

Sous la direction de
Louise CADIEUX et
Bérangère DESCHAMPS

, Le duo **CÉDANT** **REPRENEUR**

Pour une compréhension intégrée
du processus de transmission/reprise
des PME



, Le duo
CÉDANT
REPRENEUR

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

Canada et autres pays : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec)

J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306/1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Sous la direction de
Louise CADIEUX et
Bérangère DESCHAMPS

, Le duo CÉDANT REPRENEUR

Pour une compréhension intégrée
du processus de transmission/reprise
des PME

Vedette principale au titre :

Le duo cédant / repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission / reprise des PME
(Entrepreneuriat & PME)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3112-3

1. Entreprises - Transmission. 2. Petites et moyennes entreprises. 3. Changement organisationnel. 4. Entreprises familiales - Transmission. 5. Chefs d'entreprise. I. Deschamps, Bérangère. II. Cadieux, Louise, 1953- . III.
Collection : Entrepreneuriat & PME.

HD62.7.R44 2011

658.02'2

C2011-940714-0

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages : INTERSCRIPT

Conception de la couverture : RICHARD HODGSON



Le duo cédant/repreneur

Pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME

Pour reprendre une expression maintes fois formulée, la question de la transmission/reprise d'entreprise est particulièrement cruciale – on ajoutait naguère « [...] en cette fin de siècle ». Or les raisons de cette urgence à traiter de la question se sont accrues au cours de la dernière décennie, pour deux raisons majeures.

D'une part, la transmission/reprise des entreprises issues de la génération du *baby-boom* d'après-guerre arrive à ses limites, puisque les entrepreneurs nés dans les années 1950 approchent de la retraite, voire, comme on l'observe dans certains cas présentés dans cet ouvrage, l'ont déjà prise. En conséquence, la question de la viabilité d'un nombre croissant de PME, et surtout de PMI, est posée de façon insistante. En témoigne l'arsenal de mesures et d'initiatives proposées pour contribuer à une mise en relation d'un cédant et de repreneurs éventuels : faut-il rappeler que, dès les années 1980, on trouvait déjà dans les aéroports françaises des informations sous forme de « bourses d'échange », disponibles sur des bornes interactives, et des revues destinées aux cadres et entrepreneurs, bourses émanant de l'Agence nationale pour la création et la reprise d'entreprises ?

D'autre part, le paysage économique et social a profondément changé au cours de ces dernières décennies, au point que nombre de commentateurs doutent de la compétitivité et de la légitimité des PME dans de multiples secteurs exposés à la concurrence internationale. De surcroît, comme l'attestent à maintes reprises les contributeurs de l'ouvrage, le niveau d'expertise requis pour gérer une entreprise de taille intermédiaire a fortement augmenté. À cela, il faut ajouter l'hétérogénéité croissante du monde des PME, comme les préfaciers l'ont bien souligné, soit en élargissant l'éventail des indicateurs taxonomiques, soit en accentuant la diversité typologique. Nous pensons ainsi que c'est à juste titre que les contributeurs se sont efforcés de sortir des limites de l'épuration des TPE de proximité et des « fausses PME », ou des quasi-firmes intégrées de fait ou de droit dans des entités plus vastes. Mais dire que le niveau d'exigence s'élève, c'est aussi mettre en exergue l'augmentation des attentes, tant des repreneurs potentiels que des nouveaux salariés, plus, sinon toujours mieux formés. C'est ce qui ressort très bien de cet ouvrage fort bien mené par ailleurs.

Il faut ajouter une autre caractéristique majeure. Dans cet ouvrage, tout au long de l'analyse, les auteurs révèlent systématiquement entre les lignes ce que sont d'abord les PME : des organisations éminemment humaines, non seulement en raison de leur taille, mais aussi de leurs comportements. À l'encontre de trop de grandes entreprises qui ont rarement « du cœur » et peuvent, par exemple, larguer des centaines d'employés, dans des stratégies dites de rationalisation faisant suite au changement de la direction pour répondre à une crise ou à l'arrivée d'un nouveau propriétaire, sans égard à leurs destinées ni même à leur longue fidélité à l'entreprise pour bon nombre d'entre eux. Certains de ces nouveaux dirigeants s'octroient même rapidement des émoluments proprement indécents, comme l'exprimait Mervyn King, gouverneur de la Banque d'Angleterre le 5 mars 2011, même lorsque l'entreprise va de plus en plus mal. Comme on l'a vu ou on le voit encore trop souvent dans les firmes financières malgré la grave crise de 2008-2009 qu'elles ont en bonne partie suscitée et soutenue.

Dans les chapitres de ce nouvel ouvrage, allant bien au-delà du précédent, *La transmission des PME : perspectives et enjeux* (2009), on s'arrête finalement à ces comportements de femmes et d'hommes impliqués à divers titres. On y intègre ainsi la dynamique de l'histoire de l'entreprise à partir de ses origines, de ses expériences, et des visions et objectifs tant du cédant que du repreneur. On tient compte des employés, première valeur de la firme transmise/reprise, et du choc culturel inévitable résultant de la fin de certains attachements, de

l'insécurité évidente et des résistances ou de la méfiance qui en découlent et qui exigent beaucoup de doigté de l'un et de l'autre, mais aussi un temps d'appropriation réciproque de la part des parties prenantes « qui restent ». Tout repose sur une confiance nouvelle à construire ou à reconstruire pour dépasser ce bouleversement. La gestion du temps est essentielle. La reconstruction des liens avec l'extérieur, les clients et les fournisseurs est délicate. On tient compte du non-dit et de tout ce qui est tacite. On tente d'intégrer le changement, la créativité et l'innovation dans la continuité. On parle de processus de deuil du cédant et de résurrection du repreneur. On essaie finalement de concilier l'inconciliable des valeurs, des *habitus* et des intérêts perturbés, que la reprise provienne de l'intérieur ou de l'extérieur, de quelques employés ou d'un repreneur expérimenté ou nouveau dans le secteur industriel, qu'elle touche une entreprise traditionnelle ou de hautes technologies, qu'elle s'adresse à un petit commerce ou à une ferme familiale. Bref, on met en exergue toute cette aventure humaine en collectif qu'est la petite entreprise, avec ses nombreux obstacles et défis, où l'aspect financier est une contrainte, majeure il est vrai, mais que toute la démarche dépasse finalement.

Ce qui explique pourquoi les concepteurs et les contributeurs de cet ouvrage ont fort judicieusement choisi de mettre le doigt « là où ça fait mal », c'est-à-dire sur la fameuse dyade cédant/repreneur et, par la suite, sur l'implication et l'apport actif ou réticent des autres parties prenantes. Les auteurs montrent clairement, en définitive, que la réussite ou l'échec de la transmission/reprise, que ce soit à l'issue de celle-ci, au cours des années suivantes, voire pour la survie plus lointaine de l'affaire, est largement lié à la qualité du processus relationnel mettant en jeu ces acteurs, à la qualité des procédures (juridiques, financières, fiscales, etc.) auxquelles participent des instances (en fait, des personnes) extérieures, mais aussi à l'importance des sentiments.

En tant que lecteurs « intéressés », la leçon que nous pouvons finalement retirer de toute cette analyse serait que plus l'entreprise est « petite » (jusqu'à la TPE, incluant essentiellement l'artisanat et le commerce de proximité), plus les processus fondés ainsi sur l'*affect* l'emportent, relevant bien souvent des sciences cognitives et comportementales, comme l'atteste ce fameux « deuil », alors que, plus l'entreprise est « grande » (une PMI, pour l'essentiel), plus prédominent les procédures à base d'*intellect* et d'*effect* (techniques et managériales).

Mais sans doute la question centrale est celle de la logique qui préside à l'évaluation de la transaction : si la logique patrimoniale est bien souvent évoquée dans les diverses contributions, il est important d'y retrouver les logiques entrepreneuriales, managériales et, surtout, humaines, comme nous venons de le rappeler. On prendra garde toutefois d'évacuer la logique purement financière, sachant que, hélas, trop de reprises se soldent en définitive par le dépouillement de l'entreprise, pour ne retenir que les valeurs-clés, et précéder la fermeture définitive.

Bref, cet ouvrage était souhaitable et souhaité par les acteurs de ces entreprises et leurs consultants, mais aussi par les chercheurs et les étudiants en la matière. Il est le fruit de plusieurs centaines de travaux menés durant plus de trente-quatre ans sur les PME et l'entrepreneuriat à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il concrétise aussi une collaboration de plus de vingt-cinq ans de ses chercheurs avec l'équipe de Montpellier et avec les autres équipes en France et en Belgique, issues en partie de cette université et qui font de plus en plus de travaux de qualité, comme ce livre qui devrait faire le bonheur de tant de lecteurs et spécialistes.

Pierre-André Julien et Michel Marchesnay

Table des matières

Préface	Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME.....	VII
Liste des encadrés.....		XXI
Liste des figures.....		XXV
Liste des tableaux.....		XXVII
Introduction		1
	<i>Louise Cadieux et Bérangère Deschamps</i>	
1.	La transmission/reprise des PME : le processus liant cédant et repreneur.....	2
2.	La transmission/reprise des PME : les enjeux pour le cédant et le repreneur	5
3.	Le présent ouvrage	6
	Bibliographie	10
Chapitre 1	La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique	13
	<i>Lucie Bégin, Didier Chabaud et Mariem Hannachi</i>	
1.	La régénération stratégique: une mise en contexte	15

- 1.1. La régénération stratégique, au cœur de l'évolution des entreprises 15
- 1.2. Les mécanismes de régénération stratégique. 17
- 2. La transmission/reprise: moment propice à la régénération stratégique? 19
 - 2.1. Les pressions de l'environnement et la situation de la PME transmise/reprise 20
 - 2.2. Le cédant: facilitateur ou entrave à la régénération stratégique?. 22
 - 2.3. Les profils de repreneurs et la régénération stratégique 22
- 3. L'interaction cédant/repreneur face à la régénération stratégique. 25
- Conclusion. 27
- Bibliographie 28

Chapitre 2 La continuité/rupture en contexte de transmission/reprise des PME: concilier l'inconciliable? 31

Bérangère Deschamps et Laurent Simon

- 1. Le paradoxe du duo cédant/repreneur: des volontés inconciliables? 33
 - 1.1. Le cédant ou le repreneur 33
 - 1.2. Le repreneur et le cédant 34
- 2. Le paradoxe de la transmission/reprise: tout est-il transmissible? 36
 - 2.1. Le transfert des connaissances tacites 36
 - 2.2. Le transfert de l'identité, de la culture organisationnelle. 38
- 3. Concilier ces paradoxes par l'innovation: entre continuité et rupture?. 40
 - 3.1. Équilibrer les différents régimes d'innovation pour permettre à la fois le maintien et le renouvellement. 42
 - 3.2. Capitaliser et exploiter les connaissances existantes, qu'elles soient internes ou externes à la PME 43

3.3.	Explorer et développer des connaissances nouvelles, notamment par l'expérimentation	43
3.4.	Créer un contexte organisationnel formel ou informel propice à l'innovation	44
	Conclusion	45
	Bibliographie	45

Chapitre 3	La transmission/reprise des PME: les enjeux de la pérennité de la compétence créative	49
	<i>Camille Carrier</i>	

1.	L'importance de la prise en compte de la créativité par le repreneur	51
2.	Reprendre le flambeau de la créativité	53
3.	Entretenir la flamme de la créativité dans les industries créatives	57
4.	Allumer ou raviver la flamme de la créativité	60
	Conclusion	63
	Bibliographie	64

Chapitre 4	La dynamique cédant/repreneur: lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe	67
	<i>Louise Cadieux et Bérangère Deschamps</i>	

1.	Le processus de transition de rôle du cédant	69
1.1.	La période de préretraite ou l'amorce de nouveaux projets de vie	70
1.2.	La période de retraite ou l'appropriation d'une nouvelle vie	72
2.	Le processus de transition de rôle du repreneur	73
2.1.	L'aspirant repreneur ou les premiers pas vers la fin du rôle actuel	74
2.2.	Le repreneur ou la création du nouveau rôle	77

3. La dynamique cédant/repreneur:
vers une lecture intégrée 78

Conclusion 81

Bibliographie 82

**Chapitre 5 Les passages obligés du cédant:
quels impacts pour le repreneur? 85**

Thierno Bah et Louise Cadieux

1. La théorie du deuil dans la perspective du cédant 86

2. Le processus de deuil du cédant:
proposition d’une typologie 92

3. Le processus de deuil du cédant:
quels impacts pour le repreneur? 95

Conclusion 98

Bibliographie 98

**Chapitre 6 La gestion des ressources humaines:
gérer le changement de dirigeant
dans une PME transmise/reprise 101**

Guy Arcand

1. La définition de la gestion
des ressources humaines (GRH) 102

2. La gestion des ressources humaines (GRH) dans les PME . . 105

3. L’impact d’un changement de propriétaire
sur le personnel 106

3.1. La gestion du changement 106

3.2. La mise en œuvre du changement 109

3.2.1. Phase 1: Mettre en place et communiquer
une vision 110

3.2.2. Phase 2: Identifier des responsables
de la transition 110

3.2.3. Phase 3: Élaborer un plan de transition 111

3.2.4. Phase 4: Ajuster les ressources
humaines 112

3.2.5. Phase 5: Récompenser les comportements
recherché 112

3.2.6.	Phase 6 : Viser la cohérence dans les activités de l'organisation	113
3.2.7.	Phase 7 : Assurer la rétroaction	114
	Conclusion	115
	Bibliographie	115

**Chapitre 7 La prise en compte des salariés
en situation de transmission/
reprise externe 117**
Sonia Boussaguet

1.	Les états psychologiques des salariés face au changement de direction	118
1.1.	Les émotions des salariés face à la rupture avec l'ancien dirigeant	118
1.2.	Les émotions des salariés face à l'intrusion du nouveau dirigeant	120
2.	Les réactions des salariés face au changement de direction	121
2.1.	Les principales raisons des freins au changement . .	121
2.2.	L'apparition de comportements déviants chez les salariés	122
3.	Vers une implication active des salariés	124
3.1.	La préparation psychologique des salariés en amont du processus	125
3.2.	La conduite du changement en aval du processus . .	125
3.2.1.	Prendre appui sur le « noyau dur »	127
3.2.2.	Stimuler les « agents dormants »	128
3.2.3.	Rallier les « indécis » (hommes de l'ombre ou leaders informels)	128
3.2.4.	Recadrer les « chouchous » et les « inquiets chroniques »	129
3.2.5.	Se séparer des « ennemis de circonstance »	129
	Conclusion	129
	Bibliographie	130

**Chapitre 8 La transmission/reprise interne :
la démarche T.E.A.M. 133**

Jean-Marie Estève et Henri Mahé de Boislandelle

- 1. Le contexte de rachat par les salariés 136
 - 1.1. La découverte du salarié repreneur 136
 - 1.2. La préparation et la finalisation de la transmission/reprise interne RES 136
 - 1.3. Le détachement du cédant et l'émergence du repreneur salarié 138
- 2. La démarche T.E.A.M. : Le cas de SOLATRAG 139
 - 2.1. La première expérience de transmission/reprise interne RES 139
 - 2.2. La transmission/reprise interne RES dans la durée 141
- 3. Les règles et principes de pérennité et de management de l'équipe de repreneurs/salariés 143
 - 3.1. Les principes de pérennité 143
 - 3.2. La répartition du capital 143
 - 3.3. Le mode de financement 144
 - 3.4. Le montage juridique 145
- 4. Le management spécifique de l'équipe de repreneurs 146
- 5. Le temps comme facteur-clé de succès 148
- Conclusion 149
- Bibliographie 149

**Chapitre 9 Le financement de la transmission/
reprise: un aperçu 151**

Claude Mathieu, Louise Cadieux et Pierre Gratton

- 1. Le montage financier: une mise en contexte 153
- 2. Les principaux instruments du montage financier 154
- 3. Les sociétés de capital de risque (SCR) 157
 - 3.1. Le processus de sélection des SCR 157
 - 3.2. Les avantages et inconvénients du financement par capital de risque 159
- 4. Les organismes gouvernementaux et de première ligne 160

4.1.	La Financière agricole et Financement agricole Canada	160
4.2.	Le réseau des SADC	161
4.3.	Le réseau des CLD.	161
4.4.	Les forces et faiblesses du financement provenant des organismes gouvernementaux et de première ligne	162
5.	Les banques et les coopératives de crédit.	163
6.	Les principaux constats	165
	Conclusion.	166
	Bibliographie	166

**Chapitre 10 L'évaluation financière d'entreprise
en transmission/reprise :
approche critique du
courant financier traditionnel 169**

Claude Mathieu

1.	Les premières phases du processus de la transmission/reprise dans une perspective financière . . .	170
2.	La détermination de la valeur de l'entreprise.	173
2.1.	La valeur intrinsèque (VI) : un cadre général	173
2.1.1.	Le coût du capital	174
2.1.2.	La détermination des FMT (flux monétaires totaux).	177
2.2.	La valeur intrinsèque (VI) selon la perspective du cédant.	180
2.3.	La valeur intrinsèque (VI) selon la perspective du repreneur	182
3.	La vérification diligente	184
	Conclusion.	185
	Bibliographie	185

**Chapitre 11 L'accompagnement par le mentorat:
une forme adaptée de soutien
pour le cédant et le repreneur 187**

Étienne St-Jean

1. Les besoins et difficultés du cédant et du repreneur 189

2. Le mentorat : une forme de soutien 191

3. Les acteurs externes impliqués
dans la transmission/reprise 193

4. Le réseau de mentorat d'affaires de la Fondation
de l'entrepreneurship 195

4.1. Le mentorat auprès du repreneur 195

4.2. Le mentorat auprès du cédant 197

5. Le Groupement des chefs d'entreprise 198

Conclusion 200

Bibliographie 200

**Chapitre 12 Hériter, s'hériter d'une entreprise:
la réticence à transmettre et la volonté
de reprendre dans les petites
entreprises familiales 203**

Delphine Lobet

1. Le parent et le patron : de la réticence à transmettre 205

1.1. La situation matérielle de l'entreprise 206

1.2. Le regard sur les enfants 207

1.3. La satisfaction sociale et subjective 210

1.4. L'obligation morale de laisser libre et
l'ouverture au monde 211

2. L'enfant et le repreneur : parcours de l'« auto-héritier » 213

2.1. La reprise faite de mieux 213

2.2. La reprise au tournant 214

2.3. La vocation au seuil 215

3. L'« auto-héritier » : nouvel acteur
de la transmission/reprise familiale? 216

Conclusion 219

Bibliographie 219

Chapitre 13 La transmission/reprise en entrepreneuriat social 221

Sophie Bacq et Frank Janssen

1.	L'entrepreneuriat social: spécificités et définitions	223
1.1.	L'entrepreneur social	223
1.2.	L'organisation entrepreneuriale sociale	225
2.	La transmission/reprise en entrepreneuriat social	227
2.1.	Les stratégies de transmission/reprise	228
2.1.1.	La transmission/reprise familiale	228
2.1.2.	La transmission/reprise interne	229
2.1.3.	La transmission/reprise externe	230
2.2.	L'entrepreneur social-cédant	231
2.3.	Le repreneur « social »	233
	Conclusion	234
	Bibliographie	235

Chapitre 14 Les réalités et défis de la relève agricole 239

Diane Parent

1.	Portrait d'une relève sur fond de population agricole vieillissante	241
1.1.	La relève féminine: lentement mais sûrement elles avancent	242
1.2.	La formation de la relève agricole: le niveau monte	243
1.3.	Le spectre de l'isolement social	244
2.	S'associer aujourd'hui pour succéder demain: la relève familiale	246
2.1.	La ferme familiale: une passion, une occasion, un cocon ou une prison?	247
2.2.	La dynamique cédant/relève: une relation d'affaires mais surtout une affaire de relations	248
2.2.1.	L'établissement familial: entre la confiance et le contrôle	249
2.2.2.	Le combat de coqs: l'expérience de Pierre	250
2.2.3.	La servitude ordinaire: le cas de Michel	250
2.2.4.	La tentative de coup d'État... par Denis	251
2.2.5.	La paix familiale: le cas de Simon	251

3. Devenir agriculteur sans héritage:
la relève hors cadre familial. 252

Conclusion. 255

Bibliographie. 256

Conclusion 259
Louise Cadieux et Bérangère Deschamps

Les auteurs 263

Liste des encadrés

Encadré 1.1	Définition de la régénération stratégique	16
Encadré 1.2	La régénération continue chez Croustilles Yum Yum	19
Encadré 1.3	Réorienter l'activité pour sortir gagnant de la crise.	21
Encadré 1.4	Guillaume Jammes, une reprise en forte croissance.	23
Encadré 1.5	Cédant recherche repreneur motivé ayant l'amour du métier	26
Encadré 2.1	La difficulté du cédant	33
Encadré 2.2	Le transfert des connaissances tacites	37
Encadré 2.3	Fédérer les salariés d'une PME transmise/reprise	39
Encadré 2.4	Les capacités dynamiques.	39
Encadré 2.5	Ressources et capacités	41
Encadré 2.6	Évolution de la culture d'entreprise.	42
Encadré 3.1	Le Cirque du Soleil	50
Encadré 3.2	La créativité: une définition	52
Encadré 3.3	Louis Garneau Sports Inc.: l'entreprise	54
Encadré 3.4	Pour Louis Garneau, innover est une question d'attitude	55

Encadré 3.5	Diesel: une gestion adhocratique	59
Encadré 3.6	Une nouvelle direction chez CVTech-IBC inc. . .	60
Encadré 3.7	Les Billards Toulet: un exemple de transmission/reprise réussie	62
Encadré 4.1	Les hésitations d'un cédant: témoignage	70
Encadré 4.2	Témoignage d'un repreneur face au comportement ambigu d'un cédant.	71
Encadré 4.3	Témoignage d'un repreneur qui travaillait avec ses corepreneurs	73
Encadré 4.4	La réflexion d'un nouvel entrepreneur.	74
Encadré 4.5	Exemple de désengagement d'un rôle au profit d'un autre	75
Encadré 4.6	L'aide du CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires).	76
Encadré 4.7	Exemple du point de non-retour non franchi . . .	77
Encadré 5.1	La retraite pour un entrepreneur: non merci! . . .	87
Encadré 5.2	Le sentiment d'attachement du cédant envers son entreprise.	88
Encadré 5.3	Le cas Cre-O-Pack	89
Encadré 5.4	Témoignage d'un cédant durant la phase d'alanguissement et de recherche.	90
Encadré 5.5	Témoignage d'un cédant durant la phase de désorganisation et de désespoir.	92
Encadré 5.6	Témoignage d'un repreneur face à l'incapacité du cédant de lâcher prise	96
Encadré 6.1	S'appuyer sur le noyau dur.	107
Encadré 6.2	La gestion des talents: un témoignage de repreneurs	111
Encadré 7.1	Illustrations de la rupture du lien entre le cédant et ses salariés	119
Encadré 7.2	Illustrations du problème de l'intrusion du repreneur	120

Encadré 7.3	Exemples de réticences au changement de la part des salariés	122
Encadré 7.4	Résistances passives et déclarées des salariés relatées par les repreneurs	124
Encadré 7.5	La préparation des salariés en amont du processus: témoignage d'un repreneur.	126
Encadré 7.6	La préparation des salariés en aval du processus.	127
Encadré 8.1	La transmission/reprise interne ou le rachat de l'entreprise par les salariés (RES)	134
Encadré 8.2	Évolution du RES depuis la loi de 1984	135
Encadré 8.3	Mutation de l'intrapreneur vers l'entrepreneur.	137
Encadré 8.4	Rappel historique sur SOLATRAG	140
Encadré 8.5	Les preuves de la démarche T.E.A.M.	142
Encadré 8.6	La répartition du capital dans la démarche T.E.A.M.	144
Encadré 8.7	Les dispositifs complémentaires aux principes énoncés.	147
Encadré 9.1	Les difficultés perçues par les dirigeants de PME face au financement.	153
Encadré 9.2	Le cas français	154
Encadré 9.3	La garantie légale.	155
Encadré 9.4	Exemple de l'offre de financement en transmission/reprise.	156
Encadré 10.1	Calcul des flux monétaires totaux (FMT).	177
Encadré 10.2	La valeur sentimentale qu'un entrepreneur accorde à son entreprise	181
Encadré 10.3	La répartition du contrôle de chacun des actionnaires selon Sahlman (1993)	183
Encadré 10.4	L'entreprise Replico Inc.	184
Encadré 11.1	Les rôles du mentor: deux témoignages.	192
Encadré 11.2	Le concept d'auto-efficacité pour le repreneur	192

Encadré 11.3	Le Groupement des chefs d'entreprise	198
Encadré 11.4	Le Groupement des chefs d'entreprise : témoignage d'un cédant	199
Encadré 12.1	Illustration de la réticence à transmettre : les arguments liés à l'évolution de la profession	206
Encadré 12.2	Illustration de la réticence à transmettre : le regard des parents sur les enfants	207
Encadré 12.3	Illustration de la réticence à transmettre : les arguments liés au sexe	208
Encadré 12.4	Illustration de la réticence à transmettre : l'adéquation avec le secteur d'activité	209
Encadré 12.5	Illustration de la réticence à transmettre : les ambitions des parents pour leurs enfants	210
Encadré 12.6	Illustration de la réticence à transmettre : laisser ses enfants choisir	212
Encadré 12.7	Le regret que son fils ait repris l'entreprise	214
Encadré 12.8	Illustration de la reprise au tournant	215
Encadré 12.9	Illustration de la vocation au seuil	216
Encadré 13.1	Didier Ketels, « entrepreneur social »	224
Encadré 13.2	Définition de l'organisation entrepreneuriale sociale	225
Encadré 13.3	Les organisations de l'entrepreneuriat social	226
Encadré 13.4	Le cas d'Inner City Development (partie 2)	232
Encadré 13.5	Le cas d'Inner City Development (partie 3)	234
Encadré 14.1	L'importance de la terminologie	240
Encadré 14.2	Les jeunes agriculteurs et l'isolement : ce qu'ils nous ont confié	246
Encadré 14.3	La relève hors cadre familial s'exprime	253

Liste des figures

Figure I.1	La transmission/reprise dans une perspective intégrée.	3
Figure I.2	Les enjeux de la transmission/reprise des PME. . .	6
Figure 1.1	Les dimensions de la régénération stratégique . . .	17
Figure 1.2	Profils du repreneur en fonction du cycle de vie de la PME.	24
Figure 4.1	Le processus de transition de rôle du cédant	70
Figure 4.2	Le processus de transition de rôle du repreneur. .	75
Figure 4.3	La dynamique cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée	79
Figure 5.1	Le processus de deuil du cédant (adapté de Bowlby, 1984)	90
Figure 8.1	Le principe des LMBO successifs.	146
Figure 14.1	Typologie des relations entre le cédant (père) et la relève (fils ou fille)	249

Liste des tableaux

Tableau 1.1	Les quatre mécanismes de la régénération stratégique	18
Tableau 5.1	Typologie des cédants (inspirée de Bah, 2009a).	94
Tableau 6.1	L'importance du rôle du cédant et de celui du repreneur	114
Tableau 9.1	Les étapes du processus décisionnel d'investissement en capital de risque	158
Tableau 9.2	Les principales forces et faiblesses du financement provenant des organismes gouvernementaux et de première ligne	163
Tableau 10.1	Les premières phases de la transmission/reprise dans une perspective financière.	171
Tableau 10.2	Les étapes de la transmission/reprise impliquant une interrelation entre le cédant et le repreneur	173
Tableau 10.3	La classification de Roztocky et Needy (1999).	176
Tableau 10.4	La classification de Schilt (1982)	176
Tableau 10.5	FMT prévisionnels (en dollars) de l'entreprise cible.	178
Tableau 10.6	Grille de travail pour la détermination de la valeur de l'entreprise cible lorsque le repreneur utilise les données prévisionnelles du cédant	179

XXVIII LE DUO CÉDANT/REPRENEUR

Tableau 10.7	Détermination de la valeur de l'entreprise cible selon les anticipations du repreneur (présence de synergie)	180
Tableau 12.1	Positions des parents et des enfants face à la transmission/reprise familiale	218
Tableau 14.1	Mythes et réalités sur les jeunes agricultrices . . .	242
Tableau 14.2	Niveau de scolarité des jeunes agriculteurs comparé à ceux de la population active et de l'ensemble des agriculteurs, Québec 1991 et 2006	244
Tableau 14.3	Profil des jeunes agriculteurs au regard de leur vie sociale	245
Tableau 14.4	Synthèse des facteurs caractérisant l'établissement hors cadre familial	255

Introduction



Louise Cadieux

Université du Québec à Trois-Rivières

Bérangère Deschamps

IAE de Grenoble

« Steve Jobs, 55 ans, en est à son troisième congé de maladie depuis l'annonce de son cancer, en 2004. Une nouvelle qui inquiète pour sa santé, mais aussi pour la croissance de son entreprise. Apple serait-elle encore Apple si Jobs quittait la barre? Cette question de la relève se pose aussi pour les PME, d'autant que le patron est actionnaire unique ou majoritaire... » (Froment, 2011.)

Assurer la relève des PME est un sujet particulièrement actuel. Le nombre de propriétaires-dirigeants en poste susceptibles de passer la main de la direction et de la propriété de leur PME à une nouvelle génération d'entrepreneurs est toujours plus important. Au Québec, on estime que 30,4 % des propriétaires-dirigeants actifs en 2008 auront choisi de quitter leur entreprise pour 2018, dont 13,3 % avant 2013 (Cossette et Mélançon, 2010). En France, l'INSEE ne recense plus les reprises d'entreprise depuis 2007, pour des raisons techniques liées à des contraintes européennes (Repreneur, 2010), mais le chiffre estimé des entreprises à transmettre avoisine les 60 000 par an. La problématique, certes actuelle, n'est pourtant pas récente, car elle est présente dans les pays industrialisés depuis une dizaine d'années.

Cependant, ce qui est récent, c'est que les propriétaires dirigeants connaissent des difficultés pour transmettre. Ce qui les contraint, pour certains, à perdre le caractère familial de l'entreprise en vendant à un tiers (KPMG, 2008) ou plus drastiquement à liquider, faute de relève (Fondation de l'entrepreneurship, 2010).

Depuis les dernières années, une nouvelle génération d'entrepreneurs exprime clairement le choix de la reprise d'entreprise dont les défis sont bien différents de ceux d'une création pure (*ex nihilo*) (Block, Thurik et Van der Zwan, 2010; Cadieux, Raymond et St-Pierre, 2010; Parker et Van Praag, 2010). Au Québec, par exemple, 19,4 % des entrepreneurs naissants envisagent la carrière au moyen d'une reprise d'entreprise, que celle-ci soit familiale, interne ou externe (Fondation de l'entrepreneurship, 2010). Ainsi, pendant que certains propriétaires-dirigeants de PME réfléchissent à la manière dont ils vont assurer la **transmission** de leur entreprise, d'autres cherchent une opportunité de **reprise** d'entreprise.

1. LA TRANSMISSION/REPRISE DES PME : LE PROCESSUS LIANT CÉDANT ET REPRENEUR

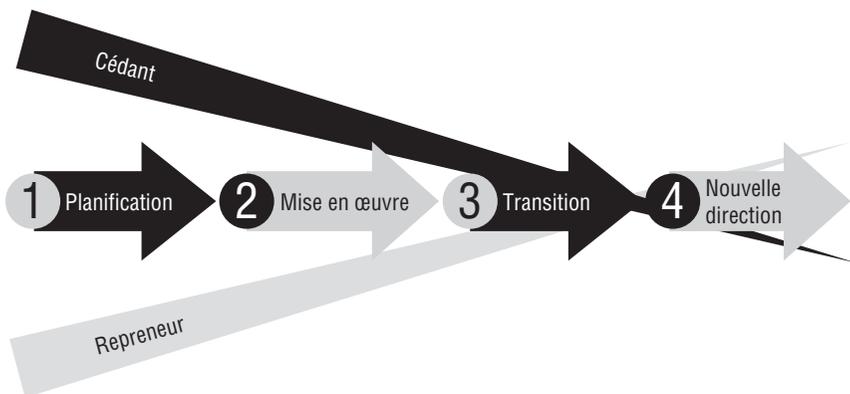
Depuis les dernières années, la transmission et la reprise des PME sont des sujets qui retiennent l'attention de nombreux chercheurs provenant de divers horizons. Par exemple, depuis la fin des années 1980, les chercheurs québécois et anglo-saxons s'intéressent à la problématique de la transmission familiale, favorisant souvent la perspective du cédant (Bracci et Vagnoni, 2011). Tandis que, depuis la fin des années 1990, les Français l'étudient dans une logique entrepreneuriale privilégiant la perspective du repreneur (Paturel, 2008). Avec le recul, nous comprenons qu'il puisse s'agir de deux logiques complémentaires nous permettant, depuis les toutes dernières années, d'aborder la problématique de la relève des PME de manière plus intégrée (Cadieux et Deschamps, 2009; De Freyman et Richomme-Huet, 2010).

Comme le soulignent Cadieux et Brouard (2009), la transmission de toute entreprise inclut nécessairement le concept de reprise. D'une part, il y a un cédant désireux d'assurer la continuité de son entreprise au moyen d'une transmission familiale, interne ou externe. Alors que d'autre part, se trouve un repreneur souhaitant reprendre une entreprise déjà existante, que cette dernière soit saine ou en difficulté

(Deschamps et Paturel, 2009). L'un ne pouvant exister sans l'autre. Ainsi, comme l'illustre la figure I.1, le processus de transmission/reprise peut, à la lumière des différentes lectures que nous avons faites, être interprété dans une perspective intégrée comprenant quatre phases : 1) la planification, 2) la mise en œuvre, 3) la transition et 4) la nouvelle direction, au cours desquelles le cédant et le repreneur voient leurs démarches individuelles se croiser pour se séparer de nouveau, cela indépendamment de la stratégie de transmission/reprise envisagée (familiale, interne ou externe). Voyons maintenant comment nous décrivons le processus de la transmission/reprise dans cette perspective de regards croisés.

