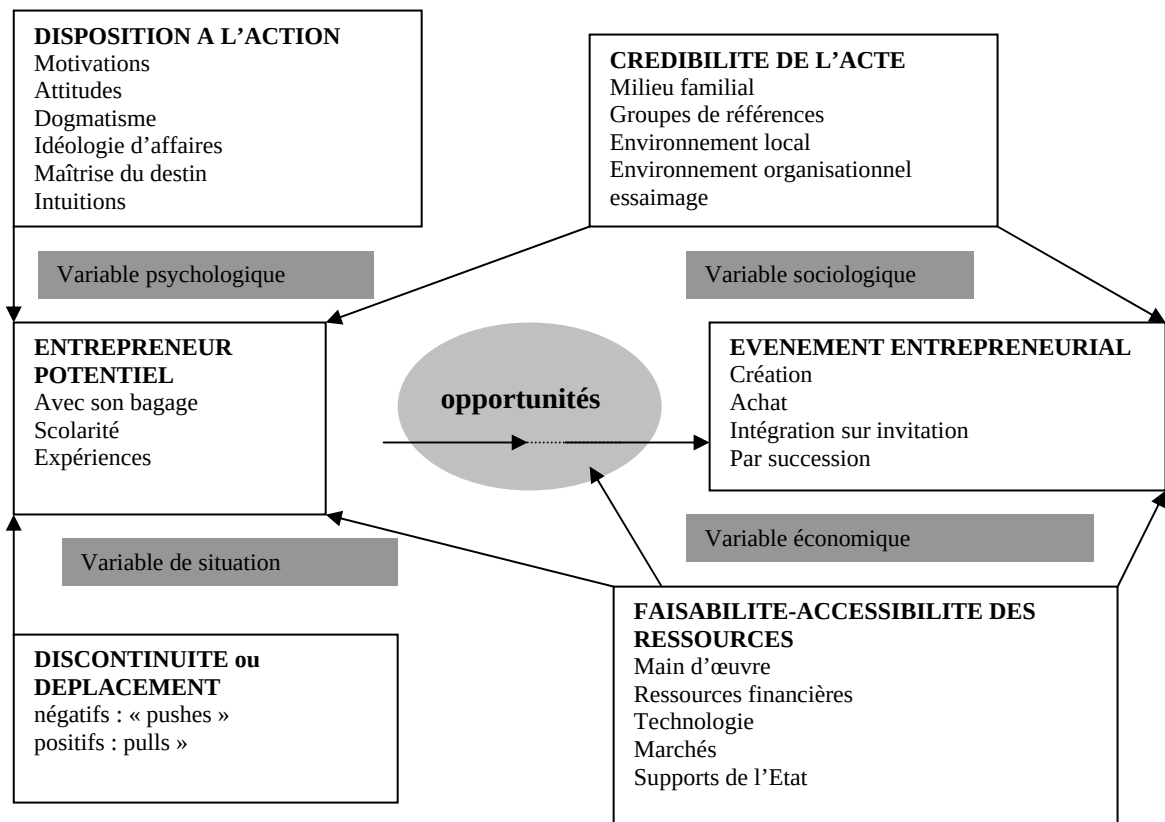


Figure 5 : modèle d'entrepreneuriat adapté de Shapero (Hernandez, 1999)

Sur le projet, la vision

L'organisation se construit autour de quatre éléments, deux processuels : *l'intention* et *l'échange* et deux structurels : les *ressources* et les *limites*. Nous les retrouvons tout au long du processus de reprise d'OUTDOOR SA par Frédéric L., non en termes de création ex nihilo mais comme vecteurs de transformation de l'entreprise. Dès le premier rendez vous d'information, Frédéric L. échafaude des scénarios de réorganisation d'OUTDOOR SA afin de générer une meilleure performance sociale et économique. L'intention est présente et dote l'entreprise d'un nouveau projet, les ressources vont connaître de nouveaux choix d'affectation ou d'allocation, les limites vont être déplacées avec le nouveau périmètre de l'environnement pertinent et enfin, les échanges vont être entièrement modifiés par le jeu de reconfiguration du réseau d'acteurs.

