

COMPRENDRE LA THÉORIE DE L'EFFECTUATION DANS UN CONTEXTE DE REPRISE D'ENTREPRISE

Interview de Martine Story et Olivier Meier



Martine Story



Olivier Meier

Olivier Meier est Professeur des Universités (Classe exceptionnelle) au LIPHA Paris Est et Directeur de l'Observatoire ASAP - Action Sociétale et Action Publique / Chaire Innovation Publique en coll. avec Polytechnique et Sciences Po Paris. Visiting Professor à Harvard Business School Europe, il enseigne la stratégie et le management à l'Université Paris Est, Paris Dauphine et Sciences Po. Il est membre du comité scientifique "Prévention & Prévoyance" de la Chaire Centrale-Supelec et membre du jury du Prix National de la Recherche en Management – SYNTEC / FNEGE. Il est l'auteur d'une soixantaine d'articles de recherche (ISSN Award, 2023; FBR Award, 2017) et de plusieurs ouvrages dont *Fusions acquisitions* (12 000 ex. vendus, Dunod, 2023) et *Diagnostic stratégique* (+ 9 000 ex. vendus, Dunod, 2022).

Docteure en Business Administration de l'aelyon School of Management et du Business Science Institute, diplômée de Sciences Po Paris et de l'INSEEC, **Martine Story** a débuté sa carrière dans la chasse de têtes, avant d'intégrer le groupe helvético-suédois ABB, où elle était membre du comité de direction d'une entité de 1500 personnes.

Rompue aux techniques de fusion-acquisition, elle est la fondatrice de 2 sociétés de conseil en reprise et cession d'entreprise, ALTHEO et EVALTEAM. Elle et ses équipes ont accompagné plus de 600 projets de transmission d'entreprise et de croissance externe pour le compte de repreneurs individuels, de PME, de groupes, de fonds d'investissement et de family offices.

Coach certifiée HEC, conférencière auprès de l'APM (Association Progrès du Management) et de Bpifrance, chercheuse associée au Business Science Institute, Martine Story est auteure d'articles sur la reprise - cession d'entreprise et co-auteure de plusieurs ouvrages : « Reprendre une entreprise » (Ed. Dunod 2023), « Reprise d'entreprise - Tout pour réussir votre négociation » (Ed. Maxima 2013), « Au-delà des mots – Guide de la communication non-verbale » (Ed. Dunod 2022) et « Croissance externe des entreprises - Les stratégies d'intégration gagnantes » (Ed. EMS 2023).

Qu'est-ce que la théorie de l'effectuation, quels en sont les principes ?

Olivier Meier : La théorie de l'effectuation, développée par Saras Sarasvathy au début des années 2000, propose un changement de paradigme dans la compréhension du processus entrepreneurial. Contrairement à l'approche causale traditionnelle qui se concentre sur la prédiction et la planification, l'effectuation offre une vision pragmatique et flexible de la création d'entreprise, particulièrement adaptée aux environnements incertains.

L'intérêt principal de l'effectuation réside dans sa capacité à offrir un cadre de pensée adapté à l'incertitude inhérente à l'entrepreneuriat. Elle encourage l'action, l'expérimentation et l'adaptation continue, plutôt que de se fier à des prédictions basées sur des données historiques qui peuvent s'avérer peu pertinentes dans des contextes nouveaux ou changeants.

L'effectuation représente donc un changement fondamental dans la compréhension de l'entrepreneuriat, passant d'une logique de prédiction et de contrôle à une logique de création et d'adaptation.

Comment les principes de l'effectuation se manifestent-ils lors d'un processus de reprise d'entreprise ?

Martine Story : L'effectuation repose sur cinq principes fondamentaux, qui se déclinent de la façon suivante lors d'un projet de reprise d'entreprise :

- Le premier principe de l'effectuation, « *un tiens vaut mieux que deux tu l'auras* », incite le repreneur à partir des moyens à sa disposition, en l'occurrence, ce qu'il est, sa personnalité, ce qu'il sait, ses connaissances, et qui il connaît, ses relations. Fort de ces ressources, le repreneur adapte sa stratégie d'acquisition en fonction de ses moyens, de ses domaines d'expertises et de son réseau relationnel. A titre d'exemple un repreneur issu de l'agroalimentaire orientera naturellement ses recherches là où son expérience et ses connaissances lui seront le plus utiles.

- Le deuxième principe, « *la perte acceptable* », transforme l'approche du risque financier. Là où une approche classique incite l'entrepreneur à prendre des décisions par rapport à un retour sur investissement attendu, le repreneur effectual, considérant qu'il agit dans un contexte de forte incertitude, détermine à l'avance le montant qu'il est prêt à perdre en cas d'échec.

- Le troisième principe, « *le patchwork fou* », est basé sur l'idée de co-construction du projet d'acquisition avec les différentes parties prenantes (cédants, salariés, fournisseurs, ...). La création du patchwork consiste à agréger, au gré des opportunités et des rencontres, d'autres ressources, à l'instar d'un cédant à qui le repreneur propose

finalement de conserver une part du capital pour continuer d'œuvrer à ses côtés au développement de l'entreprise.

- « Si vous avez des citrons, vendez de la limonade », tel est le quatrième principe de l'effectuation : « *la limonade* ». Proche du principe de sérendipité, il repose sur une démarche résolument opportuniste qui vise à transformer de mauvaises surprises en opportunités.

Le responsable financier de la cible veut quitter l'entreprise pour se mettre à son compte ? L'entreprise peut devenir son premier client avec des conditions tarifaires particulièrement favorables et alléger ainsi ses charges d'exploitation.