La première phase en est une de planification, tant pour le cédant que pour le repreneur. Ici, tout est à l'état de projets, d'élaboration de scénarios, incluant quelquefois une planification plus étoffée, comme un plan de succession pour le cédant ou un plan d'affaires pour le repreneur. Dans le cas d'une transmission/reprise familiale, cette phase du processus correspond à la période durant laquelle cédant et repreneur ont l'intention pour l'un de transmettre à ses enfants, pour l'autre de reprendre l'affaire familiale, sans nécessairement l'exprimer très clairement, souvent pour des raisons de libre choix. Dans les cas de transmissions/reprises internes et externes, cette phase est plutôt caractérisée par des réflexions individuelles au cours desquelles cédant et repreneur pensent, en vases clos, à différentes possibilités de continuité pour l'un et de reprise pour l'autre.

FIGURE I.1
La transmission/reprise dans une perspective intégrée



Poursuivant cette logique, la deuxième phase représente la concrétisation des projets individuels du cédant et du repreneur. Plus précisément, il s'agit de la phase pendant laquelle cédant et repreneur vont de l'avant avec leurs projets respectifs. Dans le cas d'une transmission/reprise familiale, cela correspond au moment où le repreneur occupe différents types de postes dans l'entreprise de son parent à temps partiel ou à temps complet. Alors que dans les autres cas de transmission/reprise (interne et externe), cette phase correspond à la recherche de candidats pour le cédant et d'une cible pour le repreneur, allant jusqu'aux nombreux allers-retours entourant la négociation. Cette phase est donc la première durant laquelle cédant et repreneur interagissent, sans pour autant avoir pris de décision définitive, de sorte qu'ils sont toujours à même de reculer sans vraiment créer de dommages collatéraux pour la PME à transmettre ou à reprendre.

La troisième phase, celle de transition, prend forme lorsque le contrat est clair entre les protagonistes et que les gestes sont posés en conséquence. Dans les cas de transmission/reprise familiale, cette phase (communément appelée règne-conjoint) peut durer une dizaine d'années. Alors que dans les cas de transmission/reprise interne, la phase de transition s'échelonne sur moins de cinq ans, voire six mois pour les transmissions/reprises externes. Cette phase est charnière dans le processus pour toutes sortes de raisons, dont la principale est intimement liée au réel transfert des compétences stratégiques et opérationnelles de la PME. Plus concrètement, c'est au cours de cette phase que cédant et repreneur assurent le passage du relais en travaillant côte à côte dans un objectif commun, celui d'assurer la pérennité d'une même entreprise. Pour cela, le cédant doit lâcher prise et le repreneur prendre sa place.

Enfin, le processus de la transmission/reprise se termine avec la phase de nouvelle direction qui se démarque par l'entrée en poste officielle du repreneur et le retrait du cédant, cela même si, dans les cas de transmission/reprise familiale, ce dernier peut encore y être actif. Dans notre compréhension de la problématique, cette phase constitue un ajustement important pour les protagonistes puisque c'est à ce moment que le cédant fait le deuil de son rôle de propriétaire-dirigeant et que le repreneur s'approprie son nouveau rôle de dirigeant.

2. LA TRANSMISSION/REPRISE DES PME : LES ENJEUX POUR LE CÉDANT ET LE REPRENEUR

« Cédant/repreneur: Bonne entente nécessaire ». Voilà le titre d'un article du magazine français *Repreneur*, paru le 30 août 2010 qui explique qu'après des mois de travail, le cédant décide, à la toute dernière minute, de ne plus vendre son entreprise. Il se peut donc que le cédant recule à la dernière minute, alors qu'il se trouve au pied du mur, au moment même de signer. L'auteur de cet article met aussi l'accent sur la délicate alchimie que cédant et repreneur doivent ressentir pour parvenir à assurer la pérennité de l'entreprise. S'ensuit une série de recommandations à destination du repreneur, comme avoir conscience qu'il doit séduire le cédant; user de finesse et de psychologie pour tenter de décrypter très rapidement la personnalité du cédant et ainsi pouvoir s'adapter ou du moins ne pas le braquer par une attitude manifestement non compatible; s'intéresser véritablement à l'entreprise, à son activité et à ses produits; ou faire preuve d'humilité et d'écoute envers le cédant.

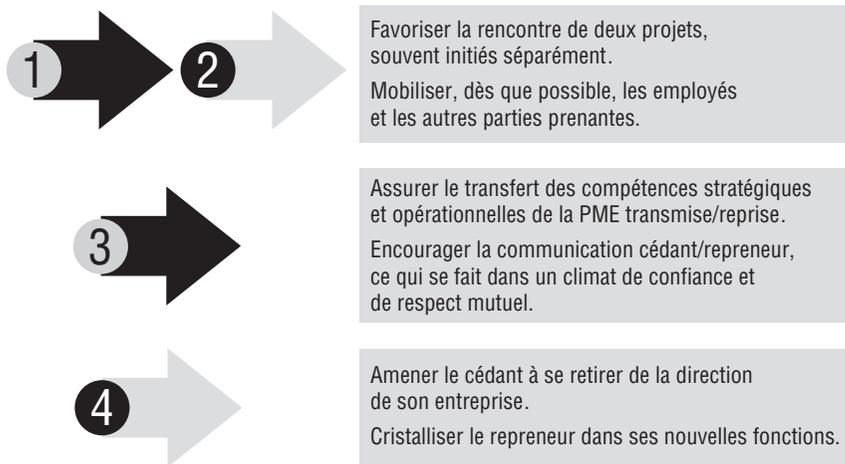
Pour le cédant, interagir avec le repreneur durant la période de transition peut aussi être difficile, comme en témoigne un propriétaire-dirigeant de PME lavalloise (Québec): « Ça fait trente ans que je mène ma barque tout seul ... Dans mon cas à moi, ça me demande de mettre de l'eau dans mon vin des fois, d'expliquer beaucoup, de discuter plus. Ça m'a demandé un changement de personnalité; je vous dirais que j'ai dû modifier certains comportements de façon assez majeure » (Pinard, 2008, p. 17). Cet extrait d'entrevue indique donc dans quelle mesure il peut être contre nature pour un cédant de changer plusieurs de ses comportements acquis au fil des ans pour lui permettre d'interagir correctement avec le repreneur, et d'assurer, dans la foulée, la réussite du projet de transmission/reprise.

Selon ces deux publications professionnelles française et québécoise, la transmission/reprise est une affaire de relations humaines entre le cédant et le repreneur. Comme l'illustre la figure I.2, les enjeux sont en effet présents, tant pour le cédant que pour le repreneur, tout au long du processus de la transmission/reprise, que cette dernière soit familiale, interne ou externe. Parmi ceux-ci, nous retenons 1) la rencontre de deux projets, souvent initiés séparément par le cédant, d'un côté, et par le repreneur, de l'autre; 2) la préparation des parties prenantes, dont les employés-clés, qui doit se prévoir dès l'amorce de

la phase de mise en œuvre du processus de la transmission/reprise ; 3) le transfert des compétences stratégiques et opérationnelles clés de la PME concernée qui doit être une préoccupation avant, durant et après la phase de transition ; 4) l'établissement d'une bonne qualité de communication entre le cédant et le repreneur, notamment durant les périodes où leurs projets respectifs deviennent « communs », c'est-à-dire pendant la phase de transition du processus de la transmission/reprise ; 5) le retrait du cédant ; et 6) la mise en place du repreneur, qui fera que tous deux, cédant et repreneur se retrouveront dans un état de déséquilibre dès l'amorce de la phase de nouvelle direction, cela indépendamment de la préparation qu'ils auront faite au préalable.

FIGURE 1.2

Les enjeux de la transmission/reprise des PME



3. LE PRÉSENT OUVRAGE

Jusqu'à cet ouvrage, cédant et repreneur étaient abordés séparément dans la littérature scientifique et professionnelle, à l'exception sans doute des cas de transmission/reprise familiale. Voilà pourquoi nous avons souhaité rassembler les deux perspectives qui, comme nous l'avons souligné, sont issues de différents courants de recherche et écoles de pensée. Dans un contexte de transmission/reprise, les vies

entières du cédant et du repreneur sont engagées. Leurs perspectives séparées doivent servir à mieux comprendre leur projet à la fois distinctif et commun, celui d'assurer la pérennité d'une même PME. Ce livre a donc pour principal objectif d'aborder les différents enjeux de la transmission/reprise des PME, plus précisément dans une compréhension spécifique de la dynamique pouvant exister entre le cédant et le repreneur tout au long du processus de transmission/reprise que celle-ci soit familiale, interne ou externe.

Par souci d'homogénéité, nous avons choisi d'harmoniser le vocabulaire de tous les chapitres de sorte que le lecteur ait une compréhension juste des enjeux soulevés quelle que soit la stratégie de transmission/reprise. Dans cet ouvrage, le cédant correspond au propriétaire-dirigeant de PME confronté à la problématique de la continuité de son entreprise, que celle-ci soit familiale ou non. Alors que, corollairement, le repreneur incarne celui qui prend la suite du cédant dans la gestion et la propriété de la PME, qu'il s'agisse d'une PME familiale ou non. Dans certains chapitres, les auteurs relèvent des particularités de vocabulaire qui sont précisées le cas échéant. Le point commun de tous les chapitres est qu'ils traitent tous de la dynamique unissant le cédant et le repreneur tout au long du processus de la transmission/reprise.

Les trois premiers chapitres portent sur les dimensions stratégiques de la transmission/reprise des PME. Pour ce faire, au **chapitre 1**, **Lucie Bégin, Didier Chabaud** et **Mariem Hannachi** abordent le sujet sous l'angle de la théorie de la régénération stratégique. Après avoir campé la théorie, notamment en contexte de PME, les auteurs décrivent comment cédant et repreneur peuvent être parties prenantes de la revitalisation de la PME transmise/reprise, pour autant que cela soit nécessaire après l'entrée du repreneur. Pour leur part, au **chapitre 2**, **Bérangère Deschamps** et **Laurent Simon** mettent en exergue la difficulté du repreneur à trouver un équilibre entre rupture dans la mise en œuvre du projet d'entreprise remodelé par lui-même et continuité de la culture d'entreprise, des actions en cours, initiées par le cédant. Après s'être posé la question de la transmissibilité des connaissances incarnées par le cédant, les auteurs proposent de motiver le personnel et de dynamiser la PME transmise/reprise pour l'innovation. C'est d'ailleurs dans la foulée de cette logique que **Camille Carrier**, au **chapitre 3**, ouvre la discussion sur la continuité de la compétence créative dans le contexte de la transmission/reprise des PME. Pour l'auteure, prendre la relève d'un cédant très créatif, assurer la continuité dans une PME créative ou acquérir une PME dans une industrie

créative sont les trois principales situations devant lesquelles le repreneur peut se trouver, ce qui exige une préparation et des compétences spécifiques, selon le cas.

Les deux chapitres suivants s'intéressent aux parcours très personnels du cédant et du repreneur. Pour ce faire, **Louise Cadieux** et **Bérangère Deschamps** traitent au **chapitre 4** de la transition des rôles subie par le cédant et le repreneur. Elles font le parallèle entre ce processus de transition de rôle et celui de la transmission/reprise externe, cette stratégie étant la plus déstabilisante pour les protagonistes. Pour les auteures, ce chapitre permet, entre autres, une compréhension mutuelle du cédant et du repreneur, chacun évoluant selon ses propres objectifs, mais en faveur d'un projet commun : la pérennité de la PME transmise/reprise. Au **chapitre 5**, **Thierno Bah** et **Louise Cadieux** poursuivent la réflexion en utilisant, cette fois, la théorie du deuil pour expliquer les comportements du cédant pendant le processus de la transmission/reprise des PME. Après avoir décrit le douloureux parcours du cédant, les auteurs proposent une typologie de comportements de ceux-ci face au retrait de leur entreprise et des impacts que cela peut avoir pour le repreneur avant, pendant et après sa prise de fonction officielle, que la transmission/reprise soit familiale, interne ou externe.

Toute transmission/reprise comporte des changements pour d'autres parties prenantes que le cédant et le repreneur. C'est donc dans cette perspective que les trois chapitres suivants sont consacrés aux salariés, ceux-ci détenant souvent les compétences-clés de la PME transmise/reprise. Pour ce faire, **Guy Arcand** débute au **chapitre 6** par un survol de la gestion des ressources humaines dans une PME, notamment dans le contexte des changements découlant d'une transmission/reprise. Pour aider cédant et repreneur, l'auteur suggère une démarche comportant sept phases permettant d'optimiser les chances de succès de ce changement de dirigeant. Pour sa part, dans le **chapitre 7**, **Sonia Boussaguet** traite des réactions des salariés face à ce qu'elle nomme l'intrusion du repreneur, plus spécifiquement dans les cas de transmission/reprise externe. Dans ce chapitre, l'auteure suggère des points de vigilance pour le cédant et le repreneur de manière à bien préparer, puis gérer le changement de dirigeant toujours dans l'optique de la réussite de la transmission/reprise. Faisant écho aux chapitres précédents, **Jean-Marie Estève** et **Henri Mahé de Boislandelle** racontent au **chapitre 8** l'histoire de l'entreprise SOLATRAG qui a vécu plusieurs reprises/transmissions internes au moyen du dispositif juridique français du RES (Rachat d'Entreprise par les

Salariés). Ce cas réel, vécu par l'un des auteurs, permet de dresser des facteurs-clés de succès, voire de développer une méthode que chaque génération de repreneurs applique et enrichit depuis plusieurs transmissions.

Autre volet épineux de la transmission/reprise des PME : le financement. Ce sujet est d'abord traité au **chapitre 9** par **Claude Mathieu**, **Louise Cadieux** et **Pierre Gratton** qui, après avoir expliqué le montage financier le plus courant, dressent un panorama des financements possibles pour la transmission/reprise des PME québécoises, incluant un aperçu des forces et faiblesses des sources de financement identifiées. Ensuite, au **chapitre 10**, **Claude Mathieu** s'inscrit en faux contre le courant financier traditionnel et propose une méthode mieux adaptée pour la détermination de la valeur de la PME transmise/reprise. Il suggère, de surcroît, un processus de partage d'information financière entre le cédant et le repreneur.

Les derniers chapitres portent sur des cas particuliers de transmissions/reprises des PME. C'est ainsi que le **chapitre 11**, rédigé par **Étienne St-Jean**, aborde le mentorat comme pratique possible d'accompagnement du cédant et du repreneur. Après une mise en contexte de l'accompagnement et du mentorat, l'auteur présente certaines pratiques québécoises de plus en plus populaires, dont celles de la Fondation de l'entrepreneuriat et du Groupement des chefs d'entreprise. Pour sa part, au **chapitre 12**, **Delphine Lobet** creuse les cas de transmission/reprise de très petites PME familiales, initiée par les enfants-repreneurs plutôt que par les parents-cédants. Dans son chapitre, l'auteure aborde d'abord les réticences des parents avant de révéler des cas de repreneurs qui s'auto-désignent comme repreneur familial. Elle en tire notamment des leçons pour la recherche et l'intervention. Dans le **chapitre 13**, **Sophie Bacq** et **Frank Janssen** approfondissent la transmission/reprise dans le contexte de l'entrepreneuriat social. Après avoir défini le concept, les auteurs réfléchissent à la continuité de l'entrepreneur social cédant en distinguant les stratégies de transmission/reprise (familiale, interne, externe) et en focalisant sur le repreneur social. Enfin, le **chapitre 14** porte sur les réalités et les défis de la relève agricole au Québec. Pour ce faire, **Diane Parent** dresse un portrait de la relève agricole actuelle qui subit de profonds changements (la présence montante des filles, l'augmentation du niveau de formation et l'isolement social) pour ensuite distinguer les processus de transmission/reprise familiale et externe.

Écrit dans un style accessible, ce livre est principalement basé sur différents résultats de recherches scientifiques et professionnelles, de même que sur l'expertise de chacun des auteurs y ayant collaboré. En vulgarisant les concepts et en donnant de nombreux exemples, il se présente comme un travail de synthèse adapté aux propriétaires-dirigeants de PME actuels et futurs, pour qui la transmission/reprise est source de préoccupations. Les coordonnatrices de cet ouvrage veulent avec ce dernier provoquer une réflexion plus intégrée sur la transmission/reprise des PME. Au même titre qu'elles désirent continuer à encourager l'ouverture de la carrière entrepreneuriale autrement que par la création pure (ex nihilo).

BIBLIOGRAPHIE

- BLOCK, J., TURIK, R. et VAN DER ZWAN, P. (2010). « Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants from a Cross-Country Study », Erasmus Research Institute of Management (ERMI), <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1703303>, consulté le 7 février 2010.
- BRACCI, E. et VAGNONI, E. (2011). « Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective », *IUP Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n° 1, p. 7-37.
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CADIEUX, L. et DESCHAMPS, B. (2009). « Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue », *Revue internationale PME*, vol. 22, n° 3-4, p. 7-13.
- CADIEUX, L., RAYMOND, L. et ST-PIERRE, J. (2010). « Fondateurs, successeurs et repreneurs : Quel impact sur la performance de la PME ? » *Actes du congrès international francophone sur la PME (CIFEPME)*, Bordeaux, octobre.
- COSSETTE, J. et MÉLANÇON, S. (2010). *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : Regard sur 2013 et 2018*, Québec, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).
- DE FREYMAN, J. et RICHOMME-HUET, K. (2010). « Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche intégrée des modes de transmission », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, p. 161-179.

- DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^e édition, Paris, Dunod.
- FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2010). *Indice entrepreneurial québécois 2010 : Qu'est-ce que les entrepreneurs québécois ont dans le ventre?* <<http://www.entrepreneurship.qc.ca/livres-et-conferences/livres/indice-entrepreneurial-quebecois-2010-0>>, consulté le 7 février 2011.
- FROMENT, D. (2011). *Votre entreprise peut-elle vous survivre?* <<http://www.lesaffaires.com/imprimer/archives/generale/votre-entreprise-peut-elle-vous-survivre-/523943>>, consulté le 7 février 2011.
- PARKER, S.C. et VAN PRAAG, C.M. (2010, sous presse). *The entrepreneur's mode of entry: business takeover or new venture start?* *Journal of Business Venturing* (disponible en ligne depuis le 18 octobre 2010 : Science Direct).
- PATUREL, R. (2008). « La reprise d'entreprise: pratique majeure de l'entrepreneuriat du début du XXI^e siècle », dans C. SCHMITT (dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 35-52.
- PINARD, R. (2008). *La relève entrepreneuriale dans les PME lavalloises : ça se fait*, <<http://emploi.quebec.net/regions/laval/publications.asp?categorie=1019103>>, consulté le 7 février 2011.
- REPRENEUR (2010). <<http://www.cession-entreprise.com/actualite/en-bref/enfin-une-etude-statistique-precise-sur-la-reprise-d-entreprise-1044.html>>, consulté le 16 février 2011 ; <<http://www.cession-entreprise.com/actualite/dossiers/cedant-repreneur-bonne-entente-necessaire-1032.html>>, consulté le 20 février 2011.

La transmission/ reprise des PME

Une occasion de régénération stratégique

Lucie Bégin

École de management de Normandie

Didier Chabaud

Université d'Avignon

Mariem Hannachi

École de management de Normandie

En 2006, Guy Courtin, propriétaire-dirigeant de la société Courtin, une PME normande du bâtiment fondée par son père en 1936, songe à son départ à la retraite. Après plus de trente ans passés dans l'entreprise familiale, il est temps pour lui de passer la main. Cependant, son fonds de pension est lié à son entreprise. Il doit pouvoir la vendre afin de se constituer une retraite. Sans grand enthousiasme, il envisage de la céder à un repreneur externe, mais il est soucieux de voir l'entreprise continuer et les emplois maintenus. Lors d'une réunion familiale, le père confie à ses deux fils, Simon et Pierre, son désir de quitter l'entreprise dans un prochain avenir. Germe alors l'idée d'un rachat par les deux frères dont les compétences sont complémentaires. En effet, l'aîné, Simon, a suivi un cursus commercial et de gestion et travaille comme ingénieur d'affaires à Paris, dans une grande entreprise américaine. Pour sa part, le cadet a suivi un parcours technique dans le métier de son père ; il a intégré l'entreprise depuis quelques années et y travaille en tant que chargé d'affaires. De l'avis de tous, cette reprise par le tandem fraternel favoriserait le développement de l'affaire et assurerait la continuité des emplois, tout en permettant au père

de quitter l'entreprise dans de bonnes conditions. S'ensuit une série de discussions et démarches, pour réaliser le projet et son financement. Au final, ce n'est qu'en février 2011, après plus de quatre ans de préparation, que la direction passe définitivement aux mains des deux frères. Le père reste encore une année dans l'entreprise en tant que dirigeant non salarié, de façon à faciliter la transition et à assister ses enfants. Pour Simon, cette transmission/reprise familiale répond surtout à un souhait de gérer sa propre entreprise. Dans cette optique, il entend développer de nouveaux créneaux, jusque-là délaissés par son père et il compte, avec son frère, faire croître l'entreprise. « L'objectif n'est pas de garder l'entreprise dans la famille. L'important, c'est d'être motivé à entreprendre, il faut avoir l'envie. » (Entretien réalisé par Lucie Bégin et Mariem Hannachi, le 18 octobre 2010.)

La continuité de l'entreprise Courtin semble bien engagée : le processus de transmission/reprise est en cours et les repreneurs veulent donner un nouveau souffle à l'entreprise, en élargissant les activités à de nouveaux marchés et en développant de nouvelles compétences sur des créneaux innovants. Mais toutes les PME dirigées par un propriétaire-dirigeant à l'aube de la retraite ne présentent pas des perspectives aussi encourageantes. Face à la problématique de la transmission/reprise, plusieurs PME ferment en raison d'une trop faible rentabilité, ou parce que leur entreprise repose sur leur personnalité, difficile à remplacer.

Selon le centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship (2010), 23 % des propriétaires d'entreprise âgés de plus de 55 ans pensent fermer leur entreprise plutôt que la vendre. D'autres ne trouvent pas de repreneur car leurs entreprises opèrent sur des marchés matures ou en déclin, ou parce qu'ils n'ont pas su s'adapter aux changements de l'environnement. Fatigue, usure, désintérêt sont autant de raisons pour expliquer qu'un propriétaire-dirigeant de PME, souvent seul décideur, puisse laisser son entreprise péricliter, au risque de voir son potentiel concurrentiel détruit et les emplois perdus (Malone et Jenster, 1992). Pourtant, ce dénouement tragique est évitable. Le passage de témoin à un repreneur enthousiaste et plein d'énergie fournit une clé pour régénérer la stratégie et retrouver la voie de la rentabilité, voire de la croissance, assurant ainsi la pérennité de la PME transmise/reprise au-delà du cédant. Ce chapitre a donc pour objectif de montrer comment la transmission/

reprise est propice à la régénération stratégique¹ (ci-après RS). Pour ce faire, nous définissons la RS et les mécanismes qu'elle peut emprunter. Nous considérons ensuite comment les conditions entourant la transmission/reprise des PME favorisent ou entravent le processus de RS. Et nous concluons en attirant l'attention du cédant et du repreneur sur les points à prendre en compte pour favoriser la RS de la PME transmise/reprise.

1. LA RÉGÉNÉRATION STRATÉGIQUE : UNE MISE EN CONTEXTE

Dans un monde en rapide transformation, la survie des PME dépend de la capacité des dirigeants à adapter ou redéfinir leur stratégie (Durand, 2006). Cela suppose de renouveler les activités et ressources organisationnelles et de faire montre de capacités entrepreneuriales (Cruz et Nordqvist, 2010). Ces questions ayant trait au changement et à l'adaptation à l'environnement sont au cœur de la RS des entreprises. Si ce concept a d'abord été développé dans le contexte des grandes entreprises matures, multinationales ou multi-divisionnelles (Baden-Fuller et Stopford, 1996), il s'avère utile aux PME (Van Teeffelen et Uhlaner, 2010).

■ 1.1. La régénération stratégique, au cœur de l'évolution des entreprises

La RS est une réponse organisationnelle à la nécessité d'évoluer face aux changements de l'environnement. Elle suppose une action intentionnelle de la part du dirigeant visant à maintenir et développer les capacités concurrentielles suivant une vision stratégique à long terme (Agarwal et Helfat, 2009 ; Sharma et Chrisman, 1999). Ainsi présentée, il apparaît clairement que l'entrepreneuriat est au cœur de la RS, ce qui en souligne le caractère transformationnel (Germain, 2007).

-
1. L'expression « *strategic renewal* » reçoit diverses traductions telles que le nouveau stratégique, la redynamisation, la réinvention, la réorientation, le rajeunissement et le ré-entrepreneuriat. Tous ces termes visent à distinguer la RS du redressement (*turnaround*) qui consiste à élaguer l'entreprise, pour réduire les coûts après une perte de marché ou de profitabilité, et améliorer la situation financière. Pour ce chapitre, nous retenons la traduction « régénération stratégique ».

ENCADRÉ 1.1

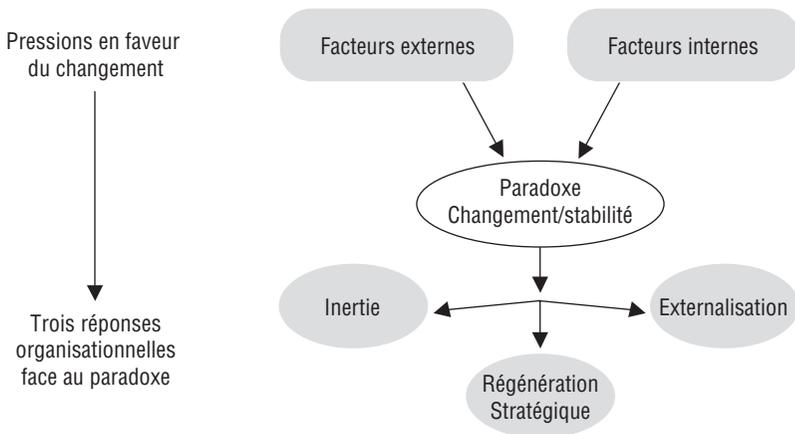
Définition de la régénération stratégique

En ce qui nous concerne, le concept de régénération stratégique (RS) recouvre l'ensemble des « efforts entrepreneuriaux d'une entreprise qui entraînent des changements significatifs dans ses activités, sa stratégie globale ou sa structure. » (Sharma et Chrisman, 1999, p. 19.)

Selon Baden-Fuller et Volberda (1997), au départ de tout processus de RS, se trouvent des facteurs externes qui exercent des pressions sur l'organisation et lui imposent de s'adapter. L'impulsion peut venir de bouleversements dans les conditions concurrentielles, par suite de l'introduction de nouvelles technologies, de la globalisation des marchés, de l'hyper-compétition ou de la dérégulation de l'industrie, par exemple, constituant autant de menaces, ou d'opportunités, requérant des adaptations organisationnelles conséquentes (Volberda, 2005). Ainsi, c'est l'écart entre les compétences et ressources internes de l'entreprise et celles qui sont requises pour faire face aux nouvelles demandes de l'environnement qui amène la nécessité de changer et donc qui déclenche le processus de RS (Capron et Mitchell, 2009). Or, répondre au besoin d'adaptation n'est pas chose facile, si on considère les forces d'inertie internes à l'entreprise. Constituées des procédures, structures, habitudes et routines organisationnelles, ces forces stabilisatrices permettent à la PME de fonctionner, mais elles peuvent aussi devenir source de rigidité et, en bout de piste, limiter son rythme de croissance et de développement (Keil, 2004). Il en va de même des ressources et compétences organisationnelles qui, parce qu'elles sont issues d'un long processus de construction, d'expérience et d'investissement, ne sont pas toujours transformables ou modelables aisément. Par exemple, il est difficile de renoncer à un savoir-faire depuis longtemps acquis et qui a fait le succès de la PME dans le passé. Les forces internes peuvent donc entraver le changement en créant des frictions entre la nécessité de changer, pour répondre aux évolutions de l'environnement, et le besoin de maintenir une certaine stabilité dans l'entreprise (Agarwal et Helfat, 2009). C'est pourquoi le propriétaire-dirigeant doit résoudre le paradoxe entre stabilité et changement, et trouver le juste équilibre entre ces forces contradictoires (Baden-Fuller et Volberda, 1997 ; Volberda, Baden-Fuller et Van Den Bosch, 2001).

Face à ce paradoxe, le propriétaire-dirigeant de la PME a trois options : ne rien faire, externaliser le changement ou tenter de le résoudre. Le premier cas s'observe, par exemple, lorsque le propriétaire-dirigeant d'une PME n'a plus la force ou l'envie de se battre pour son entreprise, qu'il nie l'importance des changements s'opérant dans l'environnement ou refuse de voir l'érosion possible de son avantage concurrentiel (myopie). Dans le second cas, le propriétaire-dirigeant externalise le changement en élaborant des alliances et des partenariats qui lui permettent de capturer de nouvelles technologies ou de nouvelles idées, sans toutefois investir lui-même dans ces domaines. Enfin, dans le troisième cas, le propriétaire-dirigeant consent à faire les efforts entrepreneuriaux nécessaires pour renouveler son entreprise et adapte les routines et compétences internes pour mieux répondre aux défis de l'environnement. Ainsi que l'illustre la figure 1.1, inspirée des travaux de Baden-Fuller et Volberda (1997), seule la dernière des trois avenues conduit à la RS.

FIGURE 1.1
Les dimensions de la régénération stratégique



1.2. Les mécanismes de régénération stratégique

Comme le résume le tableau 1.1, quatre mécanismes découlant de deux paramètres permettent aux PME d'opérer une RS (Baden-Fuller et Volberda, 1997). Le premier vient de la manière dont le changement est géré : en d'autres termes, les changements peuvent être effectués localement sur des fonctions (séparation spatiale) ou globalement sur

l'ensemble de la PME (séparation temporelle). La séparation spatiale vise à limiter les risques liés aux changements en n'affectant que certaines fonctions à la fois ; elle comporte l'inconvénient de nécessiter plus de temps pour faire évoluer l'entreprise. Les changements majeurs entrepris simultanément sur l'ensemble des fonctions permettent une adaptation plus rapide, mais sont susceptibles d'entraîner des perturbations plus importantes. Alors, l'entreprise a avantage à faire alterner les périodes de changements avec des périodes de stabilité, pour lui éviter de s'essouffler ou de tourner au chaos (séparation temporelle). Le second paramètre permettant de distinguer les mécanismes de RS concerne la nature des changements opérés (revitalisation ou réaménagement) : lorsque le changement vise à altérer le cœur des compétences de la PME, à le redéfinir ou même à en acquérir de nouvelles, il s'agit de revitalisation. Si, au contraire, il s'agit de modifier l'importance relative du cœur des compétences et des routines, le changement est de l'ordre du réaménagement.

TABLEAU 1.1

Les quatre mécanismes de la régénération stratégique

		<i>Mode de gestion du changement</i>	
		Séparation spatiale : réduction du risque	Séparation temporelle : rapidité du changement
<i>Nature du changement</i>	Revitalisation des compétences-métier	Réanimation des compétences-métier dans une fonction isolée	Rajeunissement des compétences centrales
	Réaménagement des compétences centrales et des routines	Création de nouvelles fonctions séparées	Restructuration des fonctions avec définition de nouveaux produits, priorités

(Adapté de Baden-Fuller et Volberda, 1997, p. 105.)

En somme, dès lors qu'une entreprise néglige d'ajuster ses compétences, savoir-faire et ressources à l'évolution des conditions concurrentielles et de l'environnement, elle risque de devoir un jour opérer une RS. Plus elle tarde, plus l'ampleur des changements à faire risque d'être importante. Par contre, une entreprise peut aussi opter pour un renouvellement continu, en innovant de manière à n'être jamais à la traîne par rapport au marché. À l'instar de Croustilles Yum Yum, les PME qui s'inscrivent dans cette voie sont des entreprises entrepreneuriales.

ENCADRÉ 1.2

La régénération continue chez Croustilles Yum Yum

Fondée en 1956 à Warwick, Croustilles Yum Yum est une entreprise québécoise qui a su innover au fil de son histoire et renouveler ses produits. Rachetée en 1959 par deux entrepreneurs de la région, l'entreprise emploie aujourd'hui 300 employés. « Pour avancer et se distinguer de la compétition, Croustilles Yum Yum a mis au point de nombreux produits et saveurs uniques qui font aujourd'hui partie de la tradition... »

Dès son rachat, en 1959, Croustilles Yum Yum commercialise les croustilles nature et BBQ ainsi que les bâtonnets au fromage. Ces trois produits sont encore aujourd'hui les plus populaires. De nombreux dérivés et saveurs s'ajoutent au fil du temps, sans nécessairement transcender l'univers de la grignotine. C'est le cas notamment du maïs soufflé rose et de la saveur concombre et oignons. En 1966, la compagnie met sur le marché une saveur jusque-là inconnue au Canada : sel et vinaigre. Quelques années plus tard, les dirigeants ont l'idée de mélanger toutes les saveurs... Le goût assaisonné est né. Autre grande première, en 1985, Yum Yum est le premier fabricant de croustilles au Canada à commercialiser une croustille légère afin de répondre à la demande des consommateurs soucieux de leur alimentation... Le filon de l'alternative santé est repris deux fois en 2004. Premièrement, l'entreprise devient, encore une fois, le premier manufacturier sur le marché canadien à offrir une gamme complète de croustilles régulières se prévalant de la mention « 0 gras trans », et ce, bien avant que la loi ne l'oblige. Deuxièmement, elle introduit sur le marché des croustilles aux légumes faites à base de farine d'épinards, de tomates et de pommes de terre, 100 % naturelles et moins grasses que les croustilles ordinaires. (*Le Journal de Montréal*, 2011, p. 8-9.)

2. LA TRANSMISSION/REPRISE: MOMENT PROPICE À LA RÉGÉNÉRATION STRATÉGIQUE?

Quelle que soit la taille de l'entreprise, le changement de dirigeant est souvent accompagné de remaniements dans la structure, la stratégie et les orientations, voire dans les processus et la culture de l'entreprise. Par exemple, lorsqu'une grande entreprise voit ses résultats baisser, le PDG peut être limogé et remplacé par un autre que l'on croit susceptible d'améliorer la situation. À d'autres moments, c'est le changement de propriété (rachat, fusion), et le changement de direction qui s'ensuit,

qui fournit l'occasion d'opérer une restructuration, ou d'autres changements majeurs, pour renouer avec la croissance et l'entrepreneuriat (Wright, Hoskisson et Busenitz, 2001).