Nous proposons la synthèse suivante :

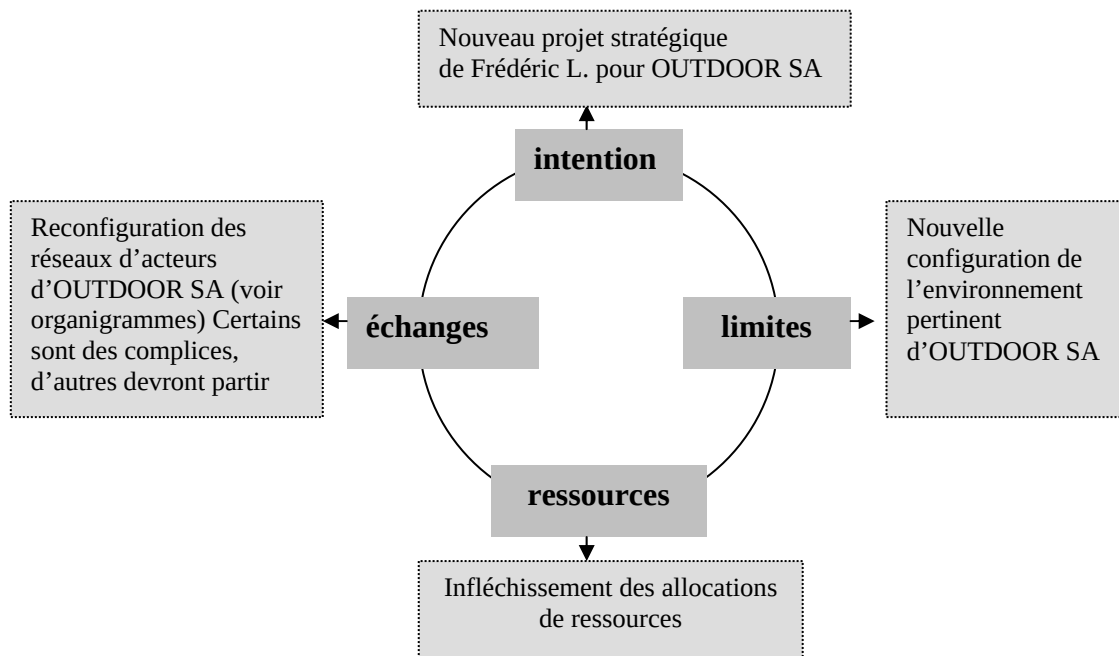


Figure 6 : modèle du fonctionnement des organisations (d'après Hernandez, 1999)

Conclusion

Ce récit constitue de fait un « effet miroir » d'un processus de décision à fort enjeu pour l'entrepreneur. Les confrontations avec des travaux de recherche en entrepreneuriat permettent une prise de recul intéressante et de sortir de la contingence qu'introduit forcément une étude de cas.

Cette analyse en deux temps nous permet d'identifier la « vision » comme la variable clé de ce processus décisionnel qui permet à Frédéric L. de muter du statut de cadre salarié à celui de PDG actionnaire.

Nous vérifions bien que la phase de préparation et de diagnostic est essentielle dans le « processus entrepreneurial ». Elle mobilise un réseau informationnel complexe et étendu. Nous observons également que se superpose appréciation de la situation et projet d'amélioration, de réorganisation et de développement. C'est cette « superposition » implicite qui se fait, semble-t-il à l'insu même de Frédéric L. qui peut décrire la notion de « vision ».

A une heure où les analyses montrent qu'il existe un véritable déficit d'esprit d'entreprendre (Fayolle, 2000) en France, nous espérons que ce travail permettra de mieux identifier les ressorts du processus entrepreneurial et de contribuer ainsi à le développer. En effet, compte tenu de l'importance des PME dans la vie économique des nations, les enjeux de la compréhension du processus entrepreneurial dépassent largement le périmètre des entreprises et inscrivent plus que jamais les chercheurs en sciences de gestion dans la société.

Bibliographie

- Belley, A. (1989) "Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprises", *Revue PMO* 1989, volume 4 n°1, Université du Québec à Chicoutimi, Canada
- Deschamps, B., Paturel R. (2001) *Reprendre une entreprise*, Dunod, Paris
- Deschamps, B. (1998), « La gestion des problèmes humains dans les opérations de reprise de PME par le particulier », communication au 4^{ème} congrès international sur la PME, Metz, Nancy, Octobre 1998
- Fayolle, A. (1999), *L'Ingénieur Entrepreneur Français*, Paris, Montréal, L'Harmattan
- Fayolle, A. (2000), « Dynamisme entrepreneurial et croissance économique, une comparaison France USA » in *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, dirigé par Thierry Verstraete, éditions EMS, Caen
- Hernandez, M. (1999) *Le Processus Entrepreneurial, Vers Un Modèle Stratégique d'Entrepreneuriat*, Paris, Montréal, l'Harmattan
- Learned, K. E. (1992) "What happened before the organization ? A model of organization formation" *Entrepreneurship Theory and Practice* Fall 1992, vol. 17 n°1, Baylor university, USA
- Paturel, R. (2000), « Reprise d'entreprise par une personne physique, une pratique de l'entrepreneuriat » in *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, dirigé par Thierry Verstraete, éditions EMS, Caen
- Pendelieu, G. (1997) *Le Profil du Créateur d'Entreprise*, Paris, Montréal, l'Harmattan
- Shapiro, A. (1975) « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, vol. 7.11