- Le cinquième principe, « *le pilote dans l'avion* », privilégie l'action à l'analyse, considérant que le succès d'une reprise dépend moins des conditions de marché que de la capacité du repreneur à transformer l'avenir par ses décisions et ses actions. Il repose sur une vision créatrice du repreneur et de son aptitude à créer de nouveaux univers et saisir de nouvelles opportunités.

En quoi la théorie de l'effectuation offre-t-elle un cadre adapté aux opérations de reprise d'entreprise ?

Martine Story : Le contexte économique actuel marqué par des tensions géopolitiques et des ruptures technologiques comporte de fortes incertitudes, rendant difficile la modélisation des performances futures dans le cadre de projets de reprise d'entreprise. A cet égard, l'effectuation propose un cadre théorique et opérationnel pertinent car il vise à surfer sur l'incertitude plutôt que de la combattre. Le repreneur effectual développe une agilité tout au long de son processus d'acquisition, adaptant en permanence son projet au gré des circonstances, des informations échangées et des interactions avec l'écosystème de la cible, tout en faisant preuve de résilience face aux difficultés rencontrées.

L'effectuation offre plusieurs avantages pour un repreneur d'entreprise :

- Flexibilité et adaptabilité : En se concentrant sur les ressources disponibles et en exploitant les opportunités, le repreneur peut ajuster en permanence sa stratégie en fonction des évolutions du marché et des opportunités qui se présentent.

- Réduction des risques : En engageant des ressources de manière progressive et en fonction de ce qu'il est prêt à perdre, le repreneur limite son exposition aux risques financiers.

- Création de valeur : En cocréant et en nouant des alliances avec des partenaires, le repreneur peut générer de la valeur ajoutée pour l'entreprise reprise.

Quels sont les impacts de l'effectuation sur la gouvernance de l'entreprise reprise ?

Olivier Meier : La théorie de l'effectuation transforme radicalement la gouvernance en introduisant une approche agile et collaborative, loin de la planification rigide traditionnellement en vigueur. Examinons cela de plus près. Il s'agit ici d'insérer activement les parties prenantes (salariés, cédants, fournisseurs) dans les instances de gouvernance. Par exemple, un repreneur va maintenir l'ancien dirigeant au conseil d'administration, tirant parti de son expertise et de son réseau. La structure de gouvernance devient alors hybride, avec un partage de pouvoir effectif. Cela favorise ainsi l'adhésion des parties prenantes, l'accès à des informations cruciales et une meilleure prise en compte des réalités du terrain.

L'autre impact de l'effectuation est le fait d'adopter une gouvernance réactive, capable de pivoter rapidement face aux imprévus et aux opportunités émergentes. Cela peut prendre différentes formes, comme le fait de décider d'internaliser la production, transformant ainsi une menace en une nouvelle compétence stratégique, suite au départ d'un fournisseur important. Ce mode de gouvernance souple et flexible permet ainsi de saisir les opportunités de marché, de minimiser les risques et d'assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement incertain et complexe.

Cependant, sa mise en œuvre nécessite une transformation culturelle profonde et une adaptation des pratiques de gouvernance traditionnelles.

Comment l'effectuation peut-elle favoriser l'innovation dans le cadre de la reprise d'entreprise ?

Olivier Meier : L'effectuation, en tant que logique entrepreneuriale alternative, offre un cadre particulièrement fertile pour stimuler l'innovation lors de la reprise d'une entreprise. Elle transforme les contraintes et les incertitudes en tremplins pour la créativité. Plutôt que de se focaliser sur un objectif idéal, le repreneur effectual part des ressources existantes (compétences de l'équipe, technologies en place, relations avec les clients) pour explorer de nouvelles voies. Cette approche pragmatique favorise l'innovation incrémentale, en améliorant les produits et services existants, ou en explorant de nouvelles applications pour les technologies maîtrisées.

L'effectuation encourage aussi l'expérimentation, en limitant l'investissement initial et en acceptant la possibilité d'un échec. Cela libère les énergies créatives et permet de tester rapidement de nouvelles idées. Elle favorise l'innovation, en permettant de tester des idées audacieuses, sans mettre en péril l'entreprise.

On peut donc souligner le fait que l'effectuation encourage à transformer les difficultés et les échecs en opportunités d'apprentissage et d'innovation. Par exemple, un repreneur peut transformer une contrainte réglementaire en un avantage concurrentiel, en développant des solutions innovantes pour répondre aux nouvelles exigences. Cette vision favorise l'innovation résiliente, en transformant les obstacles en tremplins pour la créativité.

Quels sont les défis et limites de l'approche effectuale dans le cadre d'un projet de reprise d'entreprise ?

Martine Story : Malgré de nombreux atouts, l'approche effectuale présente aussi des défis. En premier lieu, cette approche repose sur l'acceptation de l'incertitude, ce qui ne convient pas nécessairement à tous les candidats à la reprise.

L'approche effectuale se heurte également aux limites suivantes :

- Recherche de financement : les financeurs traditionnels, banques et fonds d'investissement peuvent manifester une certaine appréhension par rapport à des projets effectuaux dont l'imprévisibilité se heurte à leurs exigences de prédictibilité et de maîtrise des risques.
- Perte d'efficacité : itérative, et de nature « test and learn », cette démarche peut allonger le processus d'acquisition, et se révéler contre-productive dans un contexte où les opportunités de reprise sont souvent âprement disputées et nécessitent une grande réactivité.
- Absence d'un cadre stratégique clair : l'absence de cadre stratégique précis peut déstabiliser les équipes de l'entreprise reprise, habituées à une direction claire, et créer un sentiment d'insécurité durant la phase de transition. L'absence d'un cadre clair présente également le risque de mauvais choix, voire d'errance stratégique de la part d'un repreneur en phase de découverte.