Dans les PME, les rôles de propriétaire et de dirigeant sont souvent confondus dans une seule et même personne. Par conséquent, lors de la transmission/reprise, il y a à la fois changement de direction et de propriété, ce qui est source de turbulences au sein de l'organisation, voire d'incertitudes pour les salariés, comme pour les clients et fournisseurs (D'Andria, 2008). On peut donc se demander s'il est opportun d'amorcer une RS dès l'arrivée du repreneur ou s'il vaut mieux s'inscrire dans la continuité de ce qui prévalait sous la houlette du cédant. La réponse à cette question est complexe et nécessite de prendre en compte à la fois des éléments relatifs à la situation de la PME sur son marché, mais aussi des aspects propres au contexte de transmission/reprise. L'entreprise est-elle en phase avec son marché ou bien voit-elle sa situation se dégrader? L'attitude du cédant favorise-t-elle le processus de RS ou lui nuit-elle? Comment les critères de sélection du repreneur contribuent-ils au succès de la transmission/reprise de la PME? Faut-il privilégier un profil particulier de repreneur? Les actions suivant la transmission/reprise s'inscrivent ainsi dans un ensemble de facteurs complexes et en interaction qu'il faut considérer.

■ 2.1. Les pressions de l'environnement et la situation de la PME transmise/reprise

Le besoin de RS renvoie à la situation de la PME transmise/reprise et au niveau d'adéquation de ses compétences et ressources avec les besoins du marché. Ce n'est donc pas parce que le propriétaire/dirigeant arrive à l'âge de la retraite que la PME transmise/reprise a atteint la maturité ou qu'elle a besoin d'être régénérée de manière urgente. Comme le soulignent Hoy et Sharma (2010), le cycle de vie de l'entreprise ne correspond pas toujours à celui du cédant. Il est impératif de considérer le plus objectivement possible la valeur et le potentiel des actifs de l'entreprise, dans une perspective de continuité et de croissance. Acquis ou construits au fil du temps, ces actifs (ressources, routines, manières de faire, compétences) ont souvent beaucoup de valeur aux yeux du cédant bien qu'ils ne soient pas nécessairement garants du succès futur, si les conditions concurrentielles se modifient ou si l'industrie mute ou décline. C'est ici que la RS peut s'avérer intéressante, non seulement pour assurer la poursuite des activités, mais aussi pour les faire croître. En revanche, il peut aussi arriver que

les compétences et ressources organisationnelles soient tout à fait adaptées aux conditions concurrentielles et qu'il ne soit pas nécessaire d'opérer des changements drastiques, auquel cas le repreneur peut assurer la continuité, préserver les routines et compétences à l'origine du succès de l'entreprise.

ENCADRÉ 1.3

Réorienter l'activité pour sortir gagnant de la crise

Reprendre une entreprise en période de crise ? Alors que certains auraient pu être effrayés par un ralentissement d'activité, Christophe Charpilienne, lui, a sauté le pas. Ancien salarié il a repris en novembre 2009 l'entreprise Sénéchal. Elle correspondait parfaitement à ses attentes : une PME dans le second œuvre (la peinture), à la réputation solide, avec une taille raisonnable (5 millions d'euros de chiffre d'affaires et 50 salariés). Tout se joue pourtant entre février et mars 2009... en pleine crise. « J'étais en effet particulièrement conscient du contexte, des difficultés de financement. Je me suis donc rapproché d'un fonds spécialisé dans le soutien à la reprise d'entreprise du bâtiment, BTP Capital Investissement. Nous avons monté un holding de reprise, apportant ainsi 40 % de la somme totale. Ce montage m'a permis d'arriver face aux banques avec un apport davantage conséquent. [...] Le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics est en crise, mais j'ai réussi à identifier des relais de croissance. Le secteur de bureaux neufs étant réputé moins dynamique, nous avons réorienté notre activité notamment vers le logement. Nous avons donc identifié des secteurs porteurs. Le ravalement, par exemple, requiert des connaissances en isolation thermique. Nous nous sommes formés à l'usage de nouveaux matériaux. Ainsi, quand la reprise sonnera, nous aurons pris position sur de nouveaux marchés. » (Talmon, 2010.)

À côté de cette vision objective des besoins ou non de régénération de la PME transmise/reprise, il convient de prêter attention à la conscience que le cédant ou le repreneur ont des changements environnementaux. La maturité d'une entreprise ou d'un secteur est aussi, en partie, matière à interprétation (Baden-Fuller et Stopford, 1996 ; Floyd et Lane, 2000). Et si le marché apparaît peu prometteur pour le cédant, la vision du repreneur peut être différente. Parfois, même une entreprise en période de crise peut s'avérer un bon investissement, pour peu que le repreneur fasse montre d'entrepreneuriat et d'audace. Cela dit, ni l'âge ni la performance financière ne sont des indicateurs objectifs de la maturité d'une PME. Les entreprises qui ont réussi à s'imposer sur un marché donné et à contrecarrer les pressions de

l'environnement sont celles qui ont adopté des stratégies créatives et flexibles menant parfois même à une nouvelle croissance pour l'industrie tout entière. Dès lors, le besoin de RS dépend de la situation de la PME transmise/reprise et de son adéquation à son environnement.

■ 2.2. Le cédant : facilitateur ou entrave à la régénération stratégique ?

Les choix et actions du cédant ne sont pas neutres pour la RS de son entreprise durant le processus de transmission/reprise. D'autant plus que, dans certains cas, le cédant jouit d'une marge de manœuvre dans la sélection du repreneur. Selon ses attentes, il peut privilégier la transmission/reprise à ses enfants ou à ses salariés, plutôt que la vente à un tiers, même si cela lui permettrait d'obtenir un meilleur prix pour l'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009 ; Deschamps et Paturel, 2009). Par exemple, le cédant peut privilégier une offre parfois moins avantageuse pour pouvoir conserver les emplois ou garantir la continuité de l'entreprise plutôt que de la céder à quelqu'un qui risquerait de la démanteler. Sur ce sujet, Haddadj (1998) relate le cas d'une entreprise familiale transmise à un groupe de salariés après que l'héritier désigné se fut révélé incapable de prendre la relève de son père. Cette transmission/reprise interne, qui a été vécue douloureusement par les membres de la famille, a pourtant permis de redonner du souffle à l'entreprise, laquelle a vu son chiffre d'affaires multiplié par 2,2 en cinq ans, grâce aux investissements consentis par la nouvelle équipe dirigeante. Hormis le droit de regard du cédant sur la stratégie de transmission/reprise, il semble que choisir son repreneur puisse aussi avoir un impact sur les possibilités de régénération de la PME transmise/reprise. Cela est remarquable, entre autres, lorsque le cédant choisit un repreneur qui privilégie la continuité dans sa foulée, ce qui prouve ainsi la justesse de ses choix face à la postérité.

■ 2.3. Les profils de repreneurs et la régénération stratégique

Si une PME à transmettre/reprendre est en croissance, notamment parce que le cédant a su y maintenir une culture entrepreneuriale, ce dernier doit chercher un repreneur qui lui ressemble pour perpétuer cette orientation entrepreneuriale et poursuivre le développement du potentiel de l'entreprise. En revanche, quand une PME est à maturité,

déclinante, et que le cédant n'a plus le cœur de la développer, la RS ne peut être amorcée que par un repreneur qui se pose en rupture par rapport au mode de gestion adopté par le précédent dirigeant, condition nécessaire pour pouvoir effectuer les transformations nécessaires à la PME.

ENCADRÉ 1.4

Guillaume Jammes, une reprise en forte croissance

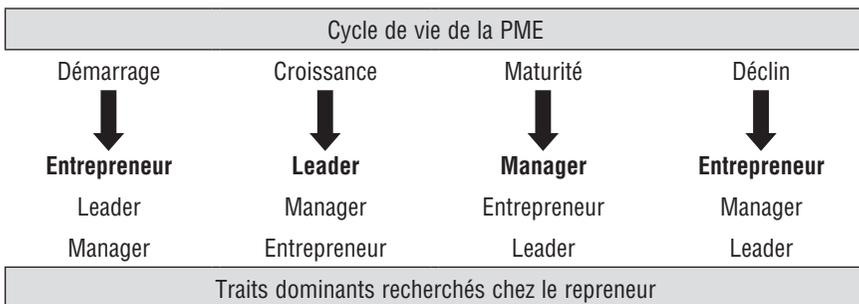
C'est le 1^{er} janvier 2007 que Guillaume Jammes, alors âgé de 34 ans, et son épouse Crystelle ont repris une société de chaudronnerie et de ferronnerie industrielle dans le Lot à Saint-Céré. Alors que l'EURL spécialisée dans la chaudronnerie et la serrurerie était auparavant très orientée vers un marché de particuliers, le repreneur a investi dans de nouveaux équipements pour prospecter les entreprises industrielles, implantées principalement dans la région. La fabrication, entre autres, de carters pour les machines-outils est à la base de la réussite de la société. L'évolution rapide de l'entreprise a conduit M. Jammes à recruter trois salariés, dès l'année 2009. La structure évolue vers une SARL en 2010. Les importants investissements réalisés ont permis d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise et d'ouvrir de nouveaux marchés. La PME travaille avec des grosses entreprises du secteur, elle n'exporte pas directement, cependant 80 % de ses réalisations partent en Allemagne et en Chine. Le jeune repreneur utilise les techniques modernes de la CAO et DAO et les outils à commande numérique. Le potentiel de développement de cette entreprise est très important. En à peine quatre ans, le chiffre d'affaires a été multiplié par 3,5, ce qui a permis la création de 2,5 emplois, ce qui a valu au jeune dirigeant de recevoir le prix régional de la reprise de la Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat. (LaDépêche.fr, 2011.)

En d'autres termes, le repreneur d'une PME stagnante ou en déclin doit mettre l'accent sur l'exploration de nouveaux produits, marchés ou processus (innovation, recherche de nouveaux modes de fonctionnement ou de produits), et rompre avec les habitudes et routines du passé, plutôt que se contenter d'exploiter les ressources en place (recueillir les fruits des investissements passés). Si les pressions sont fortes pour s'inscrire dans la continuité, le repreneur adhérera à la logique d'exploitation, mais devra quand même maintenir des perspectives entrepreneuriales pour être prêt dans le futur et assurer le renouvellement continu. Si les pressions sont fortes pour changer, parce que l'entreprise décline ou que de nouvelles technologies menacent

les perspectives actuelles, le repreneur devra entreprendre une RS pour assurer la pérennité de la PME. Il devra donc bousculer les habitudes et explorer de nouveaux domaines.

Selon Dover et Dierk (2010), il y aurait trois archétypes de dirigeants, chacun avec des habiletés et des approches différentes en matière de stratégie. 1) Un dirigeant de type manager met l'accent sur le contrôle, l'efficacité et l'amélioration des résultats opérationnels ; il est peu enclin à prendre des risques et est plutôt conservateur. 2) Le type leader se focalise sur le changement, la mobilisation de ses équipes et la définition de la vision ; il tend à prendre des risques calculés et à équilibrer la stabilité et le changement. 3) Le dirigeant entrepreneur est animé par la recherche d'opportunités, la création de valeur et l'innovation ; il prend des risques et n'a pas peur de faire des changements. Chaque type a ses avantages et ses inconvénients dans la transmission/reprise. On peut donc conclure que, selon la situation de la PME et son état de maturité, les traits dominants du repreneur peuvent favoriser ou entraver la RS. La figure 1.2 synthétise le profil dominant du repreneur selon le cycle de vie de la PME transmise/reprise et le besoin ou non d'effectuer une RS. En somme, si une PME transmise/reprise est plutôt en phase de démarrage, il faut chercher un repreneur dont les traits entrepreneuriaux sont dominants, tandis qu'une PME en phase de maturité a davantage à ce que le repreneur soit capable d'exercer des contrôles stricts, d'optimiser les processus et de rechercher l'efficacité pour exploiter au mieux les ressources et compétences. Toutefois, il doit aussi avoir des capacités entrepreneuriales ou être capable de s'entourer d'une équipe susceptible de compléter ses propres forces.

FIGURE 1.2
Profils du repreneur en fonction du cycle de vie de la PME



3. L'INTERACTION CÉDANT/REPRENEUR FACE À LA RÉGÉNÉRATION STRATÉGIQUE

Comme nous venons de le voir, la sélection du repreneur et l'influence du cédant dans celle-ci jouent un rôle important dans la probabilité qu'une RS puisse s'opérer durant et après la phase de transition du processus de la transmission/reprise. Il ne faut pas oublier qu'une transmission/reprise est un processus teinté d'émotion. Pour le cédant qui remet dans les mains de quelqu'un d'autre les fruits de toute une vie de travail, la démarche est souvent assimilée à un processus de deuil (Bah, 2009). De ce fait, il cherche en général un repreneur en qui il a confiance, dans l'espoir que son œuvre survive à son départ. Pour le repreneur, au-delà de l'excitation qu'un tel projet suscite, la démarche de transmission/reprise suppose autant d'exaltation que de crainte. Tellement de choses nouvelles sont à assimiler pour endosser le nouveau rôle de dirigeant (Deschamps et Cadieux, 2008)! Ainsi, pour lui aussi, il est important de se sentir en confiance et d'avoir une bonne relation avec le cédant pour faciliter cette transition.

Bien que la transmission/reprise d'une PME fournisse une occasion propice à la RS, il peut être dangereux de procéder trop rapidement à des changements stratégiques dans une volonté entrepreneuriale, alors que l'organisation et les personnes qui y travaillent vivent déjà de fortes perturbations à cause du changement de dirigeant (Boussaguet, 2005; D'Andria, 2008). Dès lors, une période de socialisation organisationnelle du nouveau venu dans l'entreprise permet d'atteindre une acceptation mutuelle entre le préexistant (le cédant) et le corps étranger (le repreneur), pour ensuite opérer les changements, notamment dans les cas de transmission/reprise externe (Boussaguet, 2005). C'est ici que la période d'accompagnement joue un rôle crucial dans le succès de la transmission/reprise, car de cette période de cohabitation² entre le cédant et le repreneur dépend le transfert de l'informel (réseau de contacts, fidélité de la clientèle, bonnes relations avec les fournisseurs, manière de gérer le personnel, etc.). Quelle que soit la forme de transmission/reprise envisagée (Cadieux et Brouard, 2009), la période de cohabitation doit, par ailleurs, être gérée de manière que le cédant ne sape pas l'autorité naissante du repreneur et que celui-ci puisse opérer les changements nécessaires au renouvellement de l'activité. Car le

2. Ce qui se fait surtout durant la phase de transition, comme l'explique le modèle intégré présenté en introduction de cet ouvrage.

risque existe de trop attendre et de manquer la fenêtre de temps propice à la RS. D'ailleurs, dans les cas de transmission/reprise externe, de nombreux repreneurs cherchent à reprendre une PME en bonne santé plutôt qu'en déclin, même si le prix en est plus élevé, pour réduire le besoin d'opérer des changements drastiques dès leur entrée en fonction. Par contre, s'il connaît bien l'entreprise et le secteur, le repreneur peut avancer très rapidement, en montrant à son personnel qu'il a déjà fait ses preuves ailleurs, qu'il connaît le secteur et le métier, qu'il est donc légitime et que sa vision de l'avenir passe par des réaménagements ou un renouvellement. La connaissance fine de la PME, de ses ressources, de ses compétences et de son marché peut alors être un facteur déterminant dans la réussite de la transmission/reprise comme dans la capacité du repreneur à diriger la régénération des activités.

ENCADRÉ 1.5

Cédant recherche repreneur motivé ayant l'amour du métier

Quand, à 56 ans, Jacques Delion a décidé de céder son entreprise, il était temps de prendre du recul, de se reposer. Cependant, il souhaitait pérenniser l'activité et préserver les 13 emplois créés par cette PME des Pays de la Loire. Il n'était donc pas question de vendre à n'importe qui. « Céder l'entreprise était pour moi la meilleure solution. Je savais que mes enfants ne reprendraient pas l'affaire ; ils ont fait des études dans d'autres domaines et se destinent à d'autres carrières. J'avais envisagé d'engager un cadre avec un gros salaire, mais cela aurait pu ensuite gêner le futur repreneur. Céder l'entreprise était une motivation profonde puisque je ne voulais pas qu'elle disparaisse... J'avais en tête un profil de repreneur très précis, motivé et ayant l'amour du métier. Je voulais avant tout que le repreneur garde l'équipe en place et reste sur le site. J'ai rencontré plusieurs candidats avant de trouver le bon... Puis j'ai rencontré Fabrice Salvetti, l'actuel repreneur, et je me suis tout de suite entendu avec lui... Il m'a demandé d'acheter les murs de l'atelier... Cette demande était aussi un gage de son désir de maintenir l'emploi localement... J'ai négocié en direct avec mon repreneur pendant deux mois. Puis mon avocat a pris la relève pour mettre en forme les documents nécessaires... Pour moi, l'argent n'était pas le seul moteur de ma cession. »

Pour Fabrice Salvetti, « sans passion, rien ne se fait ». Aussi lorsqu'il a cherché une entreprise à reprendre, il voulait trouver une activité alliant technicité et valeur ajoutée, qui lui permettrait de concilier sa passion pour les meubles contemporains et son désir d'être patron de sa propre entreprise. Les Établissements Delion, dont l'activité principale consiste dans l'agencement de magasins et bureaux, correspondaient à ses critères. Il a donc rapidement pris contact avec le cédant pour discuter de l'affaire. Dès le départ, il s'est bien entendu avec le couple cédant. « J'ai négocié en direct avec le cédant pendant quatre mois. Bien que n'étant pas du métier, je lui ai montré que je pouvais avoir une discussion technique, car cette activité était une passion pour moi depuis longtemps... Avec le couple cédant, nous avons estimé qu'un accompagnement de six mois était nécessaire et raisonnable pour une bonne prise en main de l'entreprise. J'ai de la chance, nous nous entendons vraiment bien et leur aide est précieuse... Depuis septembre, l'activité est intense et nous avons dû faire appel à des intérimaires. Je n'ai que des retours positifs sur l'entreprise et son sérieux. » (<<http://www.apce.com>>.)

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de montrer dans quelle mesure la transmission/reprise est propice à la régénération stratégique (RS). Dans cette perspective, nous comprenons que chaque situation de reprise/transmission est l'occasion de repenser l'adéquation de l'entreprise et de ses compétences et capacités au marché présent et futur. Plus la PME transmise/reprise opère dans un marché mature, plus les pressions pour le renouvellement stratégique sont fortes mais, paradoxalement, plus les forces d'inertie sont ancrées dans les routines et habitudes (Baden-Fuller et Volberda, 1997). Plus encore, la capacité du cédant à percevoir les changements peut être émoussée. C'est là que l'arrivée d'un repreneur, capable d'insuffler une nouvelle vision à la PME transmise/reprise, de générer de nouvelles compétences ou de les réorganiser de manière innovante, peut faire la différence entre le déclin et la croissance. Il importe que le repreneur ait des compétences entrepreneuriales avérées pour mener la PME transmise/reprise dans le changement, tout en assurant une stabilité suffisante pour ne pas la perturber. Son succès à long terme est largement lié non seulement à l'héritage laissé par le cédant, mais aussi à sa capacité à renouveler les compétences organisationnelles, afin d'assurer leur alignement et leur rajeunissement. C'est dire que les efforts du repreneur devraient consister à construire une organisation ambidextre, où un juste équilibre existe entre l'exploitation de l'existant et l'exploration de

sources nouvelles de croissance (O'Reilly et Tushman, 2008). Mais, au-delà, cette alchimie dépend aussi de l'attitude du cédant et de la capacité des parties prenantes à s'accorder sur un nouveau projet.

BIBLIOGRAPHIE

- AGARWAL, R. et HELFAT, C.E. (2009). « Strategic Renewal of Organizations », *Organization Science*, vol. 20, n° 2, p. 281-293.
- BADEN-FULLER, C. et STOPFORD, J.M. (1996). *Rejuvenating the Mature Business : The Competitive Challenge*, Londres, Routledge.
- BADEN-FULLER, C. et VOLBERDA, H.W. (1997). « Strategic Renewal: How Large Complex Organizations Prepare for the Future », *International Studies of Management and Organization*, vol. 27, n° 2, p. 95-120.
- BAH, T. (2009). « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 194, p. 123-148.
- BOUSSAGUET, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I.
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CAPRON, L. et MITCHELL, W. (2009). « Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal », *Organization Science*, vol. 20, n° 2, p. 294-312.
- CENTRE DE VIGIE ET DE RECHERCHE SUR LA CULTURE ENTREPRENEURIALE (2010). *La relève est-elle au rendez-vous au Québec?* Québec, Fondation de l'entrepreneurship, <<http://www.entrepreneurship.qc.ca>>, consulté le 24 février 2011.
- CRUZ, C. et NORDQVIST, M. (2010). « Entrepreneurial Orientation in Family Firms: A Generational Perspective », *Small Business Economy*, DOI 10.1007/s11187-010-9265-8.
- D'ANDRIA, A. (2008). « Entre volonté entrepreneuriale et réalité repreneuriale : une illustration dans le secteur de l'hôtellerie-restauration indépendante », *Revue des sciences de gestion : Direction et Gestion*, n° 234, p. 65-74.
- DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration*, 3^e édition, Paris, Dunod.

- DESCHAMPS, B. et CADIEUX, L. (2008). « La théorie de la transition de rôle dans la compréhension du processus de la transmission/reprise externe des PME: une ouverture? », IAE, Valenciennes, 6^e Journée franco-québécoise de la recherche sur le thème de la transmission, 20 juin.
- DOVER, P.A. et DIERK, U. (2010). « The Ambidextrous Organization: Integrating Managers, Entrepreneurs and Leaders », *Journal of Business Strategy*, vol. 31, n° 5, p. 49-58.
- DURAND, R. (2006). *Organizational Evolution and Strategic Management*, Londres, Sage.
- FLOYD, S.W. et LANE, P.J. (2000). « Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 154-177.
- GERMAIN, O. (2007). « Charles Baden Fuller, à contre-courant stratégique: expérimentation, régénération, coévolution », dans T. LOILIER et A. TELLIER (dir.), *Les grands auteurs en stratégie*, Paris, Éditions Management et Société, p. 359-377.
- HADDADJ, S. (1998). « Si je trouve un successeur je meurs, si je ne trouve pas de successeur je meurs aussi: effet de l'histoire et des logiques d'action des acteurs », *Entreprises et Histoire*, n° 18, p. 57-71.
- HOY, F. et SHARMA, P. (2010), *Entrepreneurial Family Firms*, Boston, Prentice-Hall.
- KEIL, T. (2004). « Building External Corporate Venturing Capability », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 5, p. 799-825.
- LADÉPÊCHE.FR (2011). « Saint-Céré. Guillaume Jammes honoré par la Chambre des métiers », <<http://www.ladepeche.fr/>>, consulté le 23 février 2011.
- LE JOURNAL DE MONTRÉAL (2011). « Des croustilles 100 % pure laine », dimanche 13 février, p. 8-9.
- MALONE, S.C. et JENSTER, P.V. (1992). « The Problem of the Plateaued Owner-Manager », *Family Business Review*, vol. 5, n° 1, p. 25-42.
- O'REILLY, C.A. et TUSHMAN, M.L. (2008). « Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma », dans B. STAW et A. BRIEF (dir.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, p. 185-206.
- SHARMA, P. et CHRISMAN, J.J. (1999). « Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 23, n° 3, p. 11-27.

- TALMON, V. (2010). « Nous avons réorienté notre activité », *Les Échos*, 14 octobre, p. 40.
- VAN TEEFFELEN, L. et UHLANER, L. (2010), « Strategic Renewal after Ownership Transfers in SMEs: Do Successors' Actions Pay Off? », *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 2, n^{os} 3/4, p. 347-365.
- VOLBERDA, H.W. (2005). « Piloter le renouveau stratégique : mobilisation du changement au sein des grandes entreprises diversifiées », *Gestion 2000*, vol. 22, n^o 5, p. 29-57.
- VOLBERDA, H.W., BADEN-FULLER, C. et VAN DEN BOSCH, F.A.J. (2001). « Mastering Strategic Renewal: Mobilizing Renewal Journeys in Multi-Unit Firms », *Long Range Planning*, vol. 34, n^o 2, p. 159-178.
- WRIGHT, M., HOSKISSON, R.E. et BUSENITZ, L.W. (2001). « Firm Rebirth: Buyouts as Facilitators of Strategic Growth and Entrepreneurship », *Academy of Management Executive*, vol. 15, n^o 1, p. 111-125.
- <<http://www.apce.com/cid113987/entretien-avec-fabrice-salvetti-repreneur-d-une-entreprise-d-agencement-d-interieur.html?pid=324&espace=2>>, consulté le 5 mars 2011.

La continuité/ rupture en contexte de transmission/ reprise des PME

Concilier l'inconciliable?

Bérangère Deschamps

IAE de Grenoble

Laurent Simon

HEC Montréal

« Au début, je n'ai rien fait. J'écoutais le cédant. J'avais tellement envie de cette entreprise que je voulais qu'il m'apprécie. Les premières rencontres, avant que je signe, se sont invariablement passées de la même manière : j'avais rendez-vous en fin de journée, je restais jusqu'à 22h au moins. Beaucoup de questions me brûlaient les lèvres, mais j'ai patienté ; il n'était pas prêt à les aborder. J'ai attendu mon tour. Quand j'ai compris qu'il m'avait suffisamment jaugé, qu'il était enclin à me vendre son entreprise, j'ai mené les entretiens pour obtenir les informations dont j'avais besoin pour me projeter dans cette entreprise. Je voulais tout savoir, tout connaître, tout comprendre. » (Entretien réalisé par Bérangère Deschamps, juin 2010.)

Ces propos révélés par Olivier, repreneur d'une entreprise d'installations de traitement d'eau pour les dialyses de la région grenobloise, témoignent des relations entre le cédant et le repreneur lors de leurs premiers échanges, avant la signature. Ils suggèrent prudence et patience pour les deux acteurs, chacun ayant à convaincre l'autre. Cependant, qu'en est-il une fois que le repreneur intègre l'entreprise? Reprenons les propos d'Olivier :

Je voulais tout changer: les conditions de travail étaient déplorables, je sentais que certains salariés n'étaient pas considérés à leur juste valeur, d'autres, au contraire, étaient survalorisés. Je savais que je pouvais améliorer la relation *clientèle grand comptes*, je savais comment développer le portefeuille clients. Je voulais rapidement instaurer des procédures, mettre en place une certification qualité... J'avais des tas d'idées (j'en ai encore!). Pourtant, pendant un an, je n'ai rien fait: j'ai appris, j'ai observé. Je me suis rendu compte que je nageais en plein inconnu: environnement inconnu, collègues inconnus, dans une relation hiérarchique que je ne décodais pas, manque de compétences techniques, organisation inconnue, clients et fournisseurs avec des routines et des habitudes. Je ne pouvais pas appliquer mes méthodes de travail. L'entreprise tournait, je ne pouvais opérer de rupture: c'est du changement dans la continuité... Alors, j'ai travaillé avec chacun des salariés: je les ai regardés travailler, je les ai accompagnés en clientèle, sur les chantiers. Dans les premiers temps, le cédant m'accompagnait aussi, puis il s'est épuisé. Ce n'est que quand j'ai senti que tout le monde était prêt que j'ai déployé mon plan stratégique et tactique et surtout ma méthode de travail. Et encore, je n'ai pas fait autant de changements que je l'aurais souhaité, mais il faut prioriser. (Olivier, juin 2010.)

La difficulté de faire sienne l'organisation, qui a son passé, est l'idée sous-jacente des paroles de ce repreneur. Il a la volonté de changer, mais il ne peut faire table rase du passé. Ce chapitre a donc pour objectif d'explorer ce délicat équilibre entre continuité et rupture que le repreneur doit trouver: continuité de la culture d'entreprise, des actions en cours et rupture dans la mise en œuvre de son plan de reprise. Le fait même de changer de dirigeant implique des changements, donc des ruptures (Fiegenger, Brown, Prince et File, 1994). Cependant, ces ruptures n'ont de sens que dans la continuité (Mignon, 2009), dans l'optique de la pérennité. Nous verrons donc en détail comment ce paradoxe est vécu par les acteurs. Nous suggérerons, pour terminer, comment l'innovation dans l'entreprise transmise et reprise peut être un moyen de rompre la tradition, permet de compenser ce paradoxe.

1. LE PARADOXE DU DUO CÉDANT/REPRENEUR : DES VOLONTÉS INCONCILIABLES ?

L'interaction du cédant et du repreneur n'est pas évidente. Chacun agit selon sa propre logique, mais ces manières de voir différentes doivent converger pour assurer la pérennité de l'entreprise.

1.1. Le cédant ou le repreneur

Aujourd'hui, dans la plupart des cas, le cédant est aussi le fondateur de son entreprise et a tendance à vouloir maintenir son contrôle sur l'organisation qu'il a créée. En conséquence, il a souvent développé un système de management et un style de leadership qui le conduisent à centraliser le pouvoir et à prendre seul les décisions. Le risque consiste donc à ce que le cédant soit incapable de lâcher prise sur ce pouvoir, alors qu'il devrait accepter que son entreprise vive, même s'il s'en désengage (Bah, 2009). Ces éléments montrent que, même en faisant preuve de bonne volonté lors des négociations, être confronté au jour le jour à un nouveau dirigeant dans la firme que l'on a fondée n'est pas simple. Parfois même, le cédant ne « joue pas toujours le jeu » de la continuité, le repreneur regrettant les difficultés dues à une mauvaise entente avec ce dernier (Deschamps, 2003). Les relations entre les deux protagonistes se détériorent souvent après le départ du cédant, alors que le repreneur a besoin de contacts ultérieurs pour obtenir des informations sur le passé et pour entretenir les réseaux organisationnels (Geindre, 2010). À ce stade, le repreneur aimerait parfois que le cédant trouve sa juste distance par rapport à l'organisation, et puisse éventuellement être mobilisé comme coach, conseiller, voire mentor (De Freyman, 2009), alors que le cédant finit par faire son deuil et passer à une autre étape de sa vie où l'entreprise devient très secondaire, sinon absente.

ENCADRÉ 2.1

La difficulté du cédant

Récemment, j'assistais à une rencontre, d'apparence banale, entre un dirigeant propriétaire d'une PME industrielle et régionale d'une taille respectable (30 millions d'euros de chiffre d'affaires) et un cadre dirigeant représentant un grand groupe appartenant au même secteur d'activité.

De quoi était-il question ? Tout simplement de la cession éventuelle de l'entreprise de l'un à l'autre ! Ce rendez-vous, le premier du genre avec ce client cédant, était très important parce qu'il est un fait reconnu que beaucoup de choses se jouent dans ce premier face-à-face, et que, par ailleurs, nous savions le cédant très crispé sur le sujet. Tout se passait bien et avec la plus grande cordialité, jusqu'au moment où le sujet de l'accompagnement de la cession fut sur la table. Cette question n'était pas au demeurant anodine, car un des rares défauts de cette société résidait dans la très grande dépendance clientèle-dirigeant. En fait, en dehors du dirigeant lui-même, l'équipe commerciale était réduite à presque rien. Aussi, quelle ne fut pas notre stupéfaction d'entendre notre cédant dire : Le jour où je cède, je quitte l'entreprise et je ne veux plus y remettre les pieds ! (<<http://www.intercessio.fr/quitte-le-pouvoir-en-partageant-le-savoir-110.html>>.)

Travailler dans une entreprise que l'on ne connaît pas avec un cédant qui, lui, est à l'aise avec l'ensemble de la structure se révèle difficile (Deschamps, 2003). Olivier parle d'inconnu : environnement inconnu, collègues inconnus, relation hiérarchique inconnue, compétences techniques inconnues, organisation inconnue, clients et fournisseurs inconnus, routines et habitudes inconnues. Tout en tenant compte de ces inconnus, le repreneur, qui a investi dans l'entreprise, en recherche la pérennité. Il a défini un projet et établi un plan stratégique de l'entreprise après sa transmission/reprise. Il est admis que l'arrivée du repreneur se caractérise par deux périodes : la transition, qui voit traditionnellement la présence du cédant et du repreneur, et le management de la transmission/reprise (le repreneur prenant son envol) (Deschamps et Paturol, 2009).

■ 1.2. Le repreneur et le cédant

La logique de transmission/reprise externe débute, en entreprise, par ce moment où le cédant et le repreneur sont ensemble pour collaborer. Deschamps et Paturol (2009) préconisent que cette phase soit courte, afin que le repreneur se sente libre (non surveillé par le cédant) et trouve sa place rapidement dans l'entreprise. Au contraire, De Freyman (2009) explique qu'une relation durable avec le cédant peut être source d'épanouissement pour le repreneur. Tout est affaire d'ajustement. Ainsi, les propos d'Olivier suggèrent que le repreneur ne peut tout changer trop vite et que la patience est une qualité à posséder. L'organisation est en jeu, à travers le projet d'entreprise que le repreneur remodèle. Pour Mignon (2009, p. 75), le défi consiste à faire vivre un projet dans

la durée. Elle qualifie de pérennité organisationnelle « la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face, au cours de son histoire, à des bouleversements externes ou internes, tout en préservant l'essentiel de son identité ». Le repreneur cherche à rendre pérenne l'entreprise transmise/reprise. Si cet objectif passe par la pérennité du projet d'entreprise, comment peut-il agir en tenant compte du passé ? Selon Welsch (1993), l'un des aspects les plus importants de son entrée dans l'entreprise est la gestion des ressources humaines. Quatre possibilités s'offrent à lui en matière de GRH : 1) motiver le personnel en lui assurant une certaine sécurité ; 2) exposer ses choix et les expliquer (Deschamps et Paturel, 2009) ; 3) veiller à la transparence de l'entreprise pour gagner la confiance des salariés (Bernard et Paliard, 2009) ; et 4) s'assurer d'être juste auprès des salariés (Deschamps, 2003).

Il faut garder en tête que le repreneur se trouve dans la situation délicate de se glisser dans les chaussures de l'ancien dirigeant (Donckels, 1995), d'autant plus si le patron représentait la figure centrale de l'affaire, à laquelle le personnel était fortement attaché. Le repreneur a besoin de liberté vis-à-vis du cédant, une fois la passation de pouvoir effectuée. Mais, paradoxalement, il a, la plupart du temps, aussi besoin du cédant. Le changement de dirigeant est un bouleversement pour l'entreprise, sa culture organisationnelle s'en trouve modifiée (Harvey et Evans, 1995), cela se répercute sur les salariés. Le repreneur doit être celui qui sait incarner et faire partager le projet stratégique et éthique de l'entreprise, qui sait animer et coordonner un ensemble d'individualités et de compétences différentes et qui sait faire évoluer ses propres représentations (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Le principal souci de l'acquéreur consiste donc à se faire accepter par les acteurs concernés, sans toutefois compromettre la vision qui l'a amené à s'engager dans son projet de reprise.

Habituellement, la transition entre le cédant et le repreneur est propice à la rencontre des parties prenantes. C'est également la phase pendant laquelle le repreneur analyse l'entreprise *in situ*, sans l'intermédiaire du cédant. Son diagnostic consiste alors à déterminer si l'entreprise dispose de la mémoire de ses ressources, mémoire sur laquelle il peut se reposer pour comprendre et agir (Geindre, 2010). Mais, dans le contexte des PME où la gestion est souvent paternaliste, les salariés sont appelés à accepter un nouveau dirigeant, alors qu'ils sont liés au cédant. De ce point de vue, le repreneur doit s'assurer d'identifier les informants internes fiables quant à la culture, à la mémoire et aux modes de fonctionnement de l'entreprise, pour les consulter et s'en faire, si possible, des alliés.

Les volontés du cédant et du repreneur sont intéressantes à étudier sous l'angle de la pérennité, notion sur laquelle s'accordent les deux acteurs : le cédant est sensible à la continuité de son entreprise et le repreneur à la poursuite de l'entreprise, dans laquelle il s'investit. Cette pérennité passe par la transmission/reprise de ressources intangibles : culture, identité, réseaux... Se pose alors la question de la transmissibilité de ces éléments.

2. LE PARADOXE DE LA TRANSMISSION/REPRISE : TOUT EST-IL TRANSMISSIBLE ?

De quoi est-il question quand on parle de « transmettre ou reprendre une entreprise » ? Tout est-il transmissible ? L'entreprise est composée d'un enchevêtrement de paramètres, liés à un environnement, un contexte, qui la rend complexe. Elle ne peut être considérée comme un tout et doit être appréhendée par le repreneur comme une superposition de composantes qu'il doit s'approprier. Doit-il pour autant se les approprier tous pour que l'entreprise reste pérenne ? Cette question relève à nouveau du paradoxe de faire perdurer un existant par un nouveau dirigeant, existant qui est maintenu, voire détenu, par d'autres personnes. Ainsi, Reix (1995, p. 17) parle de « connaissances **dans** l'organisation », plutôt que de « connaissances **de** l'organisation » pour expliquer le fait que le savoir, en entreprise, est réparti. Voyons maintenant comment les connaissances intangibles, tacites, pourraient être transmises.

■ 2.1. Le transfert des connaissances tacites

Comment le repreneur peut-il appréhender les connaissances tacites du cédant, celles qui sont stockées dans sa tête (Bracci et Vagnoni, 2011) ? Olivier, par exemple, évoque la relation hiérarchique entre les salariés qu'il ne parvenait pas à décoder. Pourtant, les individus dans les organisations sont détenteurs d'un savoir et de connaissances organisationnelles. Le repreneur doit pouvoir, par leur intermédiaire, y accéder. Geindre (2010) explique que la seule manière de les transmettre est d'abord d'en retrouver des traces, même orales. Par conséquent, l'absence de mémoire ou la difficulté d'y accéder peuvent être appréhendées comme un facteur de risque. Sur ce point, Nonaka et Takeuchi

(1995) envisagent la possibilité de la transmission de savoir tacite par les activités d'explicitation qui supposent que les porteurs de savoir formalisent, verbalisent et en quelque sorte traduisent leur expérience.

ENCADRÉ 2.2

Le transfert des connaissances tacites

Les connaissances tacites sont celles qui incarnent les capacités propres de l'organisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). Les auteurs proposent quatre principales caractéristiques, le plus souvent associées aux connaissances tacites dans la littérature sur le sujet : leurs aspects personnel, implicite et difficile à formaliser, et leur pertinence opérationnelle. Ces savoirs tacites sont délicats à transmettre, et donc à appréhender par le repreneur, dans la mesure où ils sont de nature personnelle et obéissent à des routines et des pratiques assimilées de façon informelle et difficiles à formaliser et à communiquer de façon explicite. Ainsi formulées, ces connaissances ne seraient pas transmissibles. Le savoir tacite, dont la caractéristique essentielle est sa difficulté de transmission (Polanyi, 1966), s'oppose généralement aux connaissances explicites (ou codifiées : Louart et Penan, 2000), plus faciles à formaliser et donc à transmettre.

Cette explicitation peut, dans un premier temps, s'effectuer par le dialogue entre le cédant et le repreneur. Le défi pour ce dernier tient alors essentiellement dans sa capacité à formuler les bonnes questions, dans un véritable esprit d'investigation, et à donner du sens aux informations qu'il reçoit, quitte à les croiser avec celles provenant des employés eux-mêmes. Dans cette relation aux salariés qui vise à accéder à la partie tacite de leurs connaissances, le repreneur doit développer des activités de participation et de consultation internes favorisant ces échanges. On notera que, souvent, le discours du cédant, naturellement « dominant », peut être plus ou moins ouvertement remis en cause par certains employés, qui proposeraient une autre vision de l'organisation. Il importe donc pour le repreneur d'élargir sa consultation aux employés, en accordant, sans préjugés, une attention particulière aux voix dissidentes, qui peuvent s'avérer également porteuses de sens et d'analyses originales sur l'entreprise.

Ces arguments supposent, en contexte de transmission/reprise, la mise en œuvre de relations de qualité avec les éventuels informants, porteurs de l'expérience et de la mémoire de l'organisation. Envisageables lors de la période de transition, il est probable que ces échanges s'instaurent après le départ du cédant, une fois le noyau dur identifié et la confiance installée avec le nouveau dirigeant.

■ 2.2. Le transfert de l'identité, de la culture organisationnelle

« Ce que l'entreprise sait faire et la façon dont elle le fait sont le produit de son histoire » (Reitter, Chassang et Moullet, 1998, p. 109). Le repreneur entre, en effet, dans une entreprise qui a une histoire, une identité, une culture desquelles il lui est nécessaire de s'imprégner. Olivier explique qu'il ne pouvait pas appliquer ses méthodes de travail habituelles avec les salariés de l'entreprise cible. Elles étaient trop en rupture avec la culture organisationnelle en place. Chaque nouvel individu dans l'organisation éprouve des difficultés à identifier les éléments d'une culture (Schein, 1995). Se pose alors la question de la pérennité de cette culture. Comment le repreneur peut-il s'imposer en tant que dirigeant d'entreprise en ne connaissant pas, ou peu, l'identité, la culture de l'entreprise et, surtout, en emportant l'adhésion des salariés en place et des partenaires actuels ?

Les notions de culture et d'identité se réfèrent à deux niveaux fondamentaux de la vie du groupe : s'il est possible d'aménager une culture, il est, en revanche, impossible de gérer une entreprise en s'opposant à son identité. L'identité de l'entreprise est le point de départ de toute son existence réelle et la justification de son particularisme. La culture peut être vue comme un moyen d'action : une grille d'analyse capable de faire émerger des questions et des solutions pour préparer l'action (Godelier, 2009). Le repreneur, par conséquent, doit comprendre les processus d'apprentissage, de routine ou de changement dans la longue durée. C'est donc, comme le souligne Godelier (2009), la question de l'institutionnalisation des façons de faire et de penser des membres de l'entreprise qui est posée. C'est de cela qu'il s'agit comme moyen de compréhension du repreneur. Bracci et Vagnoni (2011) expliquent que les connaissances personnelles des salariés, leur expérience et leur expertise, sont les plus intangibles car les plus volatiles. Le repreneur doit donc favoriser un climat qui fasse en sorte que les salariés ne quittent pas l'entreprise à la suite de la transmission/reprise.

ENCADRÉ 2.3

Fédérer les salariés d'une PME transmise/reprise

À la tête, depuis mars 2002, d'une PME de Seine-et-Marne spécialisée dans l'isolation industrielle, Patrick Daniel se souvient: « La première année, le chiffre d'affaires stagnait, mais je ne m'en inquiétais pas trop, pensant que la montée en régime allait se produire à partir de la deuxième année. Quelle erreur! Le départ de quelques clients et l'absence de renouvellement du portefeuille clients a eu un effet désastreux sur l'activité! » Pourtant aucune fatalité, mais plutôt quelques points de vigilance et quelques leviers à actionner dès la reprise pour stimuler le développement.

Pour Jean Pierre Dubout, dirigeant d'une société spécialisée en maintenance dans le domaine mécanique, il fallait s'approprier la structure commerciale: « Les équipes de commerciaux ont été informées des perspectives que j'envisageais, les restructurations nécessaires, et les moyens mis à leur disposition. Certains ont bénéficié de formations techniques et tous ont accepté un réaménagement de leur mode de rémunération. Aujourd'hui, c'est un service enthousiaste et très performant! » (<<http://www.passerlerelais.fr/index.php/plr/Navigation/Repandre/Je-finalise2/Les-100-jours-apres-la-reprise#Les-100-jours-apr%C3%A8s-la-reprise>>.)

Pour Mignon (2009), dans l'alternance des phases de changement et de continuité que connaissent les entreprises, les éléments stables, de continuité que sont la culture et l'identité jouent le rôle de garde-fous, de filtres permettant à la firme de changer dans une optique de pérennité. Il est, par conséquent, possible de changer, dans la continuité. Cette réflexion invite à considérer les ressources intangibles dont nous venons de parler comme des capacités dynamiques, qui évoluent avec le temps et les événements vécus par l'entreprise.

ENCADRÉ 2.4

Les capacités dynamiques

En ce qui nous concerne, les « **capacités dynamiques** » peuvent être définies comme la capacité à mobiliser et réassembler, ou reconfigurer, les ressources de l'entreprise en fonction des défis qu'elle doit relever. (Eisenhardt et Martin, 2000.)

Pour Schreim (2005), culture organisationnelle et identité ne sont pas figées dans le temps et peuvent évoluer. Elles représentent le lien entre le passé (orchestré par le cédant) et le présent (animé par le repreneur). Le repreneur doit, dans cette perspective, chercher à comprendre la trajectoire passée de l'entreprise, de manière à envisager les étapes suivantes de son développement, mais aussi à jauger la capacité de l'entreprise à absorber la nouveauté et à intégrer le changement. Chirico et Salvato (2008) parlent de recombinaison le savoir entre les deux protagonistes.

3. CONCILIER CES PARADOXES PAR L'INNOVATION : ENTRE CONTINUITÉ ET RUPTURE ?

Synthétisons les différents paradoxes : le repreneur doit mener un management de rupture dans la douceur ; il doit être à même de générer l'innovation tout en exploitant les compétences existantes ; il doit rendre l'entreprise pérenne et la faire évoluer tout en restant elle-même¹. De quels moyens dispose-t-il pour concilier les paramètres, dans sa propre logique ? Son rôle consiste à informer, rassurer les individus et instaurer souplesse et flexibilité au sein de l'organisation. Le repreneur doit montrer qu'il déploie une vision stratégique et des pratiques claires prenant pour référence l'histoire de l'entreprise, qu'il s'en démarque ou s'inscrive dans son évolution. Surtout, il doit faire la preuve que sa vision prend racine dans une analyse poussée des réalités de l'entreprise et de ses capacités, qu'il s'agisse de les exploiter ou d'assurer leur développement futur. Cependant, ce rôle et ce transfert des connaissances s'inscrivent dans un modèle de relations à trois dimensions (Bracci et Vagnoni, 2011) : les caractéristiques du cédant, celles du repreneur et celles de l'organisation.

Dans ce cadre, et plus qu'un simple argument de forme « il faut changer pour changer », l'innovation peut se présenter comme un levier puissant pour, à la fois, réévaluer l'identité de l'organisation et permettre au repreneur d'engager puis de déployer son propre projet pour l'organisation, tout en le testant. La plupart des théories sur le thème de l'innovation soulignent que si les processus innovants visent

1. Mignon (2009) utilise l'opposition évolution/stabilisation.

à générer de la nouveauté, on ne crée pas à partir de rien, mais bien plutôt en mobilisant des **ressources** et **capacités** peu exploitées, voire inexploitées, de l'organisation (Wernerfelt, 1984).

ENCADRÉ 2.5

Ressources et capacités

Les ressources constituent les « intrants » du système de production et de gestion de l'entreprise. Au titre des ressources, on mentionnera différents types d'immobilisations, en particulier les ressources technologiques, et surtout des compétences et des connaissances, portées par les employés eux-mêmes. Les capacités reflètent l'intégration d'un ensemble de ressources afin de réaliser une tâche ou un processus (opérationnel ou administratif), visant à créer de la valeur ou à supporter la création de valeur. Ressources et capacités sont si spécifiques à chaque entreprise que chercheurs et consultants n'hésitent pas à employer la métaphore de l'ADN pour les évoquer (Denervaud et Chatin, 2009 ; Hamel, 2008). Pour filer la métaphore, l'innovation apparaîtra comme le résultat d'une recombinaison des ressources ou de l'intégration de nouvelles ressources au code existant.

Pour prétendre à l'innovation, le repreneur doit développer une connaissance propre de cet ADN résultant des années de présence du cédant. Dans cette perspective, le repreneur doit s'assurer que, si son projet vise à améliorer les choses pour l'entreprise, cela doit se faire en respectant son identité, l'âme que le cédant a contribué à insuffler à l'entreprise. Sans entrer dans les différents regards théoriques sur l'économie et le management de l'innovation, Mahmoud-Jouini, Bloch et Mignon (2010) proposent une vision pragmatique utile à notre propos. Ils suggèrent quatre facteurs-clés du développement de l'innovation, que nous nous proposons d'envisager du point de vue du repreneur de PME. Rappelons que les PME ne cherchent pas la GRANDE innovation, mais plutôt une foule de petites améliorations menées sur de multiples fronts (Carrier, 2007).

■ 3.1. **Équilibrer les différents régimes d'innovation pour permettre à la fois le maintien et le renouvellement**

L'innovation peut être présentée par le repreneur dans une double perspective. Dans un premier temps, elle vise à résoudre les problèmes opérationnels du quotidien, à corriger les dysfonctionnements du court terme. Dans un second temps, elle propose des axes de développement pour les évolutions futures de l'entreprise, à moyen et long terme. Abordée dans ces termes, l'innovation perd en partie son caractère menaçant et apparaît comme une dynamique naturelle dans la trajectoire de l'organisation, qu'elle soit de nature plutôt évolutive ou qu'elle vise, à terme, à transformer profondément l'entreprise.

ENCADRÉ 2.6

Évolution de la culture d'entreprise

Trois ans après la transmission/reprise de Métalag, une entreprise de construction métallique, Jean-Claude Tessier rejoint le réseau Oséo Excellence (Oséo a créé un réseau numérique constitué de 2 000 de ses clients parmi les entrepreneurs dont les perspectives de croissance lui ont semblé les plus prometteuses.) Cette distinction est d'ailleurs le fruit du travail de toute une équipe. On ne peut pas se gargariser d'avoir réussi seul, derrière il y a des personnes qui ont permis ce succès. L'occasion de mesurer le travail accompli et d'envisager l'avenir.

Humainement, il y a eu une évolution. Nous sommes parvenus à amener des idées industrielles dans une entreprise de gros artisanat, notamment en matière de recherche de gains de productivité. L'exigence est désormais collective. C'est toute la culture d'entreprise qui a changé : les salariés comprennent l'intérêt d'aller dans le sens du développement. Néanmoins, il reste du travail à faire ; c'est aussi ce qui est plaisant. Les premières actions ont été de réorganiser les flux dans les ateliers, ce qui nous a fait gagner en productivité. Nous avons engagé également une boucle Dinamic entreprise sur la performance interne en 2008-2009. J'envisage d'ailleurs une deuxième boucle axée sur le développement commercial. Je cherche à adapter le fonctionnement aux personnes, afin de déceler les capacités des salariés, voire de trouver ceux capables de prendre des responsabilités au sein de l'entreprise.

Vous avez mis en place des plans de formation et des entretiens individuels dans une PME familiale. Une révolution culturelle ? Il ne faut plus que le travail soit subi, mais que les gens aient véritablement envie de venir travailler et apprécient ce qu'ils font. Ils donnent ainsi envie aux personnes à l'extérieur de venir nous voir ! (<<http://www.netpme.fr/temoignages/99-jean-claude-tessier-repreneur-dirigeant-metalag-loue-72.html>>.)

■ 3.2. Capitaliser et exploiter les connaissances existantes, qu'elles soient internes ou externes à la PME

Le repreneur doit s'engager dans un effort soutenu de compréhension des connaissances possédées par l'entreprise, à la fois par ses interactions avec le cédant et par ses consultations auprès des employés, mais aussi en multipliant les contacts avec les différentes parties prenantes externes. Fournisseurs, clients, partenaires et autres administrateurs ou conseillers externes peuvent, en effet, apporter un regard particulier sur l'histoire de l'entreprise, ses bonnes et moins bonnes réalisations, ses perspectives d'avenir.

■ 3.3. Explorer et développer des connaissances nouvelles, notamment par l'expérimentation

Les connaissances constituent le premier intrant de l'innovation, mais c'est leur combinaison qui génère de la nouveauté. Le repreneur, après avoir fait le point sur l'éventail des connaissances des différents membres de l'entreprise, doit donc littéralement jouer avec leurs possibles agencements. Dans un premier temps, cette démarche d'expérimentation est individuelle : le repreneur explore différents scénarios, en particulier en mettant sa vision première à l'épreuve de ce qu'il a appris sur l'organisation. Dans un second temps, ces scénarios peuvent être partagés et testés avec le cédant, puis avec les salariés. Sur la base de leurs réactions, le repreneur peut ensuite envisager divers modes de participation du personnel (au moyen de brainstorming, de groupes de discussion internes ou ouverts à des parties prenantes externes, d'appels à proposition internes). Ces démarches doivent déboucher sur

la mise en œuvre de projets expérimentaux portés par un, voire plusieurs salariés, idéalement des volontaires, qui sont autorisés à y consacrer un pourcentage raisonnable de leur temps de travail. L'objectif recherché ici, nous le rappelons, est l'amélioration du quotidien et un facteur de différenciation par rapport à la concurrence. Pour cela, les salariés doivent progressivement se familiariser avec les pratiques innovantes, avant d'innover véritablement. Le repreneur doit, à ce stade, se montrer très sensible à l'instauration d'un contexte propice à l'innovation et à la créativité, autrement dit à la mise en place d'une culture de l'entrepreneuriat (Aldebert et Loufrani-Fedida, 2010).

■ 3.4. Créer un contexte organisationnel formel ou informel propice à l'innovation

Dans la plupart des cultures d'entreprise, surtout les PME, l'innovation ne va pas de soi. Elle n'est pas un réflexe naturel, car elle oblige les membres de l'entreprise à sortir des routines et sentiers battus. Aussi, l'innovation génère de l'insécurité chez les individus, en remettant en cause l'existant. Une culture d'innovation ne se décrète pas, mais elle peut s'instaurer par deux leviers à la fois symboliques et pratiques, en particulier, dans notre cas, par le repreneur. Le premier levier consiste à promouvoir l'innovation en l'autorisant dans le discours et dans les pratiques, mais aussi en la valorisant au moyen de récompenses matérielles et/ou symboliques (Carrier, 2007). Le second levier, garant de la perception de la cohérence de la démarche d'innovation du repreneur, tient à la mise en place d'activités de concrétisation de l'innovation : soutien managérial accordé à ces initiatives par le repreneur lui-même. Finalement, si l'innovation se veut une partie intégrante et un levier pour la vision du repreneur, elle doit occuper une place non négligeable dans ses discours et ses activités de communication à la fois à l'interne et à l'externe, en demeurant sensible à l'équilibre délicat entre nécessité de la continuité de l'action du cédant et prétentions au changement du repreneur. Le projet innovant, piloté par le repreneur, doit donc s'inscrire préalablement dans un effort de compréhension et d'analyse du métier de l'entreprise, de ses capacités spécifiques en support à ce métier (celles qui lui sont les plus propres, singulières, et donc difficilement reproductibles ou appropriables par un concurrent), de ses processus, de ses talents. Une telle démarche vise à développer une vision intégrée du modèle d'affaires actuel de l'entreprise et de ses origines, dans ses différentes dimensions et leurs interactions (Osterwalder et Pigneur, 2010). L'innovation elle-même doit donc s'inscrire dans une démarche de déplacement du projet du

cédant, vers la vision nouvelle du repreneur, qui ne peut s'avérer légitime que si elle se nourrit effectivement de la compréhension fine du modèle et des orientations stratégiques historiques.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif d'explorer ce délicat équilibre entre continuité et rupture que le repreneur doit trouver : continuité de la culture d'entreprise, des actions en cours et rupture dans la mise en œuvre de son plan de reprise. Pour le repreneur, œuvrer en faveur de l'innovation présente plusieurs avantages. D'une part, l'innovation n'est pas un projet stratégique en soi, mais plutôt un effort d'amélioration partielle qui ne remet pas en cause les fondements de l'organisation. Dans le cas d'une transmission/reprise, l'innovation apparaît comme une démarche progressive visant à améliorer, sur le fond, la situation économique ou commerciale de l'entreprise, ou à revoir certains de ses processus. D'autre part, en nécessitant un arrimage concret aux actifs et aux capacités de l'organisation, une démarche innovante bien comprise force nécessairement le repreneur à une certaine prudence et à un véritable travail d'analyse, de réinterprétation et de recombinaison de l'existant. Dans ce sens, le repreneur-innovateur ne peut se permettre de faire table rase des contributions ni de la vision passée du cédant. Au contraire, si cette démarche est convenablement menée, c'est-à-dire dans le respect de l'histoire de l'entreprise, de sa mémoire et de son identité, il peut y avoir là une occasion de garder le contact avec le cédant, en lui permettant de voir son entreprise sous des angles qui lui avaient échappé lorsqu'il était en place et en lui faisant jouer le rôle de critique éclairé, sinon d'avocat du diable face aux nouveaux projets innovants.

BIBLIOGRAPHIE

- ALDEBERT, B. et LOUFRANI-FEDIDA, S. (2010). « Repérer les compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation, le cas d'une TPE touristique », *Revue internationale PME*, vol. 23, n° 1, p. 33-61.
- BAH, T. (2009). « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 194, p. 123-148.
- BERNARD, M.J. et PALIARD, R. (2009). « La mue nécessaire du repreneur d'entreprise », dans M. COSTER (dir.), *Entrepreneuriat*, Paris, Pearson Éducation, p. 255-280.

- BORNARD, F. et THÉVENARD-PUTHOD, C. (2009). « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue internationale PME*, vol. 22, n^{os} 3-4, p. 83-108.
- BRACCI, E. et VAGNONI, E. (2011). « Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective », *The IUP Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n^o 1, p. 7-36.
- CARRIER, C. (2007). « Faire appel à la créativité de tous pour récolter de bonnes idées et les exploiter! », *InfoPME*, vol. 7, n^o 1, p. 1-5.
- CHIRICO, F. et SALVATO, C. (2008). « Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms », *Family Business Review*, vol. 21, n^o 2, p. 169-181.
- DE FREYMAN, J. (2009). *La transition, phase essentielle de réussite d'une reprise*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne.
- DENERVAUD, I. et CHATIN, O. (2009). « *L'ADN de l'entreprise innovante* », Paris, Pearson France.
- DESCHAMPS, B. (2003). « Reprise d'entreprise par les personnes physiques : conduite du changement et réactions des salariés », *Revue de gestion des ressources humaines*, n^o 48, avril-mai-juin, p. 49-60.
- DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^e édition, Paris, Dunod.
- DONCKELS, R. (1995). « Taking Over a Company : an Exciting Career Alternative... But Not For Adventurers », *Gestion 2000*, vol. 6, n^o 6, p. 143-160.
- EISENHARDT, K. et MARTIN, J. (2000). « Dynamic Capabilities: What Are They? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n^{os} 10/11, p. 1105-1122.
- FIEGENER, M.K., BROWN, B., PRINCE, R.A. et FILE, K.M. (1994). « A Comparison of Successor Development in Family and Non Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 7, n^o 4, p. 313-329.
- GEINDRE, S. (2010). « Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise », *Revue internationale PME*, vol. 22, n^{os} 3-4, p. 109-137.
- GODELIER, E. (2009). « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n^o 192, p. 95-111.
- HAMEL, G. (2008). *The Future of Management*, Boston, Harvard Business Press.
- HARVEY, M. et EVANS, R. (1995). « Life after Succession in the Family Business: Is it Really the End of Problems? », *Family Business Review*, vol. 8, n^o 1, p. 3-16.

- LOUART, P. et PENAN, H. (2000). « La valeur des connaissances en sciences de gestion », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 35, p. 2-19.
- MAHMOUD-JOUINI, S.B., BLOCH, A. et MIGNON, S. (2010). « Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes, proposition d'un cadre théorique et méthodologique », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, p. 111-126.
- MIGNON, S. (2009). « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 192, p. 73-89.
- NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press.
- OSTERWALDER, A. et PIGNEUR, Y. (2010). *Business Models Generation*, Danvers, John Wiley and Sons Ltd.
- POLANYI, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Garden City, New-York, Doubleday.
- REITTER, R., CHASSANG, G. et MOULLET, M. (1998). « L'identité au cœur du changement », *L'Expansion Management Review*, mars, n° 88, p. 108-113.
- REIX, R. (1995). « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 105, n° 5, p.17-28.
- SCHEIN, E.H. (1995). « The Role of the Founder in Creating Organizational Culture », *Family Business Review*, vol. 8, n° 3, p. 221-238.
- SCHREIM, S. (2005). « The Continuity–Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 3, p. 567-593.
- WELSCH, J.H.M. (1993). « The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession », *Family Business Review*, vol. 6, n° 1, p. 31-54.
- WERNERFELT, B. (1984). « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180.
- <<http://www.intercessio.fr/quitter-le-pouvoir-en-partageant-le-savoir-110.html>>, consulté le 20 février 2011.
- <<http://www.netpme.fr/temoignages/99-jean-claude-tessier-repreneur-dirigeant-metalag-loue-72.html>>, consulté le 20 février 2011.
- <<http://www.passerlerelais.fr/index.php/plr/Navigation/Reprendre/Je-finalise2/Les-100-jours-apres-la-reprise#Les-100-jours-apr%C3%A8s-la-reprise>>, consulté le 20 février 2011.

La transmission/ reprise des PME

Les enjeux de la pérennité de la compétence créative

Camille Carrier

Université du Québec à Trois-Rivières

Le titre officiel de Guy Laliberté au Cirque du Soleil est fondateur et PDG de l'entreprise, mais il préfère se définir comme le « guide » du Cirque (plusieurs employés le voient d'ailleurs comme un artiste ou une sorte de gourou). C'est lui qui décide des prochains spectacles du Cirque, qui en choisit les directeurs et qui fournit l'argent nécessaire pour permettre à la créativité de fleurir, tout en gardant un œil sur le produit final et en aidant à le peaufiner au besoin. Sa vision créative et les succès commerciaux du Cirque lui ont mérité la confiance de ses employés et de ses partenaires financiers. Mais juste au cas, le Cirque a commencé à réfléchir à la problématique de la transmission, en identifiant dans l'entreprise des employés susceptibles de poursuivre éventuellement la tradition artistique et les pratiques d'affaires créatives du Cirque. (The Economist, 2005, p. 61.)

Vous l'avez déjà deviné: nous ignorons comment se sont développées de telles réflexions sur la transmission/reprise d'entreprise au Cirque du Soleil, mais elles nous font penser que la préoccupation d'une relève sur le plan de la créativité n'est certainement pas l'apanage d'une grande entreprise créative comme le Cirque du Soleil. De nombreuses PME, pour lesquelles la créativité constante constitue un facteur stratégique déterminant, sont ou seront elles aussi confrontées au défi de s'assurer qu'elles survivront au départ de celui ou celle qui les a fait naître et se développer. En ce sens, on peut se surprendre qu'avec tout l'intérêt qu'on porte depuis quelques années à la transmission/reprise dans les PME, on n'ait pas encore dirigé l'attention sur l'importante question de la continuité de la créativité dans un tel contexte impliquant une nouvelle direction. Pourtant, cette problématique de la continuité ou même de la relance de la créativité est cruciale pour la survie et la croissance de plusieurs PME, particulièrement celles que nous venons d'évoquer.

ENCADRÉ 3.1

Le Cirque du Soleil

Le Cirque du Soleil est une entreprise québécoise de divertissement artistique spécialisée en cirque contemporain. Son siège social se trouve à Montréal, au Québec (Canada). Elle a été fondée en 1984 à Baie-Saint-Paul par deux anciens artistes de rue, Guy Laliberté et Daniel Gauthier. Le Cirque du Soleil se distingue par une vision artistique différente du cirque traditionnel, avec notamment l'absence d'animaux, une grande importance donnée aux jeux de comédiens, et par le fait qu'il base principalement ses productions sur des numéros d'acrobatie. L'entreprise emploie plus de 4 000 personnes dans le monde parmi lesquelles plus de 1 000 artistes, dont certains sont des anciens sportifs professionnels reconvertis.

Le Cirque du Soleil présente actuellement vingt productions thématiques: neuf spectacles en tournée dans le monde, dix spectacles fixes à Las Vegas, Orlando, Tokyo et Macao et un spectacle saisonnier à New York. Le Cirque du Soleil, qui développe des activités d'affaires dérivées de ses spectacles (organisation d'événements, productions audiovisuelles, merchandising, licensing), est également un acteur important de l'action sociale et culturelle. Se qualifiant de «Cirque citoyen», l'entreprise participe entre autres au financement d'associations dans une vingtaine de pays différents sur cinq continents et a créé le programme international «Cirque du Monde» pour aider les jeunes de la rue en difficulté. Elle se penche également sur la problématique du développement durable et de l'environnement, notamment par le biais de son fondateur Guy Laliberté

et sa fondation *One Drop*, dont la mission est de lutter contre la pauvreté dans le monde en favorisant l'accès à l'eau. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Cirque_du_Soleil>, consulté le 22 janvier 2011.)

Le présent chapitre a donc pour objectif d'ouvrir la conversation sur cette passionnante question. Pour ce faire, nous discuterons d'abord de l'importance de la créativité pour les PME et de la nécessité pour les éventuels repreneurs d'en être bien conscients. Puis, nous examinerons les défis auxquels ils seront confrontés, selon trois situations différentes: 1) celle où le repreneur est appelé à remplacer un cédant particulièrement, voire exceptionnellement, créatif, 2) celle où il devra prendre la tête d'une entreprise œuvrant dans une industrie dite créative et 3) celle où il prendra la relève d'une PME où la flamme de la créativité aurait besoin d'être allumée ou tout au moins ranimée. Dans certains cas, on verra qu'il peut être aussi possible, pour le cédant, de mieux préparer ce passage de relais vers le repreneur.

1. L'IMPORTANCE DE LA PRISE EN COMPTE DE LA CRÉATIVITÉ PAR LE REPRENEUR

On parle plus souvent de l'importance de l'innovation que de celle de la créativité quand on traite des facteurs de succès des PME. On peut s'en étonner car la créativité, qui précède l'innovation, en est le fondement même et occupe certainement une place prépondérante dans les facteurs qu'on doit associer au succès de très nombreuses PME (Carrier, 1997). La plupart des PME innovent de façon graduelle et un grand nombre d'entre elles parvient à se distinguer avec succès surtout en misant sur une stratégie d'innovation globale dans laquelle la créativité est omniprésente (Julien et Carrier, 2005). Cette innovation globale se réalise par la mise en œuvre continue d'une multitude de légers changements ou de petites améliorations dont la synergie fait en sorte que leur façon de faire devient plus difficile à imiter. Tant les chercheurs que les consultants peuvent juger plus noble de persister à qualifier d'innovations ces améliorations ou changements. Ils sont pourtant plus fréquemment les simples résultats d'une recherche constante d'amélioration, d'apprentissage et de comportements créatifs. Dans une telle perspective, il est raisonnable de penser que la créativité du dirigeant et sa capacité à faire régulièrement appel à celle de ses collaborateurs et employés sont pratiquement incontournables.

ENCADRÉ 3.2

La créativité : une définition

En contexte organisationnel, la créativité est la capacité de penser autrement et de produire et développer des nouvelles idées potentiellement utiles pour l'entreprise ainsi que pour ses employés et ses clients. Il s'agit essentiellement d'un processus individuel (les idées surgissent dans la tête d'une personne). Il ne faut pas la confondre avec l'innovation qui est un processus collectif permettant de concrétiser, parmi ces idées, celles qui conduisent à l'adoption de nouveaux processus ou à la production de nouveaux produits ou services. En d'autres mots, la créativité aide à générer des idées permettant de créer de la valeur et l'innovation permet de capturer la valeur de certaines de ces idées. (Inspiré de Carrier et Gélinas, 2011 ; De Brabandere, 2007 ; Leonard et Swap, 1999.)

Pour que ces améliorations et changements qualifiés de créatifs, qui ne sont pas radicalement innovateurs, foisonnent dans toute l'entreprise, il est impératif qu'un propriétaire-dirigeant ait su instaurer une culture en permettant l'émergence et mis en place un climat et des conditions qui donnent aux employés le goût et la possibilité de faire valoir leurs idées. Car si le propriétaire-dirigeant est souvent assisté de collaborateurs pour la gestion des finances, des ressources humaines ou de la production, il en va tout autrement pour la gestion de l'innovation et pour la créativité sur lesquelles il garde généralement une grande influence. Il a en effet pleins pouvoirs sur la création d'un environnement interne propice à la créativité. Cela représente un argument à la fois pour le cédant, qui doit en être conscient et imaginer les conditions de la transmission/reprise, et pour le repreneur qui s'en empare pour la pérennité de l'entreprise.

Rappelons-nous ici que la majorité des PME ont au départ été mises sur pied par un entrepreneur incarnant différents types de compétences. Chandler et Jansen (1992) les classifient en trois grandes catégories : les compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles. Si le propriétaire-dirigeant de PME manque de compétences technico-fonctionnelles, il peut généralement compter, au besoin, sur celles d'employés bien formés ou expérimentés dans le domaine concerné. Il peut également se faire assister en matière de compétences managériales pour la gestion des différentes fonctions de l'entreprise. Mais il est crucial qu'il maîtrise ses compétences entrepreneuriales pour assurer le succès de sa PME et la voir continuer,

au fil du temps, à se développer ou à se transformer. Chandler et Jansen (1992) associent ces compétences entrepreneuriales essentiellement à l'habileté de l'individu à exercer son intuition et sa créativité ainsi qu'à sa capacité d'interpréter les nouvelles informations pour identifier et même créer de nouvelles opportunités d'affaires. On peut considérer que ce type de compétences est, dans une certaine mesure, indirectement pris en compte lorsque les chercheurs évoquent les habiletés à rechercher chez un éventuel repreneur derrière les compétences en matière de gestion stratégique (Cadieux, 2007; Cadieux et Brouard, 2009; Deschamps et Paturel, 2009). Mais ces chercheurs et d'autres, lorsqu'ils évoquent ces compétences stratégiques, semblent penser d'abord à la nécessité de recruter un bon gestionnaire généraliste, capable d'orchestrer les grandes questions stratégiques et de travailler au développement de l'entreprise avec ses proches collaborateurs.

Bien sûr, l'importance de cette capacité à générer ou gérer la créativité pour le repreneur n'a pas toujours la même importance stratégique, selon le type d'entreprise, le secteur dans lequel elle agit avec ou en concurrence avec d'autres, les caractéristiques du produit ou du service concerné, ainsi que les ressources humaines déjà disponibles dans la PME transmise/reprise. Mais il y a certains contextes où il devient nécessaire de préciser la question de la capacité de cultiver la créativité à travers des compétences plus générales en gestion stratégique. Nous traiterons dans les prochaines sections de trois contextes dans lesquels la recherche de cette capacité du repreneur en matière de créativité est susceptible de revêtir une importance plus marquante. Le premier est celui où le cédant est particulièrement créatif.

2. REPRENDRE LE FLAMBEAU DE LA CRÉATIVITÉ

Certaines PME particulièrement innovantes ont réussi par leur créativité à se tailler une niche très intéressante dans des secteurs où, en principe, les PME ne peuvent plus affronter la concurrence simplement avec des avantages de coût ou de qualité. Bon nombre de ces entreprises ont été créées et développées par un entrepreneur, lui-même artiste ou fortement créatif, qui s'est donné la possibilité de gagner sa vie à faire ce qui le passionne le plus en mettant sur pied une entreprise dans laquelle la créativité joue un rôle moteur important.

C'est le cas de Louis Garneau, un entrepreneur québécois qui connaît bien l'importance de la passion pour la vivre lui-même quotidiennement depuis qu'il est tout jeune. Ce sculpteur-peintre, aussi champion cycliste à l'origine, a utilisé ses talents dans les arts et ses expériences de vie en compétition sportive pour créer une entreprise d'articles de sport aujourd'hui présente un peu partout dans le monde. Depuis ses débuts, son entreprise n'a cessé de réinventer ses produits, vêtements et accessoires variés, et presque tous associés au cyclisme. Louis Garneau est toujours aussi resté lui-même un créateur de premier ordre qui a su s'entourer de collaborateurs créatifs. Une de ses plus grandes réussites réside dans le développement d'une culture d'innovation exemplaire. « Innover ou mourir » : voilà son leitmotiv et nul ne peut l'ignorer parmi ses collaborateurs.

ENCADRÉ 3.3

Louis Garneau Sports Inc. : l'entreprise

L'entreprise Louis Garneau Sports Inc. a été fondée en 1984 par le cycliste québécois Louis Garneau. L'entreprise qui est basée à Saint-Augustin-de-Desmaures au Québec (Canada) est, depuis plusieurs années, présente partout dans le monde. Elle se spécialise dans la fabrication d'articles de sport et est à l'origine du concept Ergo-Air. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Louis_Garneau_Sports_Inc>, consulté le 22 janvier 2011.)

La créativité de cet entrepreneur ne se manifeste pas seulement dans ses produits, mais également dans ses façons de faire face aux contingences d'un univers d'affaires fortement concurrentiel.

« L'ouverture des frontières canadiennes aux produits asiatiques en janvier 2006 a fait disparaître des milliers d'emplois dans le secteur du vêtement; on estima les pertes dans le secteur de la mode et du vêtement dans la seule province de Québec à environ 35 000 postes en moins de dix ans. Le secret de Louis Garneau? Une révision du modèle d'affaires privilégié qui se centre sur une image de marque forte, un marché de niche spécialisé et haut de gamme et une innovation globale et continue » (St-Pierre, 2009, p. 87).

ENCADRÉ 3.4

Pour Louis Garneau, innover est une question d'attitude

Comment Louis Garneau pousse-t-il son entreprise de vêtements et d'articles de sport à créer et innover année après année ? Pour lui c'est simple : c'est une question d'attitude, nous dit-il. Selon lui, il faut penser constamment à se dépasser et à se réinventer sans cesse. Et pour que ses concepteurs et ses chefs de produit adoptent cette attitude, Louis Garneau multiplie les rencontres au quotidien. Cela se passe dans son bureau, dans les corridors et même parfois chez lui. Il lui est arrivé à maintes reprises de créer des événements pour célébrer les innovations réalisées (par exemple un cocktail des créateurs) par son entreprise. Pour lui, c'est important que tous adoptent une attitude de créateur et d'innovateur et, surtout, qu'une telle attitude soit insufflée par la personne la plus haute dans la hiérarchie de l'entreprise. « Plus le président motive ses employés, affirme-t-il, plus ils se passionnent pour leur travail et plus ils sont en mesure d'apporter des idées nouvelles et de les concrétiser. » (Plantevin, 2005.)

Louis Garneau est en quelque sorte un véritable guerrier de la créativité. Pour lui, il est certes important de vouloir conquérir et réussir, mais pas à n'importe quel prix. Son entreprise est pour lui une source intarissable de créativité. « Il faut savoir s'adapter aux nouvelles réalités du marché mondial, reconnaître qu'il y a des choses que le Québec ne pourra plus faire. Mais on doit tabler sur autre chose : les idées, la création, viser la qualité totale, qui doit être un mode de vie. » Louis Garneau souhaite que l'on retrouve collectivement le souffle de Guy Laliberté, une véritable inspiration selon lui. (Richer, 2007.)

Des succès comme le sien témoignent de l'intérêt et du bien-fondé de la conception de la créativité d'Amabile (1997). Cette auteure a en effet bien démontré que la motivation intrinsèque, fondée essentiellement sur l'intérêt et la passion d'un sujet pour un objet, constitue la plus grande source de créativité. Dans une entreprise créative, la culture est généralement très imprégnée des valeurs du dirigeant et ce dernier reste habituellement très présent pour stimuler par toutes les manières la créativité, tant dans les produits que dans les façons de faire. La question se pose : qui peut succéder à un entrepreneur exceptionnellement créatif et innovant ? Louis Garneau semble pour sa part avoir déjà réfléchi à cette question.

Comme l'ont noté Carrier et Gélinas (2011), il a su recruter au fil des ans des athlètes passionnés de sport et disposant par surcroît d'une formation en design qui sont devenus ses chefs de produit. Louis Garneau affirme qu'il les a choisis parce que ces développeurs ont, tout comme lui, appris l'importance de la discipline nécessaire pour

exceller dans le sport d'élite et, quand on allie cet atout à une solide formation en design et à une passion pour le produit, cela donne des créateurs de premier ordre. On peut ici noter qu'il s'agit sans aucun doute d'une façon particulière de promouvoir l'intrapreneuriat, car le dirigeant s'attend à ce que ses collaborateurs se comportent, chacun dans sa ligne de produits, un peu comme s'il s'agissait de leur propre entreprise.

Trouver une relève intéressante pour une entreprise comme celle de Louis Garneau où le fondateur a toujours exercé son leadership et sa créativité n'est certainement jamais une mince affaire pour le cédant. En effet, ces entrepreneurs créatifs sont généralement très engagés dans tout ce qui assure l'originalité et la spécificité de leur produit ou service et on peut croire qu'un repreneur doit lui-même entretenir le même genre de passion et d'intérêt s'il veut reprendre le flambeau et garder la flamme aussi vive. En d'autres mots, on peut sans grand risque imaginer qu'un entrepreneur de cette trempe ne transmettra son entreprise qu'à un repreneur aussi passionné et créatif que lui. Il ne peut donc se contenter de dénicher un simple bon dirigeant.

Louis Garneau ne s'en cache pas. Son plus grand rêve est de pouvoir transmettre l'entreprise à ses enfants. Et il a déjà commencé à y travailler depuis longtemps en cultivant chez eux la passion pour le sport et l'excellence. Mais comme on l'a vu, il se soucie en même temps de stimuler l'intrapreneuriat parmi ses employés, ce qui pourrait éventuellement contribuer à la relève advenant l'impossibilité de transférer son entreprise à ses enfants ou à l'un d'entre eux. Cet exemple, qui illustre bien que la transmission/reprise peut se préparer longtemps à l'avance, est certainement susceptible d'inspirer d'autres entrepreneurs créatifs qui auront un jour à assurer la pérennité de leur entreprise au moyen d'une transmission/reprise, et ce, quelle qu'en soit la forme (familiale, interne ou externe).

Pour un éventuel repreneur dans une telle situation, cela représente un défi colossal dont il faut qu'il mesure bien l'ampleur avant de préparer son saut. Une entreprise comme celle de Louis Garneau se démarque par son modèle d'affaires, dans ses façons de s'associer à d'autres pour innover, dans ses modes de commercialisation, dans ses pratiques managériales et même dans l'aménagement d'un espace pour créer. Seule une personne hautement créative, et ce, dans plusieurs aspects reliés au développement de l'entreprise, peut songer à poursuivre le parcours d'un entrepreneur aussi imaginatif qu'efficace.

3. ENTRETENIR LA FLAMME DE LA CRÉATIVITÉ DANS LES INDUSTRIES CRÉATIVES

Toutes les PME ne sont pas dirigées par un dirigeant lui-même aussi exceptionnellement créatif que Louis Garneau, mais plusieurs d'entre elles œuvrent dans le secteur des industries très créatives. Ce qui n'est pas sans conséquences pour le repreneur éventuel. Notons d'abord qu'il est difficile de déterminer très précisément et de façon exhaustive les types d'activités considérées comme telles. Mais on y inclut généralement une quinzaine de secteurs d'activité : la publicité, l'architecture, les arts et l'artisanat, le design, la mode, l'édition, le cinéma et la vidéo, la télévision et la radio, les logiciels interactifs et les jeux vidéo, la musique, les arts du spectacle, la photographie et enfin les services logiciels et informatiques (Howkins, 2002). Pour la plupart des entreprises évoluant dans ces secteurs, la créativité et l'innovation sont au cœur de leurs produits ou services et leur renouvellement constant constitue un facteur de succès déterminant.

Les PME œuvrant dans des industries très créatives sont confrontées à un important défi : la nécessité de pouvoir gérer simultanément des activités pour bien exploiter et améliorer ce qui existe déjà et des activités d'exploration pour imaginer et développer les produits du futur. Comme ces deux types d'activités reposent sur des logiques radicalement différentes, certains chercheurs ont commencé à s'interroger sur la grande difficulté de les gérer en concurrence l'une avec l'autre. En effet, les activités d'exploitation font appel à un accroissement et à une amélioration des connaissances existantes et sont centrées sur l'optimisation et l'augmentation de la performance à partir des compétences actuelles de l'entreprise. Au contraire, l'exploration demande d'accepter de s'éloigner du connu et de miser sur la créativité et l'inventivité, ce qui augmente la possibilité de se tromper et du même coup le risque. Dans une situation de ce type, O'Reilly et Tushman (2004) préconisent la mise en place de deux structures différentes, vraiment séparées l'une de l'autre, chacune agissant indépendamment selon sa propre logique.

Si plusieurs grandes entreprises peuvent adopter une telle stratégie, il en va tout autrement pour les PME, qui disposent généralement de ressources beaucoup plus limitées. Conséquemment, la stratégie proposée par O'Reilly et Tushman (2004) est plus difficilement envisageable pour la plupart des PME car il semble de surcroît que la gestion de ces deux types d'activités fait appel à des pratiques managériales

souvent incompatibles l'une avec l'autre. La problématique des PME aux prises avec ce défi de taille a été bien illustrée par Parmentier et Mangematin (2009) qui ont réalisé une étude sur l'innovation et la créativité dans des PME françaises du secteur des jeux vidéo. Ils se sont plus précisément intéressés à l'organisation et aux stratégies de dix PME¹ œuvrant dans ce secteur qui devaient en principe pouvoir concilier au sein de la même structure des activités d'exploitation et d'exploration.

L'étude de Parmentier et Mangematin (2009) a permis de distinguer deux grandes stratégies : certaines PME gèrent les tensions entre exploitation et exploration à l'interne en s'appuyant sur une gestion par projets. D'autres externalisent la création artistique. Il semble que cette création se délègue à l'extérieur plus facilement que l'innovation technologique nécessaire pour réaliser les nouveaux jeux. Dans plusieurs de ces entreprises, le ou les entrepreneurs ou gestionnaires ont souvent été à l'origine du projet et restent toujours très actifs dans la création et l'innovation. Il en va de même dans de nombreuses entreprises se spécialisant dans les industries créatives. Dans un tel contexte, le repreneur doit s'assurer qu'il a toutes les compétences nécessaires pour continuer d'assumer ce rôle important au sein de l'entreprise qu'il se prépare à intégrer. Dans plusieurs cas, il peut être souhaitable d'obtenir que le cédant créatif consente à continuer d'œuvrer quelque temps dans l'entreprise pour faciliter la transition.

Souvent, à l'intérieur d'une industrie créative, plusieurs PME réunissent les forces d'un groupe plus ou moins grand de personnes elles-mêmes créatives, qui collaborent quotidiennement pour générer des services ou des produits originaux permettant de démarquer l'entreprise de ses concurrents. C'est le cas par exemple de Diesel, une entreprise qui évolue dans le secteur de la publicité. Ces entreprises, dont la force provient précisément d'un collectif ingénieux et zélé d'artistes, d'artisans et souvent aussi de spécialistes de la technologie, réclament un style de gestion adapté à cette situation particulière.

1. Toutes ces entreprises ont moins de 100 employés.

ENCADRÉ 3.5

Diesel : une gestion adhocratique

Diesel est une PME du secteur de la publicité. Elle a récemment remporté deux prix prestigieux : le Lion d'or de Cannes pour la qualité de l'aspect créatif d'un projet de marketing direct et le prix Microsoft pour l'originalité du code informatique d'une expérience consommateur.

« Chez Diesel, nous n'avons pas de leadership unique », dit Bertrand Cesvet, président de l'entreprise. « Nous faisons plutôt du leadership d'influence, distribué selon les compétences de chacun ». Selon l'expression de Bertrand Cesvet, Diesel est une « adhocratie totale » qui ne possède aucun actif tangible. Ses seules ressources sont ses 160 employés, considérés comme des artisans et des inventeurs. L'aspect métier constitue d'ailleurs une valeur cardinale chez Diesel : on a baptisé les salles de réunion et les ateliers des noms d'artisans ou de créatifs, comme Poilâne, un boulanger ; French Laundry, nom d'un restaurant de la vallée de Napa ; l'écrivaine Virginia Woolf ou l'inclassable communicateur Jacques Languirand. Les créateurs de Diesel sont au centre du processus de fonctionnement et le rôle des « leaders d'influence » de Diesel se résume à convaincre : convaincre les meilleurs talents de participer aux projets, convaincre les créateurs de rester et convaincre les clients d'accepter l'approche imaginative structurée de Diesel. (Cardinal et Lapierre, 2005, p. 6.)

Reprendre une telle entreprise exige des compétences particulières en leadership. Le dirigeant d'une entreprise de ce secteur n'a pas nécessairement besoin d'être lui-même particulièrement créatif, mais il doit bien connaître les principes, les contextes et les pratiques de gestion permettant de soutenir la créativité des personnes et des équipes dans l'organisation. Il ne s'agit plus simplement de coordonner les responsabilités et les tâches d'employés ou d'associés ayant des compétences variées. Comme l'illustrent bien les propos du dirigeant de Diesel, la gestion de ce type d'entreprises comporte deux grands défis : d'abord, il faut savoir orchestrer et dynamiser la collaboration entre les forces vives de l'entreprise, de façon qu'elle soit à la fois fertile et efficiente ; ensuite, il est nécessaire d'être habile à attirer les meilleurs talents et à leur donner la liberté mais aussi l'environnement nécessaire pour exercer leur créativité.

4. ALLUMER OU RAVIVER LA FLAMME DE LA CRÉATIVITÉ

La littérature d'affaires nous présente régulièrement des situations dans lesquelles les propriétaires ou le conseil d'administration d'une entreprise décident d'en confier les rênes à un nouveau dirigeant, soit parce que les résultats sont insatisfaisants, soit parce que les défis que doit affronter l'entreprise ont changé et qu'il est préférable de la confier à une personne dont les compétences ou le style de leadership sont plus appropriés à la situation. La venue d'un nouveau dirigeant peut donc être tout à fait bénéfique au développement d'une entreprise. Dans la mesure où il a l'expertise et le leadership nécessaires, son arrivée peut même devenir une opportunité pour donner un souffle nouveau à l'entreprise. Dans une recherche menée par Julien (2002) sur les PME à forte croissance, plus communément désignées sous le nom de gazelles², un des facteurs ayant permis d'amorcer ce type de croissance exceptionnelle est justement l'arrivée d'un nouveau dirigeant.

ENCADRÉ 3.6

Une nouvelle direction chez CVTech-IBC inc.

Les choses ont commencé à changer chez CVTech-IBC inc. lorsqu'un nouvel administrateur, André Laramée, déjà actionnaire de l'entreprise, achète les parts d'un autre actionnaire et finit par obtenir les pleins pouvoirs décisionnels dans l'entreprise. Finalement, on passe à trois actionnaires, dont un seul, M. Laramée, est actif puisque les deux autres ne sont que des investisseurs à capital de risque.

Ce bouleversement de direction entraîne un changement radical dans la philosophie de l'entreprise : « À mon arrivée, en 1996, on a fait un tour de 180 degrés. Je visais d'abord de nous diversifier afin de diminuer notre dépendance envers Bombardier... » Pour réduire cette dépendance jusqu'à 20 %, il a diversifié les marchés, en s'orientant notamment vers les secteurs de la fabrication de voitures, de scooters et de véhicules utilitaires. (Julien, 2002, p. 50.)

2. Selon les pays, ces entreprises peuvent maintenir un rythme annuel de croissance supérieur à 20-25 % au cours d'une période d'au moins cinq ans. Elles dépassent la croissance de leurs marchés de référence et génèrent de 35 % à 60 % des emplois créés par expansion (Ouellet, 2002).

Bien sûr, le propriétaire-dirigeant d'une PME qui pense à assurer la pérennité de son entreprise peut se demander s'il n'y aurait pas, au sein de celle-ci, une ou des personnes à qui il pourrait offrir la possibilité de le faire. Étant donné le nombre d'employés moins important dans une PME, il est plus facile pour le propriétaire-dirigeant de repérer celui ou celle qui a le goût d'aller plus loin que les simples exigences de sa tâche et qui serait prêt à prendre certains risques. Parce qu'il a des contacts directs assez fréquents avec plusieurs de ses employés, il est généralement au fait des expertises et des forces de la plupart d'entre eux ; il est conséquemment plus à même de savoir quelles personnes pourraient être intéressées par une reprise éventuelle. Le style de repreneur recherché dépend évidemment de ce dont son organisation aura besoin pour rester concurrentielle et se développer, selon les conditions du marché et les défis susceptibles d'être posés par des modifications prévisibles dans l'environnement externe de l'entreprise. Une telle réflexion est toujours importante, mais elle l'est plus encore dans la situation où l'entreprise va moins bien et aurait besoin de repenser ses produits et services et de revoir ses stratégies d'affaires.

Dans les cas où il est clair que plus de créativité serait nécessaire pour donner un nouvel élan à l'entreprise, un propriétaire-dirigeant qui réfléchit assez longtemps d'avance à la planification de sa relève peut commencer à s'y préparer de différentes façons. À titre d'exemple, il peut décider d'instaurer des programmes de gestion des idées permettant à tous les employés de proposer de nouvelles idées susceptibles d'améliorer de multiples aspects tout le long de la chaîne de valeur de l'entreprise. Il pourrait également cibler davantage son approche pour détecter des repreneurs potentiels en encourageant explicitement l'intrapreneuriat. Pour ce faire, il s'agit pour lui d'inciter et d'inviter ceux et celles qui le peuvent et qui le souhaitent à se comporter comme des entrepreneurs en innovant pour l'entreprise.

Des stratégies plus indirectes peuvent également être utilisées. Par exemple, il peut s'agir d'une augmentation des responsabilités ou de la promotion à un poste de dirigeant d'un employé à la fois créatif et entreprenant et dont les idées auraient avantage à être mieux exploitées pour supporter un développement, une diversification ou un redéploiement éventuel de l'entreprise, dans la mesure où elles sont en synergie ou en complémentarité avec l'activité principale de l'organisation. Cette association avec de nouveaux complices ne permettra peut-être pas à terme d'identifier un repreneur, ne serait-ce que parce

que d'autres conditions sont nécessaires pour le qualifier. Mais il est probable que l'entreprise ne s'en porte que mieux et qu'elle soit, dans la foulée, plus intéressante pour un repreneur.

ENCADRÉ 3.7

Les Billards Toulet: un exemple de transmission/reprise réussie

Les Billards Toulet est une PME employant une vingtaine de salariés, créée en 1857 à Bondues, dans le Nord de la France. Embauché en 2000 par Les Billards Toulet, Marc-Alain Deledalle en devient rapidement (en 2000) le responsable commercial. Lorsque le propriétaire-dirigeant décide de prendre sa retraite en 2008, le jeune cadre (il n'a que 30 ans) décide de racheter la société et se donne pour objectif d'entreprendre toute une révolution pour y instaurer de nouvelles méthodes de travail et lui donner une nouvelle image. En effet, entre 2004 et 2008, l'entreprise a connu d'importantes difficultés et enregistrera même en 2007 une perte record de 80 000 euros.

Selon le jeune entrepreneur, ces difficultés émanaient de deux principales sources. En premier lieu, la qualité irrégulière des produits, due principalement à une stratégie d'approvisionnement déficiente, ce qui engendrait plusieurs défauts dans les produits (entraînant du même coup des coûts élevés pour le service après-vente). En deuxième lieu, le jeune repreneur identifie le manque d'innovation. Dès qu'il prend les rênes de l'entreprise, le nouvel entrepreneur règle d'abord les problèmes d'approvisionnement en cessant l'importation des pièces et procède au recrutement de trois nouveaux ouvriers qui seront dédiés à la fabrication. Cela lui permettra d'offrir à la clientèle un produit de meilleure qualité et une garantie à vie. Mais le changement le plus important se fera au niveau du design du produit qui permettra que le billard soit plus facilement intégré à la « déco ». Par exemple, un plateau amovible permet maintenant de transformer le billard en table de salle à manger. Dès lors, la créativité du dirigeant et celle de sa conjointe qui se joint à l'entreprise pour y dessiner des meubles, se déchaîne.

Avec la reconstruction de son créneau plus orienté vers des produits design distinctifs et d'excellente qualité, les prix des produits, qui sont maintenant plus innovateurs et plus séduisants, ont bien sûr augmenté de 10 % depuis le rachat de l'entreprise. Malgré cela, la société prévoit pour 2009 un chiffre d'affaires de 1,5 M euros, ce qui représente une augmentation de 10 % par rapport à l'année précédente. (Tridon, 2009.)

Si on se place du point de vue de celui qui reprend une entreprise dans laquelle un peu plus de créativité serait nécessaire, il sera important pour lui de savoir reconnaître le plus tôt possible les personnes créatives dans l'organisation, puis d'identifier des moyens de mettre leurs idées à contribution. Mieux encore, il peut solliciter l'ensemble

du personnel. Les meilleures idées proviennent souvent de personnes auxquelles on n'aurait pas pensé. Les employés les plus près de la production ou des clients sont fréquemment les mieux placés pour déterminer comment on pourrait améliorer le produit ou le service, les processus ou les façons d'augmenter la satisfaction de la clientèle. On le mentionnait un peu plus tôt, dans la mesure où un nouveau dirigeant est bien accueilli par les employés-clés d'une organisation, sa venue peut devenir un moment privilégié pour stimuler la réflexion créative et insuffler une nouvelle énergie dans l'entreprise. L'occasion peut être idéale pour faire émerger des idées porteuses, redéployer les forces vives en réorganisant les équipes de travail en fonction du style des personnes impliquées, ainsi que pour identifier de nouvelles façons de faire ou de toutes nouvelles opportunités.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif d'amorcer une réflexion sur trois types de contexte dans lesquels la question de la continuité ou la relance de la créativité constitue un aspect important à prendre en compte lorsqu'une entreprise change de mains. Comme on l'a vu, reprendre les rênes d'une PME dont le cédant est lui-même exceptionnellement créatif et influence fortement le succès de l'entreprise requiert des compétences particulières ; le repreneur doit être capable de continuer à mener la course en tenant bien haut le flambeau de la créativité. La transmission/reprise peut également poser un défi important lorsque la PME elle-même œuvre dans une industrie très créative : dans un tel contexte, le repreneur doit avoir les attitudes et l'expertise pour entretenir vigoureusement la flamme de la créativité, particulièrement dans les cas où la créativité n'est pas externalisée et où le cédant y joue un rôle important. Enfin, dans les cas où la PME a besoin d'être revitalisée ou renouvelée sur le plan de la créativité, la clé du succès est la disponibilité d'un repreneur qui a l'expertise et l'enthousiasme requis pour rallumer la flamme de la créativité et refaire circuler l'énergie. La recherche sur la transmission/reprise d'entreprise est encore jeune et beaucoup reste à faire pour en explorer toutes les facettes. Et on peut penser que la continuité en matière de créativité deviendra un sujet de recherche intéressant dans les années à venir.

BIBLIOGRAPHIE

- AMABILE, T.M. (1997). « Motivating Creativity in Organisations: On Doing What You Love and Loving What You Do », *California Management Review*, vol. 40, n° 1, p. 39-58.
- CADIEUX, L. (2007). « La succession dans les PME familiales: vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur », *Économies et Sociétés*, vol. 16, n° 1, p. 37-56.
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). *La transmission des PME: perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CARDINAL, J. et LAPIERRE, L. (2005). « Une gestion adhocratique », *La Presse Affaires*, lundi 12 décembre, p. 6.
- CARRIER, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CARRIER, C. et GÉLINAS, S. (2011). *Créativité et gestion. Les idées au service de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CHANDLER, G. N. et JANSEN, E. (1992). « The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n° 3, p. 223-235.
- DE BRABANDERE, L. (2007). *La valeur des idées. De la créativité à la stratégie en entreprise*, Paris, Dunod.
- DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^e édition, Paris, Dunod.
- HOWKINS, J. (2002). *The Creative Economy*, London, Penguin.
- JULIEN, P.A. (2002). *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.A. et CARRIER, C. (2005). « Innovation et PME », dans P.A. JULIEN (dir.), *Les PME: Bilan et perspectives*, Québec, Presses Inter Universitaires et Paris, Économica, p. 291-314.
- LEONARD, D. et SWAP, W. (1999). *When Sparks Fly. Igniting Creativity in Groups*, Boston, Harvard Business School Press.
- O'REILLY, C. et TUSHMAN, M.L. (2004). « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, p. 74-81.

- OUELLET, P. (2002). « Les PME à forte croissance. Au-delà de la fascination », préface, dans P.A. JULIEN (dir.), *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- PARMENTIER, G. et MANGEMATIN, V. (2009). « Innovation et création dans l'industrie du jeu vidéo. Comment combiner l'exploration et l'exploitation? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 191, p. 71-87.
- PLANTEVIN, J. (2005). « Innover, une question d'attitude », *Les Affaires*, samedi 14 mai, p. 28.
- RICHER, A. (2007). « Louis Garneau », *La Presse*, dimanche 14 janvier, p. 8.
- ST-PIERRE, J. (2009). « L'innovation », dans F. JANSSEN (dir.), *Entreprendre. Une introduction à l'entrepreneuriat*, Bruxelles, DeBoeck, p. 79-96.
- THE ECONOMIST (2005). *Face Value-Lord of the Rings*, « Can Cirque du Soleil's Guy Laliberté Keeps His Circus Business Flying High? », 5 février, p. 61.
- TRIDON, C. (2009). « Témoignages : Il relance une marque de billards sur le déclin », *Chef d'entreprise Magazine*, n° 43, 1^{er} novembre, (<<http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/Il-relance-une-marque-de-billards-sur-le-declin-34806-1.htm>>, consulté le 10 février 2011).

La dynamique cédant/repreneur

Lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe

Louise Cadieux

Université du Québec à Trois-Rivières

Bérangère Deschamps

IAE de Grenoble

« Entrepreneur depuis plus de 15 ans, j'ai bâti mon entreprise de toutes pièces. J'y ai mis mon cœur et toute mon énergie. Il y a quelques mois, une grande entreprise m'a offert de fusionner nos opérations. Après plusieurs semaines de discussions, je me suis finalement laissé convaincre. Je passe du statut de président à celui de cadre senior chez l'acquéreur. Maintenant, je ressens comme un vide. Mon avocat me dit que vendre son entreprise, c'est comme un accouchement. Je dois avoir le blues. » (Francisci, 2009.)

« J'ai quitté mon précédent employeur parce qu'il considérait que je lui faisais de l'ombre. Il n'était pas question pour moi de redevenir salarié. Quand j'ai repris l'entreprise de logiciels liés à l'éclairage public de 10 personnes, je ne me doutais pas que j'aurais à la fois à m'occuper de l'intendance de l'entreprise, de sa gestion, du commercial, du suivi de chantier, de la motivation des salariés, des formalités administratives... Je ne le regrette pas, mais que de changements dans ma vie professionnelle! » (Entrevue réalisée par Bérangère Deschamps en juin 2010.)

Transmettre ou reprendre une PME entraîne indéniablement de profonds changements, dans la vie du cédant comme dans celle du repreneur ; et ce d'autant plus dans une transmission/reprise externe, exigeant au cédant de laisser sa place au repreneur le plus rapidement possible après la transaction de vente. Par exemple, pour le cédant, assurer la réussite de la transmission de son entreprise implique la réorganisation de sa vie personnelle et familiale, causée par son retrait de son quotidien professionnel. Cela l'oblige à se distancier de ses employés et de ses partenaires d'affaires avec lesquels il entretient souvent des liens particuliers depuis bon nombre d'années. Alors que, dans son parcours de nouveau dirigeant, le repreneur doit, de son côté, faire face à des enjeux d'acceptation de la part de ces mêmes acteurs. Il doit travailler avec des salariés qu'il n'a pas recrutés, des partenaires qu'il n'a pas choisis, dans une entreprise qui a, de surcroît, fonctionné sans lui pendant plusieurs années et dans laquelle le cédant a joué un rôle prédominant (Bah, 2009 ; Cadieux et Brouard, 2009 ; Deschamps et Paturel, 2009). Le cédant quitte donc son rôle de PDG pour revêtir de nouveaux habits, ceux d'un « retraité », dans le cas où il cesse toute activité professionnelle¹. Tandis que le repreneur s'approprie un nouveau rôle, celui de propriétaire-dirigeant, avec tout ce que cela comporte. Durant leurs démarches respectives, cédant et repreneur poursuivent des objectifs personnels propres qui, lorsqu'ils se croisent, deviennent communs. Leurs rôles² respectifs sont donc appelés à changer, mais dans une démarche imbriquée. À l'origine individualiste, une coopération doit donc s'installer entre les protagonistes de manière à assurer la réussite du projet de transmission pour l'un et de reprise pour l'autre.

S'intéresser à la manière dont le cédant et le repreneur changent de rôle en contexte de transmission ou de reprise externe est novateur. La dynamique a par ailleurs été étudiée dans les transmissions familiales dans la perspective du prédécesseur (Cadieux, 2005) et, plus récemment, réfléchi dans une logique de création d'entreprise, dans la perspective du nouvel entrepreneur (Hoang et Gimeno, 2010). S'appuyant sur ces travaux, tous deux issus de la théorie de transition de rôle de Ashforth (2001), ce chapitre a donc pour objectif de poser un regard sur les liens unissant cédant et repreneur dans leurs processus de transition de rôle, pour aboutir à une compréhension mutuelle de leurs changements respectifs et communs. Pour ce faire, nous décrirons

-
1. Ce cas de figure exclut les cédants de type « entrepreneurs en série ».
 2. Ashforth (2001) définit le rôle comme « une position dans une structure sociale » (p. 3).

les processus de transition des rôles du cédant et du repreneur, pour ensuite proposer une lecture intégrée de la dynamique de leur relation, mettant en exergue leurs points de rencontre durant certaines étapes cruciales du processus de la transmission/reprise externe³.

1. LE PROCESSUS DE TRANSITION DE RÔLE DU CÉDANT

Pour un dirigeant, quitter son entreprise est une démarche douloureuse et empreinte d'affects, surtout s'il en est le fondateur. Des liens d'attachement et un sentiment d'identification significatifs vis-à-vis de celle-ci sont tels que le cédant appréhende, dans la plupart des cas, le moment l'obligeant à abandonner son poste de dirigeant, dans lequel il trouve, depuis bon nombre d'années, un sens profond (Bah, 2009 ; Pailot, 1999). Néanmoins, arrive un moment, ou un temps de vie, au cours duquel la réflexion est amorcée. Pour la plupart des cédants, elle est encore aujourd'hui provoquée par des facteurs liés à l'âge ou à la santé. Le désir de prendre une retraite bien méritée, l'apparition de problèmes de santé, de fatigue physique ou psychologique, l'état de santé précaire du conjoint ou le désir de passer plus de temps avec sa famille sont quelques exemples d'éléments déclencheurs mentionnés dans la littérature (Cadieux et Brouard, 2009). Il est donc possible de croire que plus le cédant avance en âge, plus il est susceptible d'amorcer le processus de transmission de son entreprise et, dans la foulée, son propre processus de transition de rôle. En 2005, Cadieux publiait les premiers résultats d'une étude exploratoire faite auprès de PME ayant réussi une transmission/reprise familiale et dans lesquelles les cédants étaient parvenus à se désengager sereinement de leur rôle de PDG. C'est donc à l'aide de ces résultats que nous décrirons brièvement la démarche du cédant (qui transmet l'entreprise à un tiers), laquelle, comme nous le verrons dans les prochaines pages, peut elle aussi s'échelonner sur deux principales périodes, celles de la « préretraite » et de la « retraite ».

3. Pour rappel, le processus de transmission/reprise comporte quatre phases : la réflexion personnelle, la mise en œuvre, la transition et la nouvelle direction (Cadieux et Brouard, 2009).

ENCADRÉ 4.1

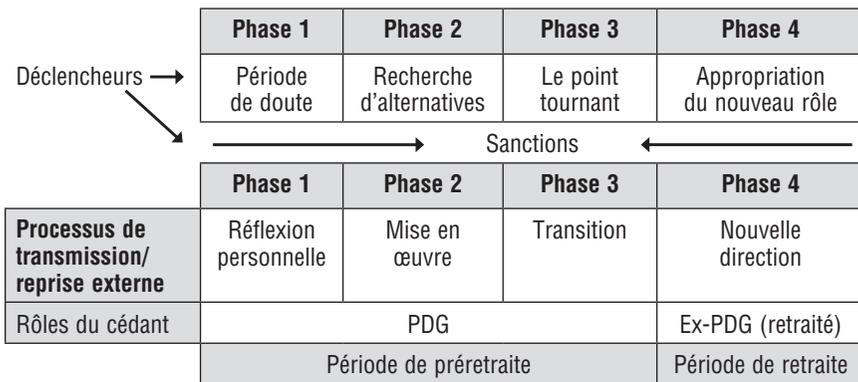
Les hésitations d'un cédant : témoignage

Le fondateur et unique actionnaire de la PME de 65 employés n'a toujours pas désigné son successeur, c'est-à-dire celui ou celle qui occupera le siège de président lorsqu'il tirera sa révérence. Il n'est d'ailleurs pas pressé. « J'ai bien des amis qui ont vendu leur entreprise. Aujourd'hui, ils s'ennuient et cherchent à se relancer en affaires », dit l'entrepreneur. (Champagne, 2010, p. 35.)

1.1. La période de préretraite ou l'amorce de nouveaux projets de vie

Après avoir pris conscience de son désir de transmettre son entreprise à un tiers, le cédant amorce le processus de transition de rôle, lequel débute par une première période dite de « préretraite » (Atchley, 1976). Cette période de « préretraite » correspond à un processus complexe de décristallisation au cours duquel le cédant doute et cherche à se rassurer dans sa décision de quitter son entreprise (Asforth, 2001 ; Cadieux, 2005 ; Ebaugh, 1988). Comme l'illustre la figure 4.1, durant cette période, qui comporte trois principales sous-phases, celles du doute, de la recherche d'alternatives et de la transition, le cédant commence par se questionner sur le bien-fondé de sa décision et sur les possibilités qui s'offrent à lui pendant et après sa démarche.

FIGURE 4.1
Le processus de transition de rôle du cédant



Quels défis veut-il relever? Que lui procure sa vie professionnelle? Comment réussira-t-il à se satisfaire d'une vie plus simple, qui lui lance moins de défis? À quoi ressemblera sa vie après avoir été en affaires pendant plusieurs années? Y trouvera-t-il son compte? Réussira-t-il à recadrer sa vie de couple ou sa vie familiale? Pour l'aider à trouver des réponses, il parle de sa réflexion personnelle⁴ à son entourage et, à plusieurs reprises, remet sa décision en question (Ebaugh, 1988). Cela illustre dans quelle mesure le cédant peut adopter, au cours de la période de «préretraite», des comportements à dissonance cognitive difficiles à comprendre pour son entourage immédiat, puisque tantôt il se dit prêt à quitter son entreprise, tantôt, il n'en est plus sûr, souvent sous prétexte que l'éventuel repreneur n'est pas celui qu'il recherche.

Après avoir réfléchi et retourné la question dans tous les sens, le cédant doit rendre sa démarche concrète. C'est ainsi que durant la période de préretraite, il met en place diverses actions sanctionnant sa décision de quitter l'entreprise. Pour ce faire, il pose des gestes significatifs, lesquels, dans un souci de cohérence, l'obligent à rendre sa démarche définitive. Ebaugh (1988) et Ashforth (2001) appellent cette période «le point tournant». Parmi les gestes concrets pouvant être posés, nous retenons l'annonce officielle de son éventuel retrait aux parties prenantes internes et externes (Cadieux et Brouard, 2009) et la signature de l'entente (Deschamps et Paturel, 2009). Il s'agit donc d'une étape-clé, permettant la cristallisation à la fois du processus de transition de rôle du cédant et du processus de transmission/reprise externe.

ENCADRÉ 4.2

Témoignage d'un repreneur face au comportement ambigu d'un cédant

Juste avant la signature, le cédant a eu un comportement étrange. Brusquement, alors que nos échanges gagnaient en profondeur, que je me sentais en confiance, il a paru ne plus vouloir vendre. Il répondait difficilement à mes questions, espaçait nos rendez-vous, ne prenait pas part aux négociations. Je crois qu'il avait peur de signer, parce que cela marquait la fin pour lui. (Entretien réalisé par Bérangère Deschamps, juin 2010.)

4. Cette réflexion personnelle correspond à la première phase du processus de transmission/reprise externe.

Enfin, toujours dans la perspective d'une transition de rôle, la période de « préretraite » correspond au retrait progressif du cédant et au transfert des différents pouvoirs entre les protagonistes. Selon les règles de l'art, c'est au cours de cette période que le cédant reste dans l'entreprise et qu'il tente de transmettre une bonne partie de ses connaissances au repreneur avec lequel il n'a, dans certains cas, pas eu beaucoup d'interactions au préalable. Selon les résultats d'une étude faite auprès de PME ayant vécu une transmission/reprise externe, le cédant occuperait, durant cette période de transition, les rôles d'agent socialisant, de maître formateur, de guide, d'administrateur provisoire, aux côtés du repreneur (De Freyman, 2009). Dans la perspective d'une transition de rôle, nous pouvons donc supposer que c'est au cours de cette période cruciale, par l'entremise de rites de séparation, que le cédant commence à faire le deuil de certains comportements associés à son rôle de dirigeant. Ces rites de séparation peuvent se traduire par une présence moins fréquente dans l'entreprise ou par certaines sanctions, comme une fête organisée pour cristalliser son départ et, dans la foulée, l'arrivée du nouveau dirigeant.

■ 1.2. La période de retraite ou l'appropriation d'une nouvelle vie

La seconde grande période du processus de transition de rôle du cédant est celle au cours de laquelle il est officiellement à la « retraite ». Elle prend forme lorsqu'il quitte définitivement la direction de son entreprise et devient, à part entière, un ex-PDG ou un « nouveau retraité », toujours dans le cas où il cesse toute activité professionnelle. Même s'il se sent prêt, le cédant vit alors une période de passage à vide pouvant durer de deux à six mois (Cadieux, 2005). Ce passage à vide s'explique par l'incapacité du cédant à s'identifier ni à son ancien rôle ni à son nouveau, donc par sa difficulté à définir les comportements à adopter dans une situation tout à fait nouvelle pour lui (Ashforth, 2001). Que faire pendant la journée ? Que faire de tout ce temps dont il dispose maintenant ? Comment et avec qui veut-il partager son temps ? Dans quelle mesure trouve-t-il de la satisfaction dans ses nouvelles activités ? Considéré comme une période normale de sa démarche de distanciation, ce déséquilibre est suivi du moment où le cédant se réapproprie de nouvelles routines de vie, dans lesquelles il se sent enfin à l'aise. Dans la perspective freudienne du deuil, cette phase d'acceptation fait partie intégrante du processus de transition de rôle du cédant (Bah, 2009 ; Pailot, 1999). Heureux et fier d'avoir réussi à

assurer la transmission de son entreprise, ce dernier adopte, après un certain temps, une attitude plus positive envers sa nouvelle vie. Ce qui l'amènera enfin à se distancier d'une entreprise ayant beaucoup représenté pour lui.

2. LE PROCESSUS DE TRANSITION DE RÔLE DU REPRENEUR

Décider de reprendre une entreprise n'est pas anodin. Quels que soient ses motivations et les éléments déclencheurs de sa décision, le repreneur démarre un projet de vie, dans la plupart des cas, et quelle que soit sa position antérieure au rachat, son rôle change. Son parcours l'engage, d'aspirant repreneur à repreneur. La littérature associe les éléments déclencheurs à de premiers doutes : l'individu sort de sa routine et s'interroge parce que des événements (déception, changements externes et internes, environnement) vont le confronter à une réalité (Ashforth, 2001). Il va prendre conscience de l'inconfort de cette réalité, origine de ses doutes, et mener une réflexion pour se conforter ou non. Suis-je heureux dans mon travail ? Comment envisager l'avenir dans cette entreprise ? Une progression est-elle possible ? Hoang et Gimeno (2010) expliquent qu'à ce stade, les individus pensent à relever le défi de se désengager d'un ancien rôle pour développer une nouvelle identité. Dans le cadre de la transmission/reprise d'entreprise, ce premier réflexe peut être très analytique ou amorcé par une opportunité. Il peut être subi (un licenciement par exemple) ou pensé à la suite d'un événement significatif dans la vie personnelle du candidat (divorce, héritage ou toute autre situation changeante pour l'individu) ou à cause d'un événement survenu dans sa vie professionnelle (mésentente dans une précédente association, prise de conscience de l'imminence de la progression de carrière, opportunité à saisir) (Deschamps et Paturel, 2009).

ENCADRÉ 4.3

Témoignage d'un repreneur qui travaillait avec ses corepreneurs

Quand l'ancien propriétaire de Pronal, une entreprise située à Roubaix, part en retraite, Francis Parez en est le directeur administratif et financier. Avec deux autres cadres, il décide de reprendre cette société spécialisée dans la fabrication de produits techniques à partir de tissus enduits d'élastomère. « Pronal avait été créée en 1961 par le père du cédant,

rappelle Francis Parez. Vendre à ses cadres, cela lui convenait, il n'a pas cherché d'autres repreneurs. » Racheter une entreprise à plusieurs, cela peut sembler risqué. Mais les trois repreneurs sont des collègues. « On se connaissait depuis plus de 20 ans, sourit Francis Parez. Chacun connaît les forces et les faiblesses des autres. » (<<http://www.journal-dunet.com>>, 2009.)

■ 2.1. L'aspirant repreneur ou les premiers pas vers la fin du rôle actuel

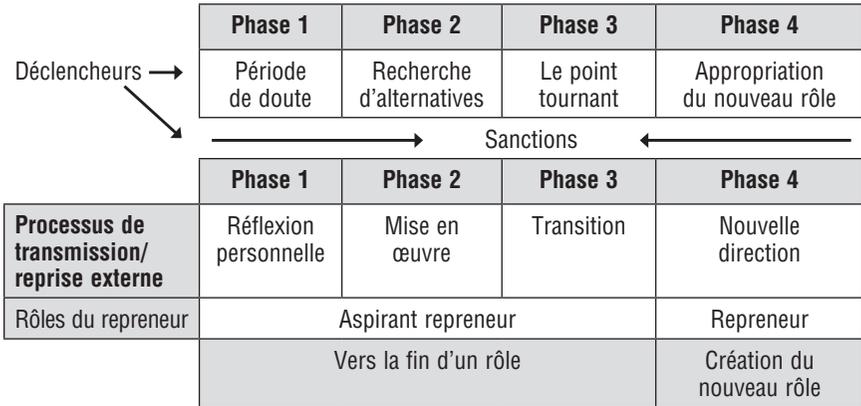
Comme l'illustre la figure 4.2, le processus de transition de rôle du repreneur commence par une phase de réflexion, au cours de laquelle il s'interroge sur ses vies personnelle et professionnelle actuelles. Là encore, le protagoniste passe par une période de doutes et de recherche d'alternatives. Les premiers doutes décrits plus haut conduisent à considérer ce que pourrait être un nouveau rôle, dans la mesure où il quitterait son rôle actuel. Et si reprendre une entreprise était pour moi ? Est-ce le bon moment ?

ENCADRÉ 4.4

La réflexion d'un nouvel entrepreneur

Ce nouvel entrepreneur n'était pas prédestiné à devenir propriétaire d'une entreprise. Directeur de comptes dans le domaine bancaire, c'est à force d'octroyer du financement à des PME québécoises qu'il a eu la piqure. « J'ai travaillé pendant près de 10 ans avec des entrepreneurs. J'ai vu de beaux cas de réussite qui m'ont fait réfléchir », explique le jeune homme de 36 ans. En bon banquier, il a d'abord tenu à s'assurer qu'il avait la fibre entrepreneuriale. « C'est bien beau de vouloir devenir entrepreneur, mais est-ce que j'étais prêt à faire les sacrifices nécessaires ? Est-ce que j'avais les compétences qu'il fallait pour diriger des gens, pour prendre des risques bien calculés ? » (Marcoux, 2010, p. 59.)

FIGURE 4.2
Le processus de transition de rôle du repreneur



La majorité des cas de transmission/reprise externe concerne d'anciens salariés, souvent dans une position de cadre, qui se projettent donc dans un rôle de dirigeant (Deschamps et Paturel, 2009). Ils entrevoient une nouvelle carrière, entrepreneuriale par choix, notamment au moyen d'une reprise d'entreprise. À ce stade, l'aspirant repreneur évalue l'insatisfaction de sa situation actuelle (Ashforth, 2001 ; Ebaugh, 1988), qui va le déplacer vers la voie de la reprise. Dans cette perspective, il s'agit de comprendre ses motivations vers la reprise, plutôt que vers la création *ex nihilo*, d'une part ; et vers une entreprise à reprendre, en particulier, qu'il aurait détectée d'autre part. Cette étape de recherche d'alternatives est concrétisée par la définition du projet de reprise et la caractérisation de la cible idéale, en adéquation avec son profil, ses ressources. Il peut arriver que la rencontre d'une opportunité précipite la réflexion. L'individu jusque-là sensible à la transmission/reprise bascule progressivement vers une réalité imaginée de la reprise. À partir de l'instant où il prend sa décision, son rôle commence à changer : il est de moins en moins impliqué dans son rôle actuel, au profit de son nouveau projet.

ENCADRÉ 4.5
Exemple de désengagement d'un rôle au profit d'un autre

Dès que j'ai pris ma décision de chercher une entreprise à reprendre, je me suis aperçu que je détestais mon emploi. Je crois que c'est un peu comme un logement : quand on a signé l'achat de sa prochaine habitation, on est impatient et on ne voit plus que les défauts de notre logement actuel. (Entretien réalisé par Bérangère Deschamps, juin 2010.)

La première rencontre et les premiers échanges avec le cédant marquent le début du processus de reprise à proprement parler, c'est-à-dire la mise en œuvre de sa décision. L'aspirant repreneur, à ce stade, met tout en œuvre pour vérifier que l'entreprise qu'il a détectée correspond à son projet professionnel et personnel. Il s'affirme ici non plus comme candidat potentiellement intéressé par la cible, mais en tant que futur repreneur. Son rôle change : il s'approprie un projet, jusque-là seulement imaginé, et il adopte de nouveaux comportements liés à son évolution sur le processus de reprise. Ce nouvel habit, le candidat peut le sentir par ses nouvelles expériences et ses nouveaux réseaux. Par exemple, adhérer à une association pour aider à la préparation de la reprise constitue un premier pas vers son nouveau statut.

ENCADRÉ 4.6

L'aide du CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires)

J'ai suivi une formation CRA sur la période d'octobre à novembre 2008. Ce fut un gros plus pour mon projet de reprise, car je n'avais jamais acheté d'entreprise. Cette formation apporte de nombreux éclairages sur les différentes étapes de la reprise : démarches, enjeux, approche, experts... Les 16 stagiaires de ma session avaient des profils variés et des approches différentes. Nous avons ensuite créé, dans le cadre du CRA, un groupe de dix repreneurs. Nous nous rencontrions toutes les deux ou trois semaines pour faire le point sur nos recherches respectives. Quand l'un d'entre nous avait un dossier, on pouvait partager nos points de vue, sans risquer de se faire souffler l'affaire. Nous continuons d'ailleurs à nous voir. Depuis, huit personnes ont effectivement repris une entreprise. (<<http://www.cra.asso.fr>>, 2010.)

Apparaît alors le point tournant, c'est-à-dire l'événement qui mobilise et focalise la conscience, alors que les anciennes pistes d'action sont interrompues. Il culmine par l'expression de l'intention de sortir de son rôle (avec une lettre de démission par exemple). À ce stade, l'individu n'hésite plus, il a pris sa décision et va reprendre l'entreprise qu'il a détectée. Ce point tournant, matérialisé par la démission, est, dans la plupart des cas, concomitant avec la signature du protocole d'achat. Auparavant, l'énergie du candidat repreneur est concentrée sur la préparation de ce qui sera son nouveau rôle. La signature du protocole de rachat représente le moment critique de basculement, le rite de séparation d'avec ce qui devient l'ex-rôle, et le propulse dans son rôle de repreneur. Le candidat a atteint ici le point de non-retour, sous peine de conséquences psychologiques et financières.

ENCADRÉ 4.7

Exemple du point de non-retour non franchi

Fut-elle la plus belle des entreprises, elle ne peut valoir que ce qu'elle pourra se payer elle-même... c'est paradoxal mais c'est le bon sens. Jean-Pierre Denis, président d'Oséo s'inquiétait dans les colonnes de *Challenges* du prix trop élevé des PME actuellement sur le marché. Thomas Galloro, président du directoire d'Ile de France Développement, au cours d'une conférence à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, indiquait clairement ses positions de principe dans ce sens, et j'en passe... Certains cherchent à s'acheter une nouvelle vie professionnelle à tout prix. Mon projet, c'est d'entreprendre dans le temps, donc reprendre n'a d'intérêt que si la reprise elle-même ne met pas en péril la société reprise. Au nom de ce principe, je n'ai pas souhaité conclure deux opérations, même si, comme le chantait Charles Aznavour : je m'y voyais déjà... (Blogue *Entreprendre, reprendre, manager*, avril 2007.)

■ 2.2. Le repreneur ou la création du nouveau rôle

Ashforth (2001) explique que l'entrée de rôle passe par une étape de socialisation, d'adaptation, et se concrétise par un rite d'incorporation. Celui-ci peut-être caractérisé, dans le cadre de la transmission/reprise, par l'intronisation, en général par le cédant, du repreneur dans son entreprise. Ce moment est marqué par l'annonce officielle du repreneur aux salariés et aux parties prenantes. Un communiqué de presse peut accompagner l'entrée du repreneur dans la cible. Dans le même temps, pendant cette période de transition, le repreneur cherche à comprendre l'entreprise qu'il a acquise et tente de définir le nouveau rôle de dirigeant qui l'attend, alors que le cédant est toujours présent. Cette période de socialisation (Boussaguet, 2007) est utilisée pour consolider son plan de reprise en adéquation avec ce qu'il observe. De Freyman (2009) évoque quatre étapes pour parvenir à cet objectif : apprendre, saisir, diagnostiquer et construire. La nouvelle direction prend racine dans l'élaboration du plan de reprise, *in situ*. Cette étape le conforte dans son rôle de futur dirigeant, rôle qui passe nécessairement par l'assise de sa légitimité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise transmise/reprise. Il est le nouveau propriétaire dirigeant. Ses gestes de nouveau chef d'entreprise sont posés ; son attitude ne doit pas laisser place à l'ambiguïté (Picard et Thévenart-Puthod, 2004).

Il cherche à s'identifier à son nouveau rôle de dirigeant, tout comme il tente de se faire identifier à travers son nouveau rôle : il est le nouveau dirigeant.

Ce souhait est facilité par le départ du cédant, qui marque ainsi définitivement le moment de la nouvelle direction, et ce même s'il demeure un temps le « nouveau », fréquemment comparé à « l'ancien » par les acteurs internes et externes. Son rôle s'affirme progressivement de manière à convaincre et amener les parties prenantes à le suivre dans son projet stratégique pour l'entreprise jusqu'à ce qu'il ne soit plus le repreneur, mais le dirigeant de l'entreprise (l'entourage ayant oublié la transmission/reprise). Il va socialiser, convaincre, rassurer et stabiliser (De Freyman, 2009). À ce stade, le deuil est définitivement fait de son ancien rôle. La solitude du dirigeant, renforcée par le fait que l'entreprise a une histoire dont il était exclu, tout au moins en tant que dirigeant, marque définitivement la distanciation avec son ancien rôle. Le changement est matérialisé par une modification de son statut social, de ses responsabilités, du contenu de son travail, des savoir-faire qu'il maîtrise. Il s'identifie à son nouveau rôle, au même titre qu'il est identifié comme le repreneur de l'entreprise.

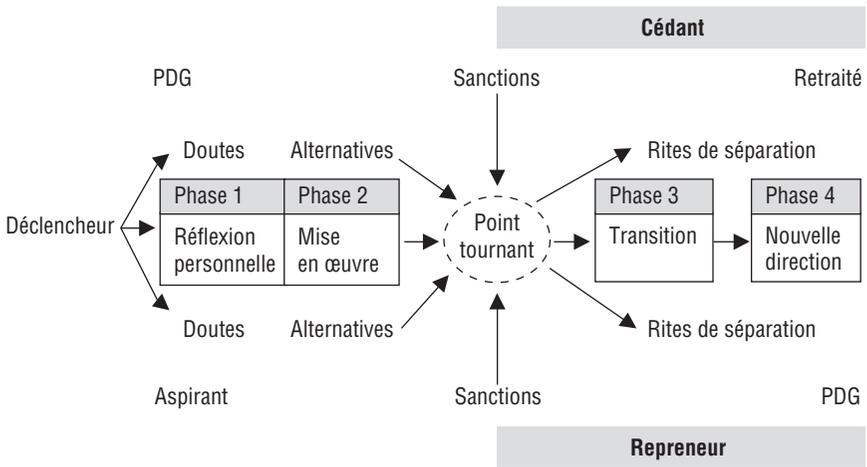
3. LA DYNAMIQUE CÉDANT/REPRENEUR : VERS UNE LECTURE INTÉGRÉE

Comme nous venons de le voir dans les pages précédentes, la théorie de transition de rôle aide à mieux comprendre les états transitoires du cédant et du repreneur, considérés trop souvent isolément dans la littérature scientifique. C'est donc dans cette logique que nous proposons, comme l'illustre la figure 4.3, une lecture intégrée de la dynamique cédant/repreneur qui met en exergue leurs points de rencontre durant les étapes du processus de la transmission/reprise externe.

D'entrée de jeu, **la phase de réflexion personnelle** du processus de transmission/reprise externe est souvent amorcée par des insatisfactions ressenties, tant par le cédant que par le repreneur. Alors que le cédant souhaite diminuer ses activités professionnelles et passer à autre chose dans différentes sphères de sa vie, le repreneur désire, pour sa part, relever de nouveaux défis dans sa vie professionnelle. Déjà nous comprenons que les protagonistes sont à des moments différents dans leurs parcours de vie respectifs et que leurs rêves sont à la fois contradictoires et complémentaires. Durant cette phase, le cédant et le repreneur vivent, par ailleurs, chacun de leur côté des

parcours chaotiques, sans pour autant les partager. En vase clos, chacun éprouve de l'insatisfaction face à sa vie personnelle ou professionnelle. Chacun ressent le besoin de parler de son projet à ses proches avant de le mettre en œuvre. Chacun vit des périodes de doute et de remise en question, sans s'en parler l'un à l'autre, puisque leurs routes se croisent seulement lorsque chacun met son projet en œuvre.

FIGURE 4.3
La dynamique cédant/repreneur: pour une compréhension intégrée



La **phase de mise en œuvre** est celle au cours de laquelle le cédant et le repreneur cristallisent leur démarche, toujours de manière indépendante, au début de cette phase tout du moins. Leur décision prise, ils vont néanmoins de l'avant dans leurs projets respectifs, sachant que rien n'est encore définitif. Au pire, ils peuvent toujours changer d'idée et reculer. Cédant et repreneur agissent à ce stade en se projetant en dehors de leur rôle actuel. Ils cherchent des solutions à l'inconfort qu'ils ressentent en tant que dirigeant pour l'un et salarié pour l'autre, par exemple. Cette étape de recherche d'alternatives concorde avec ce qu'Ashforth (2001) nomme l'escalade des doutes puisqu'elle conforte l'individu dans sa progression dans le processus de transition de rôle. C'est durant cette phase que, par exemple, le repreneur cherche, trouve et étudie de manière plus approfondie l'entreprise ciblée en rencontrant le cédant sur les lieux d'affaires ou à l'extérieur de l'entreprise, tandis que le cédant porte un jugement sur le repreneur et ses capacités à reprendre l'entreprise qu'il souhaite transmettre. C'est aussi au cours de cette phase que les protagonistes élaborent chacun de leur côté, ou

ensemble, différents scénarios, se jaugent, se jugent tant et aussi longtemps qu'ils ne sont pas certains que leur décision est la meilleure dans les circonstances. Leurs relations s'intensifient par rapport à la phase précédente qui pouvait les voir revenir vers leur rôle actuel. Ils ont toujours la possibilité d'un retour en arrière, mais les conséquences seraient à ce stade plus marquantes. Les rôles respectifs s'optimisent, de manière que chacun puisse repérer les aptitudes, compétences et valeurs de l'autre. Cette seconde phase du processus de transmission/reprise correspond donc à une période durant laquelle les protagonistes entreprennent une relation d'affaires, laquelle n'est pas encore réellement fixée. Chacun continue à questionner. Chacun sait qu'il peut reculer. Chacun joue un jeu dans l'espoir de voir son projet se concrétiser, sans nécessairement le partager avec l'autre.

Au fil de leurs interactions, les acteurs sont rapidement amenés à un **point tournant** concrétisant *de facto* la transmission pour le cédant et la reprise pour le repreneur. Dans la perspective d'une transition de rôle, les deux posent des gestes ne leur permettant plus de reculer dans leurs décisions respectives sans provoquer certains dommages collatéraux. La transmission/reprise devient donc une réalité à laquelle ils doivent faire face. La signature du contrat de vente ou l'annonce officielle du retrait du cédant et de l'arrivée du repreneur sont des sanctions exemplaires significatives pour toutes les parties prenantes. La lecture intégrée des deux processus (de transition et de transmission/reprise) du cédant et du repreneur trouve son intérêt dans cette étape. Le point tournant constitue le point de non-retour, c'est-à-dire le moment où l'ex-dirigeant de l'entreprise devient réellement le cédant et celui où l'ex-salarié devient le repreneur. Ce point marquant représente un changement de vie radical.

Ensuite, débute la **phase de transition** qui exige de la part du cédant et du repreneur d'évoluer côte à côte dans le but d'assurer le réel transfert du leadership. À ce sujet, nous savons que la transition est délicate pour l'entreprise parce qu'elle positionne constamment les acteurs dans un équilibre relationnel fragile et risqué pour sa pérennité organisationnelle (Mignon, 2009). La réussite du processus de transmission/reprise passe par l'acclimatation des nouveaux rôles de chacun. Le cédant doit accepter de laisser sa place et de devenir, dans un avenir proche, un nouveau retraité. Tandis que le repreneur doit accepter de porter ses nouveaux habits de dirigeant avec tout ce que cela comporte. Mais l'ambiguïté de la situation demeure : lorsque l'un est reconnu comme nouveau dirigeant, l'autre a-t-il pour autant adopté le statut de l'ancien dirigeant ? La coopération lors de cette

phase de présence mutuelle dans l'entreprise est donc recommandée, notamment l'accompagnement du repreneur par le cédant. Dans ce parcours, les rôles vont progressivement s'inverser, jusqu'à se séparer. Cédant et repreneur vont s'investir dans un nouveau rôle, l'un hors de l'entreprise, l'autre dans la cible mais avec un nouveau projet; ce que De Freyman (2009) appelle l'émancipation.

Lors de la dernière phase de la transmission/reprise externe, celle de la **nouvelle direction**, les parcours du cédant et du repreneur se séparent: chacun d'eux vit deux traumatismes consécutifs, le « choc à l'entrée » et le « passage à vide » (Ashforth, 2001). Dans les faits, chacun prend conscience de son nouveau rôle qui ne correspond pas forcément à l'idée qu'il s'en faisait, tout en s'y ajustant, parfois difficilement. Cette période de changement est importante tant dans leur vie personnelle, familiale et sociale que dans leur vie professionnelle, et peut avoir un impact sur les relations qu'ils entretiennent avec leur entourage immédiat. Pour les deux acteurs, la réappropriation de nouveaux rôles n'est pas naturelle. Chacun vit donc une période comportant des difficultés similaires, sans pour autant les partager avec l'autre. Enfin, la sortie physique du rôle ne suffit pas pour rendre complet le processus de sortie de rôle: tout dépend de l'ampleur de la transition, de la visibilité du rôle, de l'identification du rôle, du sentiment de nostalgie du passé (Ashforth, 2001). L'individu ne décide pas d'instinct quand il se considère comme sorti d'un rôle, puis entré dans un autre. Il s'agit d'un continuum, une transition étant souvent nécessaire entre les deux rôles (Hoang et Gimeno, 2010). Notons, enfin, que notre représentation schématique est linéaire. Elle vise un objectif pédagogique. Cependant, nous avons souligné que les acteurs étaient susceptibles de mettre un terme à leurs démarches, de revenir en arrière dans leur décision. Le parcours de transition de rôle peut donc être plus chaotique.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de poser un regard sur les liens unissant cédant et repreneur dans leurs processus de transition de rôle, afin d'aboutir à une compréhension mutuelle de leurs changements respectifs et communs. Selon nous, dans une perspective intégrée de la dynamique, la connaissance des processus respectifs de transition de rôle du cédant et du repreneur permet une compréhension plus globale de la transmission/reprise externe. Distinguer les phases du processus de transmission/reprise externe au cours desquelles les protagonistes

évoluent de manière indépendante de celles où ils cheminent ensemble est, en effet, un pas important vers une meilleure compréhension des enjeux de l'un et de l'autre, des implications de l'un et de l'autre avant, durant et après les phases au cours desquelles ils devront cheminer ensemble. Ce qui peut les rendre indulgents l'un envers l'autre, le moment venu. Enfin, à l'aide du modèle intégré proposé, il nous est possible de comprendre combien chacun de son côté vit des périodes de doute, de remise en question et des changements individuels importants, parfois communs. Comprendre leurs difficultés distinctes et communes pourrait, de notre point de vue, permettre un meilleur arrimage, donc une transition plus douce, lorsque le cédant et le repreneur réunissent leurs projets respectifs, lesquels deviennent « un projet commun », celui d'assurer la continuité d'une PME, « la leur » pour quelques mois.

BIBLIOGRAPHIE

- ASHFORTH, B.E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- ATCHLEY, R.C. (1976). *The Sociology of Retirement*, Cambridge, Shenkman Publishing Co. Inc.
- BAH, T. (2009). « La transition cédant-repreneur: une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 194, p. 123-148.
- BOUSSAGUET, S. (2007). « Réussir son entrée dans l'entreprise: le processus de socialisation organisationnelle du repreneur », *Économies et Sociétés*, vol. 16, n° 1, p. 145-164.
- CADIEUX, L. (2005). « La succession dans les PME familiales: Proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur », *Revue internationale PME*, vol. 18, nos 3-4, p. 31-50.
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). *La transmission des PME: perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CHAMPAGNE, S. (2010). « Le côté atypique des Viandes Laroche », *Le Soleil*, 11 mai, p. 35.
- DE FREYMAN, J. (2009). *La transition, phase essentielle de réussite d'une reprise*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne.
- DESCHAMPS, B. (2002). « Les spécificités du processus entrepreneurial », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 138, p. 175-188.

- DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^e édition, Paris, Dunod.
- EBAUGH, H.R. (1988). *Becoming an Ex: The Process of Role Exit*, Chicago, The University of Chicago Press.
- FRANCISCI, N. (2009). « De patron à employé », *Affaires Plus*, vol. 32, n° 11, p. 28.
- HOANG, H. et GIMENO, J. (2010). « Becoming a Founder: How Founder Role Identity Affects Entrepreneurial Transitions and Persistence in Founding », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 1, p. 41-53.
- MARCOUX, A.M. (2010). « De banquier à propriétaire de boucherie », *Les Affaires*, samedi 5 juin, p. 59.
- MIGNON, S. (2009). « La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 192, p. 75-89.
- PAILOT, P. (1999). « Freins psychologiques et transmission d'entreprise: un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 3, p. 9-32.
- PICARD, C. et THÉVENARD-PUTHOD, C. (2004). « La reprise de l'entreprise artisanale: spécificités du processus et conditions de réussite », *Revue internationale PME*, vol. 17, n° 2, p. 93-121.
- <<http://www.blogg.org/blog-41061.html>> *Entreprendre, reprendre, manager*, consulté le 19 février 2011.
- <<http://www.cra.asso.fr/F-Salvetti-reprend-les>> (30 novembre 2010), consulté le 26 janvier 2011.
- <<http://www.journaldunet.com/economie/magazine/selection/reprise-d-entreprise-des-entrepreneurs-qui-ont-reussi/francis-parez-travaillait-avec-ses-co-repreneurs-depuis-20-ans.shtml>> (10 juin 2009), consulté le 26 janvier 2011.

Les passages obligés du cédant

Quels impacts pour le repreneur ?

Thierno Bah

IDRAC, Université Montpellier I

Louise Cadieux

Université du Québec à Trois-Rivières

J.B. est un commercial de 38 ans qui a commencé à travailler très jeune. Après avoir passé 20 ans dans plusieurs entreprises du secteur informatique à commercialiser des logiciels pour les concessionnaires d'automobiles, il décide en 1998 de se lancer dans la reprise d'entreprise : « Je suis plutôt quelqu'un qui développe que quelqu'un qui crée. [...] Je ne suis pas technicien, je préfère travailler sur les bases d'un produit existant. » Au bout de six mois, il trouve la perle rare : une entreprise d'une vingtaine de salariés spécialisée dans l'import et la distribution de produits agro-alimentaires à Nantes. Il quitte alors la région parisienne et s'installe avec sa famille à proximité de sa cible. Le cédant est un homme de 72 ans sans successeur familial. Après six mois d'intenses négociations, le cédant se rétracte et décide d'arrêter les discussions. Il ne souhaitait pas vraiment vendre : il n'était pas mûr. Tous les efforts et les sacrifices n'ont finalement servi à rien. Un an après son départ, J.B. et sa famille rentrent à Paris en ayant épuisé toutes leurs économies financières. J.B. se trouve désormais dans l'impossibilité de reprendre sur le moment une autre entreprise et doit retrouver un poste de salarié. (Bah, 2006, p. 271.)

La réussite de la transmission/reprise ne réside pas seulement dans la sélection ou dans la mise en poste d'un repreneur compétent et intéressé, mais aussi dans les attitudes et les comportements du cédant face à son éventuel retrait de son entreprise. Ce qui doit se faire dans un esprit de respect mutuel du rythme d'apprentissage du repreneur et de désengagement du cédant (Cadioux, 2005). Or, pour bon nombre de propriétaires-dirigeants de PME, passer le relais est vécu comme un arrachement. Cela est particulièrement vrai pour ceux qui ont construit leur entreprise à partir de rien ou qui l'ont développée en y investissant l'essentiel de leur temps, de leur énergie et de leurs ressources durant bon nombre d'années (Bah, 2006 ; Cadioux, 2005). Vu l'importance de la problématique, ce chapitre a pour principal objectif de porter un regard sur le cheminement très personnel du cédant et les impacts que cela peut avoir sur son interaction avec le repreneur avant qu'ils atteignent, ensemble, un objectif commun : celui d'assurer la pérennité d'une même entreprise. Pour ce faire, à l'aide de la théorie freudienne du deuil, nous décrivons le parcours du cédant de même que les embûches qu'il rencontre en cours de route. Nous poursuivons en discutant de l'importance, notamment pour le repreneur, de comprendre les différentes phases par lesquelles le cédant passe avant de réellement lâcher prise et, dans la foulée, de lui laisser la place lui revenant de droit. Enfin, nous terminons ce chapitre avec une réflexion sur les impacts que les passages obligés du cédant peuvent avoir sur la qualité de la relation qu'il entretient avec le repreneur durant le processus de transmission/reprise.

1. LA THÉORIE DU DEUIL DANS LA PERSPECTIVE DU CÉDANT

Pour comprendre en profondeur comment le cédant se désengage de ses activités professionnelles, il est possible de faire appel à la théorie freudienne du deuil, comme l'a fait Pailot (2000). En effet, quelle que soit la stratégie de transmission/reprise envisagée, la résistance du cédant à quitter son entreprise peut s'expliquer par la signification que revêtent certains deuils qu'il doit faire concernant tant sa vie personnelle, familiale et professionnelle que sa vie sociale. La perte de revenus, de pouvoir, d'influence, de statut social et d'identité professionnelle, ainsi que la perte de reconnaissance, de réseaux relationnels et sociaux sont des préoccupations importantes pour le cédant, pouvant retarder son désengagement de l'entreprise qu'il souhaite transmettre. D'autant plus que, derrière toutes ces pertes, se profile le thème de la

mort, toujours présent mais toujours éludé (Kets de Vries, 1993). Cela explique pourquoi, lorsqu'il est question de quitter son entreprise, le cédant doit effectuer un réel travail de deuil, même s'il se dit préparé depuis bon nombre d'années (Cadieux, 2005).

L'intensité du deuil du cédant dépend de multiples facteurs. Parmi ceux-ci, nous retenons la valeur sentimentale qu'il attribue à son entreprise (entreprise héritée des aïeux, entreprise fondée ou acquise par le cédant, entreprise arborant le nom du cédant, etc.), le degré d'identification du cédant à son entreprise (entreprise seul lieu d'investissement du cédant ou non), ou les circonstances entourant la transmission/reprise (voulue et réfléchie ou imposée et contrainte). Dans tous les cas de figure, le travail de deuil a pour fonction de permettre au cédant d'accepter la réalité de la disparition de l'objet d'attachement, son entreprise, et de surmonter la douleur liée à la perte.

ENCADRÉ 5.1

La retraite pour un entrepreneur : non merci !

Jean Charton est en affaires depuis 62 ans. « Personne ne peut me mettre à la porte », lance-t-il à la blague. À 86 ans, M. Charton est président du conseil de Charton-Hobbs, le plus important importateur de vins et spiritueux au Canada. M. Charton avoue qu'il s'ennuierait s'il devait cesser de travailler. « Cette entreprise, ce n'est pas seulement mon bébé, c'est ma vie. J'ai la chance de travailler dans un domaine où je rencontre des gens intéressants, des gens de partout dans le monde avec qui je partage une même passion. Pourquoi est-ce que je voudrais arrêter cela ? » demande-t-il... Encore maintenant, l'homme d'affaires se rend au boulot tous les jours de la semaine. De son bureau il s'occupe des budgets de l'entreprise, de publicité, d'analyse financière, des contacts avec les fournisseurs, etc. (Champagne, 2010a, p. A2.)

Bien que le processus de deuil puisse s'appliquer à tous les types de cédants, il peut varier d'une personne à l'autre, tant dans sa forme que dans son intensité. Par exemple, une transmission/reprise à un membre de la famille atténue le travail de deuil. Dans ce cas, le cédant peut prendre plus de temps pour se préparer, sans compter la satisfaction d'avoir préservé son entreprise dans le cercle familial. À l'inverse, pour le cédant devant opter pour une transmission/reprise externe, cela représente souvent une rupture plus brutale, donc un choc plus violent (Bah, 2006 ; Cadieux et Brouard, 2009).

ENCADRÉ 5.2

Le sentiment d'attachement du cédant envers son entreprise

Dans le cas où le cédant n'a pas de relève familiale, c'est un choc pour lui de vendre son entreprise. C'est son entreprise, c'est son bébé. Souvent les plus de 50 ans ont trimé, vécu des hauts et des bas. C'est pourquoi ils ont un attachement particulier à leur société. (Bah, 2006, p. 235.)

Il convient aussi de souligner que le processus de deuil ne débute pas en même temps pour tous les cédants. Plusieurs situations doivent être envisagées. Pour certains, il débute en amont du processus de la transmission/reprise, par exemple lorsqu'ils réalisent qu'aucun membre de leur famille n'est en mesure de prendre la relève. Ce qui les oblige à envisager un repreneur interne ou externe. Dans ce cas, l'idée de la vente entraîne non seulement le renoncement à leur rêve dynastique, mais également la fin de leur illusion d'immortalité. S'ensuit alors une période plus ou moins longue où le cédant chemine progressivement vers l'acceptation de la perte de l'entreprise. Dans cette optique, chaque action qu'il pose symbolise une avancée dans le travail de deuil (annonce de transmission/reprise, entretiens avec des candidats à la relève, plan d'action, lettre d'intention, négociations, protocole d'accord, garantie de passif, entente et passage du relais). Finalement, lorsque le repreneur prend la tête de l'entreprise, le cédant a traversé l'essentiel du travail de deuil (Bah, 2006). Pour d'autres cédants, le processus de deuil ne démarre réellement qu'au moment où ils commencent à interagir avec le repreneur dans l'objectif clair d'assurer la continuité de l'entreprise, soit durant la phase de transition selon le modèle présenté en introduction. Alors que pour d'autres encore, il débute véritablement au moment où le cédant quitte physiquement son poste de PDG, ce qui se fait durant la dernière phase du processus de la transmission/reprise (Cadieux, 2005).

Quels que soient les circonstances ou le moment choisi pour amorcer la transmission/reprise, il est possible de décrire le processus de deuil du cédant par le modèle de Bowlby (1984), illustré à la figure 5.1, lequel comporte quatre principales phases : 1) d'engourdissement, 2) d'alanguissement et de recherche, 3) de désorganisation et 4) de désespoir et de réorganisation.

ENCADRÉ 5.3

Le cas Cre-O-Pack

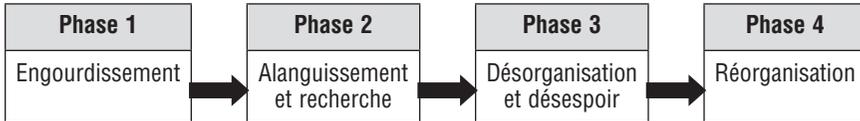
Le cas de relève chez Cre-O-Pack détonne par sa singularité. Même si Jean-Sébastien Comtois a été choisi comme dauphin, Michel Champoux préfère y aller de façon graduelle. Il se laisse une marge de manœuvre... L'homme d'affaires a choisi avant tout de préparer sa relève pour alléger sa tâche. Bref, pour ne plus avoir à travailler 100 heures par semaine... « J'ai mis trop de temps à déléguer », confie l'entrepreneur qui joue au tennis deux ou trois fois par semaine. Le président de la PME peut ainsi passer plus de temps auprès de sa conjointe (et cofondatrice de l'entreprise) frappée par la maladie et actuellement en rémission. Une dizaine de jours par mois, le président de Cre-O-Pack se rend en Floride avec sa conjointe. Il y coule des jours heureux, mais garde néanmoins un lien étroit avec ses collaborateurs et autres subalternes. Il revient ensuite au Québec pour une vingtaine de jours, puis repart pour 10 jours... (Champagne, 2010b, p. A7.)

Dès l'amorce du processus de deuil, donc dès la première phase, celle d'**engourdissement**, le cédant se retrouve en état de choc, d'autant plus s'il n'y est pas préparé. C'est particulièrement le cas lorsque les déclencheurs du processus de la transmission/reprise sont imprévus ou imposés, comme la maladie, un accident personnel ou familial, la pression de la famille, le refus des enfants de reprendre le flambeau, le divorce, un conflit avec les associés ou des difficultés financières. C'est dans cette perspective que nous comprenons que la préparation de la transmission/reprise puisse atténuer le choc pour le cédant. Plus il est préparé, moins le choc risque d'être important le moment venu. Habituellement, après l'événement déclencheur l'obligeant à mettre en œuvre le processus de la transmission/reprise de son entreprise et lui ayant causé un choc, le cédant se positionne dans la négation, le déni. Par exemple, dans le cas d'une transmission/reprise externe, il peut refuser la nouvelle réalité qui s'impose en continuant à faire tourner ses affaires au quotidien comme si de rien n'était, alors que d'éventuels repreneurs circulent déjà dans l'entreprise. Ce déni de la perte se traduit souvent par des comportements d'évitement. Éviter de parler de la transmission/reprise, éviter d'évoquer tout projet la concernant ou changer de sujet de conversation en sont quelques exemples. Dans la perspective freudienne du deuil, ces comportements observés chez le cédant lui servent de protection psychique pour contenir sa souffrance et se donner du temps, un délai supplémentaire pour se préparer à la réalité de la perte. Bien entendu, cette première phase peut avoir un retentissement sur le physique, sur la vie sociale et mentale du

cédant. D'autant plus qu'elle peut se prolonger pendant plusieurs jours, voire plusieurs mois. Si elle perdure, c'est le signe que le processus de deuil est bloqué et qu'il ne peut pas suivre son cours normal.

FIGURE 5.1

Le processus de deuil du cédant (adapté de Bowlby, 1984)



La deuxième phase, celle d'**alanguissement** et de **recherche**, est une phase de fuite en avant. Le cédant prend alors conscience que le processus de transmission/reprise est réellement amorcé. Il commence donc à lentement accepter son sort et à intégrer ce qu'il a tant nié durant la phase précédente. Dans les faits, plusieurs événements nous indiquent que le temps du déni est révolu et que l'acceptation de la réalité de la nouvelle situation débute pour le cédant. Regrets et idéalisation du passé, accès de nostalgie du bon vieux temps et sentiment de détresse sont quelques exemples marquant cette seconde phase du processus de deuil. Plus le cédant se rend compte que son entreprise lui échappe, progressivement mais inéluctablement, plus il tente de s'accrocher à ce qu'il a peur de perdre. Parallèlement, il s'aperçoit qu'il n'y a plus de possibilité de retour, soit parce qu'il est prisonnier d'avoir annoncé à sa famille et à son entourage immédiat et/ou professionnel sa décision de se retirer de la gestion courante de son entreprise, soit parce qu'il a déjà signé des protocoles d'accord avec un repreneur interne ou externe. La durée de cette phase varie de quelques mois à quelques années, en fonction de l'intensité et de la nature de l'attachement à l'entreprise et des circonstances de la transmission/reprise.

ENCADRÉ 5.4

Témoignage d'un cédant durant la phase d'alanguissement et de recherche

[...] Je tiens compte de l'opinion des autres... Quand ils me disent, sur ce client-là, il faudrait faire ça et ça... J'en tiens compte aujourd'hui parce que je me dis, dans 10 mois, c'est moi qui m'en vais. Je ne veux pas y laisser le bazar... Chaque fois qu'il y a un problème qui arrive jusqu'à moi, je l'analyse, je leur dis ce que moi j'aurais fait. Mais, en même temps, je n'impose rien parce que je me dis, dans quelques mois, c'est moi qui m'en vais. Maintenant, il faut que j'en tienne compte. (Bah, 2006, p. 244.)

Parmi les autres caractéristiques de cette seconde phase de deuil, il y a la déception, la colère, la violence et l'ambivalence. Toutes ces réactions affectives sont indispensables au travail de deuil du cédant et aident à mieux comprendre comment s'exprime le besoin de retrouver l'objet d'affection, à savoir l'entreprise. Durant cette phase, beaucoup de cédants sont traversés par des sentiments contradictoires qui risquent de compromettre la transmission/reprise. Envie de partir et désir de rester, sentiment de reconnaissance et de colère, agressivité envers le repreneur sont des exemples de comportements dissonants. Un autre aspect habituel de la seconde phase du processus de deuil est la culpabilité que le cédant peut ressentir devant l'abandon de son œuvre et de son équipe. C'est à ce moment qu'il choisit la fuite en avant pour esquiver la souffrance, la violence de la situation actuelle. Cette stratégie prend quelquefois la forme d'une hyperactivité. En refusant de s'accorder tout repos, le cédant évite l'introspection. Par exemple, il s'enfonce dans le travail au-delà de sa charge déjà suffisante, multiplie les rencontres en dehors de l'entreprise avec les clients et les fournisseurs, se lance dans la prospection frénétique de nouveaux marchés, vérifie et/ou résout le moindre problème. Cette situation perdure tant que le cédant ne croit pas au caractère définitif de la perte. C'est lorsqu'il en prend conscience que le travail de deuil s'amorce véritablement (Pailot, 2002).

Toujours selon le modèle de Bowlby (1984), la troisième phase, dite de **désorganisation** et de **désespoir**, est celle de la dépression, de l'apathie, de l'abattement, de l'inertie et du repli. Elle constitue l'étape charnière du travail de deuil. Les symptômes liés à cette phase sont monnaie courante : troubles du sommeil, perte d'appétit, palpitations, nausées, vertiges, lenteur à l'action, fatigue tenace, baisse des capacités intellectuelles, diminution de la perspicacité du jugement, perte d'intérêt accompagnée d'un retrait social, baisse de l'estime de soi, hypersensibilité, grande variabilité émotionnelle et tristesse (Roy, 1997). Ces affects dépressifs, sources d'un épuisement psychologique et physique, marquent la reconnaissance du caractère définitif de la perte et l'amorce d'un détachement progressif. La dépression débouche habituellement sur une désorganisation complète. Le cédant est incapable de se projeter dans l'avenir, de formuler des projets. Cette phase peut être comparée à une longue traversée du désert qui se déroule le plus souvent dans le silence, la solitude, l'isolement et l'incapacité de l'action (Dubouloy, 2005). Paradoxalement, cette spirale dépressive constitue la marque d'un processus de deuil en bonne voie de résolution.

ENCADRÉ 5.5

Témoignage d'un cédant durant la phase de désorganisation et de désespoir

Moi... J'ai pris ça comme un échec ; cela m'a fait mal. J'ai fait une dépression. Pendant un an, j'ai été très dépressif et malade... Durant cette phase, je ne dormais presque plus. J'étais au bout du rouleau. Donc, je suis allé voir trois à quatre fois le médecin pour ne pas m'effondrer. J'étais un peu sous traitement. (Bah, 2006, p. 244.)

La quatrième phase, celle de **réorganisation**, correspond à l'acceptation de la situation par le cédant. C'est en effet durant cette phase que ce dernier se réinscrit dans la vie et recouvre l'apaisement, la créativité, l'énergie, l'espoir, la faculté de jouir à nouveau de la vie. Le cédant est désormais en mesure de se réinvestir dans de nouveaux champs d'activité, de nouveaux centres d'intérêt en dehors de l'entreprise. Le deuil du cédant ne sera complètement accompli, achevé, que lorsqu'il saura réorganiser sa vie et en tirer satisfaction (Cadieux, 2005).

Pour terminer, nous aimerions souligner que le modèle de Bowlby (1984) décrit un processus qui ne fournit que des points de repère. Le travail de deuil est plus incertain, plus variable dans la succession des phases, dans la durée et l'intensité de chacune d'elles. Selon les études de cas que nous avons faites auprès de cédants, un deuil normal s'étend sur une période de 9 à 12 mois à partir du moment où le cédant décide de vendre, commence à interagir avec le repreneur ou quitte réellement son siège de PDG (Bah, 2006 ; Cadieux, 2005). Le processus de deuil peut échouer à chacune des étapes, le cédant restant bloqué à l'une ou l'autre de ces phases. Il peut même déboucher sur des deuils compliqués ou pathologiques (Kets de Vries, 1993). Dans ce cas, le protagoniste n'arrive pas à se détacher et à se projeter en dehors de son entreprise, ou bien est convaincu qu'il cessera d'exister aux yeux de son entourage après la transmission/reprise.

2. LE PROCESSUS DE DEUIL DU CÉDANT : PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE

À l'aide de résultats obtenus dans le cadre d'une étude de cas faite dans 12 PME françaises transmises à des repreneurs externes, Bah (2009a) distingue quatre principaux profils de cédants : les « détachés »,

les « attachés », les « contraints » et les « indécis ». C'est en suivant cette logique que nous nous permettons d'avancer que les propriétaires-dirigeants de PME auraient différentes attitudes face à la transmission/reprise de leur entreprise selon l'importance du lien affectif qu'ils ont développé avec celle-ci et ce, quelle que soit la stratégie envisagée (familiale, interne ou externe). Voici comment nous comprenons la typologie proposée.

Comme le résume le tableau 5.1, **les cédants « détachés »** sont très peu liés à leur entreprise. Ils se trouvent dans une logique purement financière et commerciale où la psychologie n'est pas prépondérante. Ils cèdent leur entreprise pour créer ou reprendre une nouvelle affaire, comme le font les entrepreneurs en série, par exemple. *A contrario*, les **cédants « attachés »** accordent une valeur sentimentale à leur entreprise de sorte qu'ils considèrent sa pérennité comme capitale, au même titre que le maintien des emplois qu'elle procure depuis plusieurs années. En conséquence, ils se montrent très attentifs au choix du repreneur qui doit se montrer solide, compétent et respectueux des valeurs de l'entreprise.

Pour leur part, **les cédants « contraints »** transmettent leur entreprise à la suite d'un événement soudain ou imprévu les touchant directement (accident, maladie, divorce...), concernant un proche (état de santé précaire du conjoint) ou affectant directement l'entreprise (difficultés financières). Bien que la transmission/reprise de leur entreprise ne soit ni désirée ni préparée, ils veulent en assurer la survie. Pour terminer, **les cédants « indécis »** annoncent souvent leur intention de transmettre leur entreprise sans réussir à s'y résoudre. Ils utilisent plusieurs stratégies visant à retarder leur décision ou tout simplement à faire avorter les négociations avec les repreneurs potentiels : surévaluation de l'entreprise, pourparlers interminables, doutes infondés sur les compétences du repreneur ou vague possibilité qu'un enfant puisse la reprendre un jour. Ces différents cas de figure montrent bien que la transmission/reprise n'est pas vécue de façon identique par les cédants. Elle représente souvent une pomme de discorde avec les repreneurs selon la difficulté des cédants à rompre leur attachement à l'entreprise et à accepter la réalité de la séparation.

TABLEAU 5.1

Typologie de cédants (inspirée de Bah, 2009a)

	<i>Détachés</i>	<i>Attachés</i>	<i>Contraints</i>	<i>Indécis</i>
<i>Lien avec l'entreprise</i>	Lien distancié avec l'entreprise. Les cédants sont disposés à vendre si une occasion se présente (offre d'un éventuel repreneur, nouvelle activité plus rentable...).	Lien quasi affectif avec l'entreprise qui a une valeur sentimentale. Les cédants veillent à la pérennisation de l'entreprise et au maintien des emplois.	Lien quasi affectif avec l'entreprise. Les cédants transmettent parce qu'ils n'ont pas le choix : accident, maladie, risque de dépôt de bilan, divorce.	Lien indissociable et très fusionnel avec l'entreprise. Les cédants mettent en place diverses stratégies visant à retarder leur départ, comme la surévaluation.
<i>Volonté de transmettre</i>	Volonté de transmission affirmée. Les cédants transmettent facilement et vite pour passer à d'autres projets.	Volonté de transmission plus ou moins voulue et préparée. Les cédants transmettent souvent pour partir à la retraite.	Volonté de transmission subie. Les cédants doivent transmettre rapidement car leur entreprise peut être en danger.	Volonté de transmission hésitante et ambiguë. Les cédants font traîner les négociations et/ou se rétractent souvent à la dernière minute.
<i>Logique de transmission</i>	Logique purement économique et pécuniaire avec la recherche d'une meilleure valeur ajoutée.	Logique patrimoniale et de transmission de leur « œuvre ». Pour ces cédants, la difficulté est d'exister socialement après la transmission.	Logique de sauvegarde de l'affaire, mais l'obligation de vendre rend les cédants totalement dépendants du marché.	Logique de conservation du pouvoir et de procrastination.
<i>Attitude face au deuil</i>	Deuil accepté La question du deuil peut ne pas se poser car les cédants n'ont développé aucun lien fort avec leur entreprise. Ils éprouvent donc moins de difficulté à partir.	Deuil normal Le deuil est plus facilement traversé puisque les cédants se sont investis dans d'autres activités (philanthropie, engagement associatif...).	Deuil difficile Le deuil est compliqué à cause des conditions de départ. Le sentiment d'échec ou d'injustice peut être un obstacle à l'accomplissement du deuil.	Deuil refusé Impossibilité pour les cédants de couper le lien avec l'entreprise ou de s'investir en dehors de l'entreprise.

3. LE PROCESSUS DE DEUIL DU CÉDANT : QUELS IMPACTS POUR LE REPRENEUR ?

Dans leurs travaux, Bah (2009b) et Cadieux (2007a) montrent que la capacité du deuil du cédant constitue une clé essentielle pour comprendre les interactions entre les deux principaux acteurs du processus de transmission/reprise, et ce, qu'elle qu'en soit la forme envisagée (familiale, interne ou externe). Si le deuil se fait, le cédant accepte naturellement de modifier sa place dans l'entreprise et de renoncer à la représentation de son rôle comme patron disposant d'une autorité absolue, sans partage et non discutée, sur les salariés et sur la conduite de l'entreprise. Dans ce cas, il est un point d'appui déterminant dans le processus d'intégration, de socialisation et de préparation du repreneur tandis qu'il se désengage progressivement de son entreprise. Toutes les parties prenantes peuvent ainsi bénéficier des retombées de l'opération : pérennisation de l'entreprise, maintien des emplois, poursuite et renforcement des relations commerciales et financières.

Au contraire, selon Bah (2009b), si le deuil ne se fait pas, le cédant devient un obstacle au processus de transmission/reprise, voire un frein à la prise en main de l'entreprise par le repreneur. Dans ce contexte forcé, on peut craindre une coopération minimale ou un refus de coopération de la part du cédant qui se contente de transmettre les informations indispensables de façon formelle : informations financières et juridiques, surtout dans le cas d'une transmission/reprise externe. Psychologiquement, refusant le retrait et ne pouvant pas faire le deuil de son entreprise, il adopte une attitude de dépit, un mélange de colère et de chagrin (Bah et Mahé de Boislandelle, 2010), ce qui est contreproductif pour l'ensemble des parties prenantes. Par exemple, les salariés peuvent avoir le sentiment d'être pris entre le marteau et l'enclume et se retrouver devant une réelle ambiguïté de direction. Cette situation peut être lourde de conséquences pour la PME. Le départ des meilleurs éléments, les pertes de clients et de fournisseurs, aboutissant à une perte de compétitivité de l'entreprise (Bah, 2009b) ou la démobilisation du repreneur sont quelques exemples que nous pouvons citer. Dans un tel cas de figure, une question se pose. Dans quelle mesure est-il nécessaire de garder le cédant dans l'entreprise durant et après la mise en place du repreneur ?

ENCADRÉ 5.6

Témoignage d'un repreneur face à l'incapacité du cédant de lâcher prise

Même après la transmission/reprise, l'ancien patron se prenait encore pour le vrai détenteur du pouvoir. Non seulement il ne faisait pas remonter les informations nécessaires, mais il disait à tous les salariés: « Adressez-vous à moi, le nouveau patron n'est pas accessible; il est trop absent, loin des dossiers, surchargé, surmené. » (Bah, 2006, p. 287.)

Bien que le cédant soit souvent initiateur du processus de la transmission/reprise, la responsabilité de la réussite du projet ne lui incombe pas entièrement. À ce chapitre, les résultats d'une étude menée auprès de PME familiales montrent que plus le repreneur est compétent, plus il est préparé à l'avance, plus il entretient de bonnes relations avec le cédant, plus les retombées seront intéressantes pour l'entreprise et ses parties prenantes (Wang, Watkins, Harris et Spicer, 2004). Il est donc aussi de la responsabilité du repreneur de se prendre en main et de favoriser une bonne collaboration avec le cédant tout au long du processus de la transmission/reprise. C'est d'ailleurs cet esprit de collaboration qui permet au repreneur de comprendre ce que vit le cédant et, dans la foulée, de faire preuve de respect vis-à-vis de son processus de deuil. Notons, au passage, que chacun a son rythme. Ce qui donne souvent aux protagonistes une perception de désynchronisation des apprentissages de l'un et de désengagement de l'autre, selon que l'on s'adresse au cédant ou au repreneur.

La qualité de la relation que le cédant entretient avec le repreneur et la capacité de ce dernier à prendre la place qui lui revient, tout en respectant les passages obligés du cédant, sont essentielles à la réussite du projet de transmission/reprise (Cadieux, 2007b). D'autant plus que le cédant et le repreneur poursuivent le même objectif: assurer la pérennité de l'entreprise, ce qui bien souvent inclut implicitement le maintien des emplois. Par exemple, Bah (2009b) note que pour certains cédants le fait de savoir que leur œuvre se perpétue et que les emplois sont maintenus les aide à se détacher de leur entreprise. Dans ce contexte, le repreneur doit démontrer sa réelle volonté de pérennisation de l'entreprise et convaincre le cédant que son objectif n'est pas de reprendre l'entreprise dans l'intention de la démembrer ou de réaliser une valeur ajoutée sans considération pour son passé, son histoire, surtout s'il s'agit d'une transmission/reprise externe.

Au reste, durant le processus de transmission/reprise, de nombreux points de décalage entre le cédant et le repreneur peuvent avoir un impact sur la compréhension mutuelle qui s'installe entre eux, notamment pendant que le cédant fait le deuil de son entreprise. Parmi ceux-ci, nous retenons le décalage générationnel qui inclut des divergences dans les méthodes de travail et les visions quant au devenir de l'entreprise. Par exemple, il y a souvent un fossé entre le cédant de la vieille école, la plupart du temps autodidacte, directif, porté sur les aspects techniques, et le repreneur diplômé de grandes écoles de commerce et adepte des mesures de répartition des tâches, de délégation de pouvoir, de responsabilisation et d'intéressement des salariés (Cadieux et Brouard, 2009). Qui n'a jamais entendu un repreneur dire qu'il avait de la difficulté à mettre en place de nouvelles méthodes de gestion à cause de la réticence du cédant? Et qui n'a pas aussi entendu le cédant s'exprimer sur l'impertinence des idées du repreneur? Deux poids, deux mesures. Chacun ayant de son côté de bons arguments. Cela dit, nous comprenons dans quelle mesure des stratégies ou des styles de management opposés réduisent les possibilités de détachement du cédant, et sont propices au développement de situations conflictuelles entre le cédant et le repreneur.

Parmi les autres points de décalage pouvant avoir un impact sur le processus de détachement du cédant, nous retenons les problématiques relatives à la période durant laquelle les protagonistes interagissent pour assurer le réel transfert de la direction et de la propriété de l'entreprise. Par exemple, selon Bah (2009a), dans le cas d'une transmission/reprise externe, l'absence de clarification des conditions de la phase de transition ou de cohabitation est source d'ambiguïté, de confusion des rôles, de tensions et de conflits entre le cédant et le repreneur aboutissant à une perte de temps et d'efficacité. Ce que corroborent les résultats de Cadieux (2007a) dans un contexte de transmission/reprise familiale où, dans les cas étudiés, les cédants et les repreneurs avaient même réussi à définir leurs territoires respectifs après le retrait officiel du cédant de son poste de PDG. Autrement dit, dans une compréhension globale de la problématique, plus le cédant et le repreneur mettent en place des mécanismes leur permettant de créer une relation harmonieuse, meilleures sont les chances pour le cédant de se désengager sereinement de son entreprise. Il est donc de la responsabilité des deux parties de veiller au bon déroulement du processus de transmission/reprise.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de porter un regard sur le cheminement très personnel du cédant et les impacts que cela peut avoir sur son interaction avec le repreneur avant qu'ils atteignent, ensemble, un objectif commun : assurer la pérennité de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons décrit les phases par lesquelles le cédant passe pour lui permettre de se distancier d'une entreprise qu'il a souvent menée à bout de bras pendant de nombreuses années. Au même titre que nous avons nuancé la démarche, selon les différents types de cédants. Au reste, en ce qui nous concerne, pour optimiser le passage du relais, le repreneur doit prendre en compte les défis que représente le processus de transmission/reprise pour le cédant. Le détour par une approche psychologique du deuil permet de mieux identifier et de comprendre les attitudes et comportements du cédant durant, pendant et après la transmission/reprise. Et cela est aussi vrai pour toutes les parties prenantes pouvant être touchées de près ou de loin par la transmission/reprise, surtout lorsqu'elle est de petite taille. Pour terminer, nous aimerions souligner que, pour augmenter les chances de succès de la transmission/reprise, la démarche doit être préparée aussi bien par le cédant que par le repreneur qui sont, tous les deux, au carrefour de leurs itinéraires professionnel et humain.

BIBLIOGRAPHIE

- BAH, T. (2006). *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME : une approche par la théorie du deuil*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I.
- BAH, T. (2009a). « Réussir sa sortie de l'entreprise : le processus de deuil du dirigeant de PME » dans K. MESSEGHEM *et al.* (dir.), *GRH, PME, Transmission : De nouvelles perspectives*, Paris, Éditions EMS, p. 381-403.
- BAH, T. (2009b). « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 194, p. 123-148.
- BAH, T. et MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (2010). « La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises », *Colloque GRH, PME, Transmission*, Faculté d'administration et de gestion, Université Montpellier I, 4 avril.
- BOWLBY, J. (1984). *Attachement et perte : 3 – La perte tristesse et dépression*, Paris, Presses universitaires de France.

- CADIEUX, L. (2005). « La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18, n° 3, p. 343-355.
- CADIEUX, L. (2007a). « Succession in Small and Medium Sized Family Businesses : Toward a Typology of Predecessor Roles during and after Instatement of the Successor », *Family Business Review*, vol. XX, n° 2, p. 95-109.
- CADIEUX, L. (2007b). « La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur », *Économies et Sociétés*, vol. 16, n° 1, p. 37-56.
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CHAMPAGNE, S. (2010a). « La retraite ? Non merci ! », *La Presse Affaires*, 24 décembre, p. 2.
- CHAMPAGNE, S. (2010b). « Les fiançailles avant le mariage », *La Presse Affaires*, 11 mai, p. 7.
- DUBOULOY, M. (2005). « La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 159, p. 267-281.
- KETS DE VRIES, M.F. (1993). « The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News », *Organizational Dynamics*, vol. 21, p. 59-71.
- PAILOT, P. (2000). « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise », dans T. VERSTRAETE (dir.), *Histoire d'entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat*, Cédex, Éditions Management et Société, p. 275-286.
- PAILOT, P. (2002). « Mon entreprise, mon amour... de la difficulté des dirigeants à transmettre leur entreprise », *Colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise »*, Faculté d'administration et de gestion, Montpellier, 5 et 6 décembre, p. 176-188.
- ROY, J.L. (1997). « De l'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, n° 86, p. 84-93.
- WANG, Y., WATKINS, D., HARRIS, N. et SPICER, K. (2004). « The Relationship Between Succession Issue and Business Performance: Evidence from UK Family SMEs », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 10, n° 1/2, p. 59-84.

La gestion des ressources humaines

Gérer le changement de dirigeant dans une PME transmise/reprise

Guy Arcand

Université du Québec à Trois-Rivières

En juin 2004 à Saint-Jude au Québec, Albert Gendron a été contraint de vendre son entreprise de réparation et de vente de machinerie agricole comptant 14 employés. Le fils de M. Gendron ne voulant pas prendre la relève (il est biologiste et a décidé d'accepter un emploi au gouvernement fédéral), la seule solution envisageable était la vente de l'entreprise. Le nouveau propriétaire, Roger Labonté, a décidé d'apporter des changements dans les façons de gérer l'organisation. Ayant une vaste expérience dans le domaine, il est conscient que la seule façon de faire, face à la concurrence de plus en plus présente sur le marché, était d'apporter des changements technologiques (dans l'atelier de réparation). De plus, les styles de gestion de messieurs Gendron et Labonté étant diamétralement opposés, le premier étant paternaliste et le second participatif, le choc culturel était inévitable. De plus, la transition entre le cédant et le repreneur s'est faite en quelques jours seulement. Les employés n'ayant pas été préparés à ce changement de cap ont très mal réagi. L'absentéisme a monté en flèche et deux employés (parmi les plus âgés) ont remis leur démission. (Propos recueillis en septembre 2006 par Guy Arcand.)

Il fut un temps où la gestion des ressources humaines (GRH), alors appelée gestion du personnel, était considérée comme une obligation, voire un mal nécessaire pour les organisations (Arcand, 2006). Heureusement, cette façon d'aborder les choses s'est considérablement modifiée au cours des trente dernières années et la GRH est ainsi devenue aujourd'hui un outil stratégique entre les mains des dirigeants. De nos jours, beaucoup de gestionnaires n'ont pas encore conscience de l'importance de la gestion des ressources humaines. Plusieurs croient, à tort, que seules les grandes entreprises ont un rôle à jouer dans ce type de gestion. Ils confondent alors les notions de service des ressources humaines, entité présente principalement dans les grandes entreprises et ayant pour but d'offrir un soutien organisationnel aux différentes fonctions de celles-ci, et la fonction ressources humaines qui, elle, est occupée par tous les gestionnaires supervisant au moins un employé. Ainsi, même dans la plus petite des organisations, cette fonction est présente et nécessite une attention particulière.

Dans ce chapitre, nous débuterons par la définition des différents concepts liés à la GRH et démontrerons comment la GRH peut procurer un avantage stratégique à l'organisation. Ensuite, nous expliquerons en quoi la pratique de la GRH dans les PME est différente de celle des grandes entreprises. Cette distinction s'avère importante puisque la plupart des modèles théoriques ont été réalisés pour les grandes entreprises et non pour les PME. Nous enchaînerons en parlant de la GRH dans les PME transmises et/ou reprises. Pour ce faire, étant donné qu'il s'agit d'un changement majeur vécu dans l'organisation, nous nous appuyerons sur un modèle très utilisé en GRH. Finalement, nous énoncerons les sept phases RH que le cédant et le repreneur devront suivre afin d'augmenter les chances de réussite de ce changement de garde, du moins en ce qui concerne la GRH.

1. LA DÉFINITION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)

Avant d'aller plus loin, il convient de définir ce que sont la GRH et les différents concepts qui s'y rattachent. Ainsi, St-Onge, Audet, Hainse et Petit (2004) définissent la GRH comme l'ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation et de contrôle des ressources humaines (RH) au sein de l'organisation. Considérant que, selon cette définition, la GRH regroupe plusieurs pratiques de gestion, cela implique indéniablement qu'elle joue un rôle à tous les niveaux de l'organisation.

Premièrement, la planification des RH représente une étape importante à effectuer pour un dirigeant d'entreprise. En effet, c'est à cette étape que l'on doit prévoir les besoins futurs de main-d'œuvre et ce, tant du point de vue quantitatif que du point de vue qualitatif. Aurons-nous besoin de plus d'employés? Devrons-nous faire des coupures de personnel? Serons-nous obligés de mettre en place des programmes de formation afin que nos employés puissent s'adapter aux différents changements de l'environnement? C'est aussi à cette étape que nous commencerons à préparer la relève à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise afin de nous assurer que, advenant un départ, quelqu'un soit en mesure de nous remplacer rapidement et efficacement (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

Une pratique tout aussi importante que la précédente concerne le processus de dotation. Celui-ci comporte plusieurs étapes cruciales ayant pour but de pourvoir l'organisation de nouveaux employés qui répondront à ses besoins actuels et futurs. Il faut donc attirer les candidats, faire une sélection judicieuse, intégrer les nouveaux travailleurs afin qu'ils soient performants le plus rapidement possible. Lorsque nous avons trouvé les bons candidats, qui grossissent les rangs de notre organisation, il faut les former afin qu'ils soient non seulement efficaces, mais qu'ils le demeurent tout au long de leur carrière. De ce fait, nous pourrions optimiser le transfert des apprentissages en milieu de travail tout en faisant une saine gestion des carrières (St-Onge *et al.*, 2004). La gestion des carrières constitue une pratique importante en GRH. Un plan de carrière tracé pour l'employé est un outil de motivation reconnu dans la littérature (Arcand, Tellier et Chrétien, 2010).

Pour connaître les besoins en formation, il est important d'effectuer une bonne gestion des performances au travail. L'évaluation du rendement des employés constitue un excellent outil pour y arriver. En évaluant avec pertinence, efficacité et justesse le rendement individuel de ces derniers, le gestionnaire peut reconnaître les forces et les faiblesses de chacun de ses travailleurs et, ainsi, mettre en place un plan de formation pour corriger les lacunes observées.

La rémunération demeure, pour la majorité des entreprises, un sujet épineux. En effet, lorsqu'il s'agit du salaire des employés, la rémunération directe, les perceptions de chacun font en sorte que les insatisfactions sont nombreuses. De plus, la masse salariale est parfois difficile à augmenter dans les PME. Heureusement, la rémunération indirecte (les avantages sociaux, les primes et surtout la reconnaissance)

laisse une certaine flexibilité aux gestionnaires et peut procurer à l'organisation un avantage en ce qui a trait à l'attraction et à la rétention du personnel.

La gestion de la diversité représente enfin une pratique essentielle pour les gestionnaires actuels. En raison de la mondialisation et de l'évolution des lois du travail, les gestionnaires seront de plus en plus appelés à gérer en contexte de diversité. Nous parlons de diversité lorsque les employés se distinguent par des caractéristiques individuelles comme l'âge, le sexe, le handicap, la religion, l'origine ethnique, la langue, etc. (St-Onge *et al.*, 2004). Évidemment, appliquer adéquatement toutes ces pratiques RH aura pour effet de mobiliser le personnel vers un but commun, c'est-à-dire vers la réussite et la performance de l'organisation.

Bien que nous venions de préciser l'apport de la GRH à une entreprise, pourquoi devons-nous y accorder autant d'importance? Il n'y a pas si longtemps, la GRH n'était qu'une fonction de support aux organisations (Guérin et Wills, 1992). Son rôle se limitait à gérer les aspects administratifs liés au recrutement, à la rémunération et aux avantages sociaux. Or, il est maintenant reconnu que les ressources humaines peuvent, sous certaines conditions, constituer un avantage stratégique durable pour les entreprises (Barney, 1995). Pour y parvenir, elles doivent être génératrices de valeurs rares et difficilement imitables ou substituables (Wright et McMahan, 1992). Les ressources humaines agissent en ce sens puisque, lorsqu'elles sont de qualité, elles procurent un avantage stratégique, et ce, dans les entreprises de service aussi bien que dans celles de production. À titre d'exemple, les travailleurs motivés que l'on qualifie de noyau dur dans l'entreprise génèrent de la valeur ajoutée. Il faut donc en prendre soin puisqu'ils peuvent difficilement être remplacés (Saoudi, 2008).

Afin que cet avantage se concrétise, il est essentiel que la GRH soit intégrée, c'est-à-dire que ses pratiques soient cohérentes. Ainsi, si nous embauchons des travailleurs non spécialisés pour des tâches routinières et relativement simples, un programme de formation universitaire serait inutile. Notons que la stratégie de la GRH et la stratégie d'affaires doivent aussi être cohérentes; il arrive trop souvent que le décalage entre elles nuise à la performance.

2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) DANS LES PME

Certaines personnes croient que dans les PME il est difficile, voire impossible, de faire une gestion efficace des ressources humaines. Pourtant, comme nous l'avons mentionné précédemment, dès qu'un gestionnaire supervise un employé, il y a de la GRH. À ce sujet, Bayad et Nebenhaus (1994) identifient deux principales écoles de pensée dans la littérature scientifique. Alors que la première croit possible la transposition des modèles de GRH développés pour les grandes entreprises, la seconde considère plutôt la GRH dans les PME comme un monde à part entière. Voici ce qui explique cette seconde position. Le premier argument découle de la présence d'un propriétaire-dirigeant, souvent unique, qui dirige en priorisant ses valeurs personnelles. Il est, par conséquent, indéniable que ce dernier joue un rôle particulièrement important non seulement dans les décisions stratégiques de l'entreprise, mais également dans les décisions de GRH (Bourhis et Chênevert, 2009). Par sa personnalité et sa façon de gérer, il détermine donc les pratiques de GRH prévalant dans son organisation; ce qui, selon Mahé de Boislandelle, (1998), peut provoquer une confusion des rôles pouvant nuire à l'efficacité des pratiques de GRH. Au reste, dans les PME, d'autres particularités existent au chapitre de la GRH. Parmi celles-ci, nous retenons, dans la plupart des cas, l'absence de syndicat, ce qui introduit une dynamique différente de celle des entreprises syndiquées. Le plus faible nombre d'employés dans les PME se traduit par des pratiques de GRH moins formalisées (Fabi, Garand et Pettersen, 1998). Bien que cela puisse provoquer des sentiments d'injustice et des pertes de productivité, le nombre restreint d'employés peut aussi devenir un atout dans la mesure où il permet une plus grande flexibilité, ce qui constitue un atout majeur pour les PME (Bayad et Nebenhaus, 1994).

Si les propriétaires-dirigeants de PME semblent bien saisir l'importance de la GRH (Mahé de Boislandelle, 1998), les actions ne semblent pas être au rendez-vous dans le quotidien de l'entreprise. En effet, il est souvent mentionné qu'il y a un manque de moyens mis à la disposition des dirigeants (D'Amboise et Garand, 1995), mais nous pouvons également noter l'absence de plans de carrière dans ce type d'entreprise. La présence d'un plan de carrière est pourtant considérée comme un des meilleurs moyens pour motiver les travailleurs (Arcand *et al.*, 2010). La gestion des compétences fait également défaut (Mahé de Boislandelle, 1998). Tout comme le processus de dotation qui ne

permet pas d'attirer et de sélectionner les bons candidats, c'est-à-dire les meilleures personnes pour occuper les postes disponibles. Ce dernier point est fortement corrélé avec le manque flagrant de formalisation que nous pouvons observer au sein des PME. Or, il est nécessaire d'avoir une formalisation minimale afin d'assurer et de maintenir de saines pratiques de GRH (Fabi *et al.*, 1995).

3. L'IMPACT D'UN CHANGEMENT DE PROPRIÉTAIRE SUR LE PERSONNEL

Lors de la transmission ou de la reprise d'une PME, le nouveau dirigeant ne prend pas seulement possession d'une nouvelle entité (usine, commerce), il acquiert également des ressources humaines, des salariés, qui dans certains cas possèdent une longue expérience de travail au sein de cette entreprise. Ces derniers, ayant été embauchés par le cédant, ne répondent pas nécessairement aux besoins du repreneur (Saoudi, 2008). C'est de cette situation qu'il sera question dans cette section.

3.1. La gestion du changement

Évidemment, tout changement dans une organisation entraîne une transition, de l'insécurité, des modifications quant aux façons de faire (Cadieux et Brouard, 2009). Cette période de temps plus ou moins longue peut également être d'intensité variable dépendamment de facteurs internes (âge des salariés, scolarité de ceux-ci, relations avec le cédant, etc.) ou externes (climat économique, concurrence sur le marché, différenciation du produit, etc.) (Saoudi, 2008). Ainsi, la capacité d'adaptation aux changements peut varier d'une PME à l'autre, d'un individu à l'autre.

Il apparaît donc évident que deux situations peuvent se produire lors d'un changement de propriétaire dans une PME. La première situation correspond au renforcement des ressources humaines afin d'affronter les nouveaux défis. La seconde est une fragilisation des ressources humaines qui provoque assurément une période d'incertitude et de perte de productivité. Quoi qu'il en soit, un changement dans une PME demeure une situation d'incertitude et la façon d'aborder ce changement contribuera à sa réussite ou à son échec. À ce sujet, Deschamps et Paturel (2009) font ressortir les phases par lesquelles

les employés peuvent passer lors de la transmission/reprise d'une PME mal préparée. Ainsi, pour débiter, les salariés vivent un choc culturel, suivi d'une période de démotivation, de stress, de crainte et d'incompréhension. Par la suite, ils font preuve de résistance au changement.

ENCADRÉ 6.1

S'appuyer sur le noyau dur

Gérard de Boisgrollier, 54 ans, reprend les Établissements Legué, installateur de chauffage écologique, pompes à chaleur, près d'Amiens (2,1 millions d'euros, 20 salariés). « Dès le départ, j'avais une idée de cible très précise : axer mon souhait sur une niche d'activité à grandement facilité ma recherche. Mon objectif était simple : par conviction, je voulais développer le chauffage à bois, auquel je crois beaucoup. » Le cédant, 63 ans, souhaitait vendre son affaire pour partir en retraite... « L'accompagnement avec le cédant s'est échelonné sur une période de 11 semaines, ce qui s'est finalement avéré être une chance pour moi dans la mesure où il avait beaucoup de mal à faire son deuil d'une entreprise créée il y a 40 ans. En fait, je me suis surtout appuyé sur les compétences des équipes en place ; le bureau d'études, les chefs d'équipe et une assistante exceptionnelle qui a vraiment assuré la passation... Globalement, je dirais que tout s'est bien passé. J'ai rencontré beaucoup de professionnels de talent. » (<<http://www.cra.asso.fr/G-Deboisgrollier-reprend-les>>.)

Considérée comme difficile et critique, la réussite de la période de transition entre le cédant et le repreneur est essentielle. Mais comment peut-on réussir cette période considérée comme cruciale dans l'ensemble du processus de transmission/reprise d'une PME ? Afin de répondre à cette question, il est primordial de se baser sur un modèle qui a fait ses preuves et qui est encore considéré aujourd'hui comme un des seuls capables de répondre adéquatement à cette question, soit le modèle de Kotter et Schlesinger (1979). Selon ces auteurs, la réussite ou l'échec d'un changement (dans le cas qui nous intéresse, d'un changement de propriétaire-dirigeant) repose sur la logique de la contingence, ce qui veut dire que des variables situationnelles influencent le processus. Selon eux, six principaux facteurs ont le pouvoir d'influencer la réussite ou l'échec de ce changement de direction. Il est donc primordial d'en tenir compte. À la suite de cela, nous pourrions mettre en place les pratiques de GRH adéquates dans une démarche comportant sept phases, que nous aborderons un peu plus loin dans ce chapitre.

Dans un premier temps, l'issue de la transmission/reprise est influencée par le **sentiment d'urgence** ressenti par les différents acteurs mis en cause. Ainsi, le cédant doit comprendre que la survie de son organisation passe par une phase de transition efficace et harmonieuse. Il doit également promouvoir au sein de l'entreprise le caractère essentiel de ce changement et chercher la collaboration de chacun. De son côté, le repreneur doit prendre conscience que cette transition ne peut être réussie que dans le cas où l'ensemble de la démarche de transmission/reprise est perçue positivement. Bien que le cédant joue un rôle majeur durant cette phase, le repreneur doit également collaborer en adoptant des comportements cohérents, notamment lorsqu'il interagit avec le cédant.

Le deuxième facteur concerne **la clarté et la finalité** de la transmission/reprise. En effet, il devient nécessaire pour le cédant d'expliquer et de faire comprendre les raisons de la démarche assurant, dans la foulée, la pérennité de la PME. Même si, à première vue, cela peut sembler évident, il est nécessaire, après avoir créé le sentiment d'urgence, de bien expliquer toutes les raisons ayant entraîné cet état de fait et de ne pas laisser place à des interprétations erronées de la part des ressources humaines de l'organisation. De cette façon, le cédant réduit les risques que la transmission/reprise soit mal perçue par ses salariés. Autrement dit, le cédant doit clarifier la situation auprès de ses salariés afin de faciliter le transfert de la direction et de la propriété au repreneur.

Même si les deux premiers éléments de réussite sont bien gérés, il y a toujours de la **résistance au changement**. Aussi bien le cédant que le repreneur doivent anticiper toutes les formes de résistance que la nouvelle situation provoque. Puisqu'il connaît souvent très bien ses salariés, le cédant a une assez bonne idée de la réaction de chacun. De ce fait, il peut aider à préparer le repreneur qui devra vivre avec les effets de cette résistance, surtout lorsqu'il sera seul sur scène. Le cédant peut donc prévoir des actions sur les ressources humaines afin de réduire cette contrainte. Certains salariés ont besoin d'être rassurés et d'autres, qu'on leur montre le rôle déterminant qu'ils peuvent jouer pour assurer l'atteinte du nouveau potentiel de l'organisation. De cette façon, cédant et repreneur augmentent leurs chances de succès de la transmission/reprise.

Une autre dimension à contrôler est **l'information**. Bien que nous ayons mentionné l'importance pour le cédant d'expliquer le bien-fondé de la transmission/reprise par une information claire, il faut avoir recours à une information de qualité durant tout le processus (Kotter

et Schlesinger, 1979). Le cédant doit donc informer les salariés du déroulement de chacune des phases de la transmission/reprise afin de les rassurer, à tout le moins de leur donner l'heure juste. Cette façon de faire réduit la résistance au changement qui constitue, comme nous l'avons vu précédemment, un élément à prendre en compte afin de réussir toute activité de changement.

Un autre facteur qu'il est important de contrôler est la **confiance** qu'ont les différents acteurs, principalement les salariés, envers l'agent de changement qui, ici, est le **repreneur**. Une grande partie du succès de la transmission/reprise repose sur cette dimension. Si nous ne pouvons pas assurer cette confiance, il est difficile, voire impossible, de mobiliser les troupes (Tremblay et Wills, 2005). La mobilisation des ressources humaines n'est possible que lorsque tous les acteurs de l'organisation ont le même but, les mêmes objectifs. Dans le cas contraire, aucune synergie n'est possible et le changement de garde devient problématique. Finalement, nous devons obtenir un **engagement de tous les protagonistes** afin d'augmenter les chances de réussite. Cela n'est contrôlable que si le cédant et le repreneur réussissent la transition de façon harmonieuse.

Conscients de l'importance de contrôler ces six facteurs ou dimensions, le cédant et le repreneur agissent sur les ressources humaines afin de mettre en place un climat de travail favorisant la réussite du projet de la transmission/reprise. Évidemment, il est impossible de garantir le succès puisqu'il travaillent avec des individus qui sont tous différents et qui ont tous des besoins spécifiques. La GRH n'est pas une science exacte. Par contre, il est possible, par l'application de pratiques de GRH adaptées, d'augmenter au maximum les chances de succès d'un changement de cette envergure (Arcand *et al.*, 2010).

■ 3.2. La mise en œuvre du changement

Ayant pris conscience de l'importance de contrôler les six facteurs ou dimensions décrits dans la section précédente, il nous est maintenant possible de comprendre comment le repreneur peut agir sur les ressources humaines dès le moment où il confirme son intention de reprendre la PME qu'il a ciblée. Pour ce faire, nous favorisons la mise en œuvre d'une démarche comportant sept phases permettant aux protagonistes d'agir sur la GRH. Cette démarche est normalement utilisée lors d'un changement majeur en entreprise (Kotter et Schlesinger, 1979). Pour chacune

de ces phases, sont identifiées les pratiques de GRH correspondantes ainsi que le rôle joué soit par le cédant soit par le repreneur. Suivre ces phases favorise la réussite de la transmission/reprise.

■ 3.2.1. Phase 1 : Mettre en place et communiquer une vision

La première phase concerne la mise en place et la communication d'une vision du changement qui sera opéré avec la transmission/reprise de la PME. Dès le départ, le cédant et le repreneur doivent s'entendre afin d'harmoniser le projet. Il faut, durant cette phase, assurer la pérennité de l'entreprise, tout en ayant comme priorité l'orientation que veut donner le nouveau dirigeant à la PME concernée. Pour ce faire, durant la période de transition du processus de transmission/reprise, le cédant et le repreneur doivent procéder à une évaluation de tout le personnel en place, c'est-à-dire faire une analyse complète de toutes les ressources humaines de l'entreprise. *De facto*, cela oblige le cédant à fournir au repreneur l'information qu'il possède sur les personnes à l'emploi de l'entreprise. Le repreneur, quant à lui, doit s'assurer de la véracité de l'information qu'il reçoit. Il s'agit de faire une évaluation quantitative des ressources humaines, c'est-à-dire se poser la question suivante : avons-nous suffisamment ou trop d'employés afin de réaliser le projet du repreneur ? Une évaluation qualitative du personnel doit aussi être faite dans le but d'en connaître le potentiel. Dans ce cas, il faut être en mesure de savoir si les salariés ont le profil nécessaire pour réaliser les objectifs du repreneur. Ici, d'autres questions peuvent se poser. Par exemple, les salariés peuvent-ils être formés afin d'atteindre le niveau de formation désiré ? Ce ne sont malheureusement pas tous les salariés qui peuvent l'être, à cause de plusieurs facteurs comme une faible scolarité, un âge trop avancé ou un manque d'intérêt de leur part.

■ 3.2.2. Phase 2 : Identifier des responsables de la transition

Habituellement, cette phase se déroule durant les deux dernières phases du processus de la transmission/reprise, soit celles de transition et de retrait. Au cours de cette période critique, le cédant et le repreneur doivent identifier les personnes, idéalement un ou plusieurs gestionnaires œuvrant au sein de l'entreprise, qui permettront d'initier concrètement le changement. Cette deuxième phase de la mise en œuvre du changement consiste à prévoir une nouvelle organisation du travail qui permettra d'assurer une transition harmonieuse vers les nouveaux

objectifs de l'entreprise. Dans un premier temps, le repreneur, aidé par le cédant, choisit le ou les salariés possédant des qualités de leader afin d'aider à faire accepter le changement de philosophie annoncé. Ceux-ci serviront d'intermédiaires entre les autres salariés et le repreneur. Ces salariés-leaders, par leur connaissance de l'environnement et le respect qu'ils inspirent aux autres salariés, aideront grandement dans cette période de transition. De plus, l'organisation du travail pourra être modifiée en constituant des équipes de tâches qui permettront de responsabiliser les salariés et ainsi de faciliter l'acceptation du changement. Ces équipes de tâches favoriseront aussi l'intégration des salariés de l'organisation. Par ailleurs, la formation de ces équipes ne devant pas être laissée au hasard, le rôle des salariés-leaders choisis par le repreneur prend toute son importance.

ENCADRÉ 6.2

La gestion des talents : un témoignage de repreneurs

Deux entrepreneurs québécois ont acheté cinq entreprises ces dernières années. Et dans chacune de leur nouvelle acquisition, ils ont rencontré tous les travailleurs sur une base individuelle. Pourquoi? Pour leur demander ce qu'ils aimaient et ce qu'ils aimaient moins dans leur travail. Ce faisant, les deux nouveaux patrons ont réorienté presque 15 % de leurs employés vers des tâches où ces derniers sont désormais plus à l'aise. À leur façon, ces deux entrepreneurs ont fait de la gestion de talents... « On s'est basé sur le fait qu'une personne va être plus performante dans quelque chose qu'elle aime faire. On a donc simplement cherché à réorganiser les fonctions de chacun », résume l'un d'eux. L'homme d'affaires cite en exemple un directeur de production qui n'était visiblement pas à sa place. Il a été affecté à l'estimation et à la planification. Il est aujourd'hui plus heureux et plus efficace. *Idem* pour une réceptionniste qui faisait également de la comptabilité et une flopée d'autres tâches au quotidien. Depuis peu, elle s'occupe exclusivement de la comptabilité des trois usines de la PME en question. Et elle est heureuse comme jamais... (Champagne, 2011, p. A7.)

■ 3.2.3. Phase 3 : Élaborer un plan de transition

C'est au cours de cette phase que les pratiques en ressources humaines formelles commencent à être utilisées de façon systématique. À partir de ce moment, il faut déterminer les objectifs en ressources humaines dont l'organisation a besoin afin d'assurer sa continuité. Nous ne saurions trop insister sur l'importance pour le repreneur de veiller à

ce que les objectifs en ressources humaines soient parfaitement cohérents avec les objectifs organisationnels. Durant cette période, le repreneur prend réellement en charge la gestion des ressources humaines. Il doit dans un premier temps revoir les descriptions de tous les postes de l'organisation. Cette tâche, quoique fastidieuse, est essentielle pour connaître à fond les fonctions de chacun au sein de l'entreprise. Ainsi, il peut, à la suite de cette étude des postes, avoir une excellente idée des compétences qui étaient nécessaires à l'époque du cédant. Il doit donc refaire ces descriptions de tâche afin de refléter les nouveaux besoins organisationnels. Dans un second temps, le repreneur effectue la planification des ressources humaines, tant en ce qui a trait à la qualité qu'en ce qui a trait à la quantité. Il fait une évaluation complète des besoins de l'organisation en termes quantitatifs, c'est-à-dire qu'il détermine le nombre de salariés nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, et ce, pour tous les postes. De plus, évalue les compétences (évaluation qualitative) dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et prévoit celles dont elle aura besoin dans l'avenir pour demeurer concurrentielle sur le marché.

■ 3.2.4. Phase 4: Ajuster les ressources humaines

La quatrième phase est celle où le repreneur s'assure de doter sa nouvelle entreprise des ressources humaines qui lui permettent de répondre aux besoins évalués lors de la phase précédente. De ce fait, pour combler les besoins de nature quantitative, le repreneur active le processus de dotation afin d'attirer et de sélectionner, conformément aux nouvelles descriptions de tâche qu'il a rédigées, les bons candidats pour occuper chacun des postes qu'il veut pourvoir. Par la suite, pour répondre aux besoins en matière de compétences, il doit assurément mettre sur pied un programme de formation adapté. En fonction des besoins préalablement identifiés, ce programme peut comporter des formations de groupe (formation générale ou spécifique) et des formations individuelles (formation spécifique).

■ 3.2.5. Phase 5: Récompenser les comportements recherchés

Cette cinquième phase est cruciale, principalement parce que c'est là que les pratiques de ressources humaines ont un impact direct sur la motivation des salariés et, par le fait même, sur la mobilisation au travail. Si cette étape est réussie, le repreneur peut réaliser ses

objectifs en matière de GRH. Par contre, le contraire est également vrai et les salariés peuvent se démobiliser, ce qui est particulièrement nuisible à l'entreprise. Le but de cette phase est de récompenser les comportements recherchés au travail. Dans un premier temps, le repreneur doit effectuer l'évaluation du rendement des salariés de la PME. Évidemment, compte tenu de leur relation de proximité avec les salariés de leur section respective, tous les gestionnaires sont mis à contribution pour effectuer cette tâche essentielle en GRH. L'évaluation du rendement est la base de tous les systèmes de récompense, de rémunération incitative et de promotion. Sans cette forme d'évaluation, la GRH n'a plus de sens et devient inefficace. Ainsi, lorsque l'évaluation du rendement est finalisée, le repreneur peut mettre en place un système de reconnaissance permettant de mobiliser ses salariés. Ce système est constitué d'éléments allant de la simple félicitation pour un travail bien effectué, à la consultation des salariés les plus performants et même l'octroi d'une journée de congé ponctuelle. Il y a en tout sept formes de reconnaissance qui, adaptées au profil des salariés, permettent de mobiliser les troupes et d'augmenter les performances organisationnelles (St-Onge *et al*, 2004). Les sept formes de reconnaissance sont : la communication directe (félicitations); les comportements (consulter les plus performants); la visibilité (souligner les contributions dans le journal de l'entreprise ou sur un babillard); les symboles (trophée, certificat, etc.); le contenu et les conditions de travail (journée de congé, aménagement du temps de travail); la reconnaissance matérielle (cadeau); et la rémunération (prime). Le repreneur peut également utiliser l'évaluation du rendement pour mettre sur pied un système de rémunération incitative qui a lui aussi pour effet de motiver et de mobiliser les salariés. Évidemment, ce type de système est plus onéreux que le système de reconnaissance traditionnel qui peut se faire sans déboursier d'importantes sommes d'argent.

■ 3.2.6. Phase 6 : Viser la cohérence dans les activités de l'organisation

Une fois que les principales pratiques de GRH sont en place dans la PME, il faut s'assurer qu'il y ait de la cohérence entre elles. C'est à ce moment que la GRH devient la gestion stratégique des ressources humaines. Pour qu'il y ait gestion stratégique des ressources humaines, il faut une cohérence des pratiques entre elles, mais il est tout aussi important de rechercher une cohérence entre les pratiques de GRH et le reste des pratiques de gestion de l'entreprise. Par exemple, si

l'organisation veut axer sa stratégie sur l'innovation, les pratiques de GRH devront s'orienter dans le même sens, en insistant notamment sur la formation spécifique, conçue sur mesure pour l'ensemble des salariés. Sinon, la cohérence ne sera pas au rendez-vous et la stratégie de l'entreprise (innovation) ne pourra pas atteindre ses buts.

■ 3.2.7 Phase 7: Assurer la rétroaction

La dernière est une phase de suivi. C'est à ce moment que le repreneur fait le bilan des pratiques de GRH qui ont été mises en place. Lorsqu'il se rend compte qu'il y a des éléments à améliorer, il doit faire les ajustements rapidement. Ainsi, le repreneur peut constituer des groupes de discussion afin de percevoir ce qui fonctionne bien et ce qui nuit au bon déroulement du processus. Il peut également, par sondage, demander l'avis de chacun sur la façon d'améliorer la qualité de vie au travail. De cette façon, il est possible de mettre en place des mesures correctives, comme faire du coaching, effectuer une réorganisation mineure du travail ou simplement faire quelques ajustements dans les différentes pratiques actuelles.

Le tableau 6.1 souligne l'importance du rôle joué par le cédant et le repreneur dans chacune des phases mentionnées précédemment. Comme nous pouvons le constater, le cédant voit son rôle diminuer lorsque le processus progresse. Par contre, le repreneur doit être au cœur de chacune des phases afin de toujours contrôler la situation et de mener à bien ce changement.

TABLEAU 6.1
L'importance du rôle du cédant et de celui du repreneur

<i>Phases</i>	<i>Description</i>	<i>Rôle du cédant</i>	<i>Rôle du repreneur</i>
1	Mise en œuvre et communication d'une vision	Important	Important
2	Trouver les responsables de la transition	Important	Important
3	Développer un plan de transition	Mineur	Important
4	Acquérir les RH	Mineur	Important
5	Récompenser les comportements recherchés	Inexistant	Important
6	Viser la cohérence dans les activités de l'organisation	Inexistant	Important
7	Assurer la rétroaction	Inexistant	Important

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de guider cédant et repreneur dans leur relation avec les salariés lors d'une transmission-reprise, quelle qu'en soit la forme envisagée (familiale, interne ou externe). Comme nous avons pu le constater tout au long de ce chapitre, la GRH joue un rôle important dans la transmission/reprise d'une PME. Nous avons donc défini les concepts relatifs à la GRH tout en prenant bien soin d'expliquer le lien entre celle-ci et la performance organisationnelle. Bien entendu, nous avons tenu compte de la spécificité des PME puisque ce type d'entreprise ne peut être comparé sans heurts, en ce qui a trait à la GRH, à la grande entreprise. Par la suite, nous nous sommes attardés sur l'impact que peut avoir un tel changement sur les individus qui composent l'organisation. À l'aide de modèles reconnus, nous avons exposé différents facteurs de réussite et phases à prendre en compte, autant par le cédant que par le repreneur, afin de voir aboutir sereinement le projet de la transmission/reprise de la PME.

BIBLIOGRAPHIE

- ARCAND, G. (2006). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*, thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, Metz.
- ARCAND, G., TELLIER, G. et CHRÉTIEN, L. (2010). « Le défi de la rétention des jeunes travailleurs : le cas de la fonction publique québécoise », *Revue d'administration publique du Canada*, vol. 53, n° 2, p. 201-220.
- BARNEY, J.B. (1995). « Looking Inside the Competitive Advantage », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 4, p. 49-61.
- BAYAD, M. et NEBENHAUS, D. (1994). « Recherche sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique », *5^e congrès de l'AGRH*. Montpellier.
- BOURHIS, A. et CHÊNEVERT, D. (2009). *À vos marques, prêts, gérez*, Saint-Laurent, ERPI.
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CHAMPAGNE, S. (2011). « La bonne personne à la bonne place », *La Presse Affaires*, lundi 14 février, p. A7.

D'AMBOISE, G. et GARAND, D. (1995). « Identification des difficultés et des besoins des PME en matière de GRH », *Gestion 2000*, vol. 11, n° 1, p. 109-132.

DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^e édition, Paris, Dunod.

FABI, B., GARAND, D. et PETTERSEN, N. (1998). « Acquisition et conservation des ressources humaines en PME », *Revue internationale PME*, vol. 11, n°s 2-3, p. 49-74.

GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992). *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

KOTTER, J.P. et SCHLESINGER, L.A. (1979). « Choosing Strategies for Change », *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 2, p. 106-114.

MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998). « GRH en PME, Universalité et contingences : essai de théorisation », *Revue internationale PME*, vol. 11, n°s 2-3, p. 11-30.

SABA, T., DOLAN, S.L., JACKSON, S.E. et SCHULER, R.S. (2008). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4^e édition, Montréal, ERPI.

SAOUDI, L. (2008). « Le maintien du noyau dur et le succès de la transmission de PME : mythe ou réalité ? », *6^e journée franco-québécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/succession à l'IAE de Valenciennes*, Valenciennes.

ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V. et PETIT, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^e édition, Montréal, Gaëtan Morin.

TREMBLAY, M. et WILLS, T. (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Revue Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 37-49.

WRIGHT, P.M. et McMAHAN, G.C. (1992). « Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, p. 295-320.

<<http://www.cra.asso.fr/G-Deboisgrollier-reprend-les>>, consulté le 19 février 2011.

La prise en compte des salariés en situation de transmission/ reprise externe

Sonia Boussaguet

Reims Management School

D'après l'étude menée par Aravis en 2005, conduite auprès d'un panel de dix PME de toutes tailles et de tous secteurs, cédants et repreneurs sous-estiment le facteur humain. Seul le tiers d'entre eux intègre le facteur humain dans leurs projets de transmission ou de reprise. Alors que deux tiers des entreprises éprouvent des difficultés sur cette dimension (licenciements, forte résistance au changement, conflits et difficultés relationnelles, retards dans l'exécution du nouveau projet d'entreprise). (<<http://www.aravis.aract.fr>>, 2005.)

Comme cela a été discuté au chapitre 6, réussir une transmission/reprise nécessite d'amener le cédant et le repreneur à prendre en compte les salariés de l'entreprise concernée. Lorsqu'une PME est rachetée par un repreneur externe, habituellement, la transaction se passe presque entièrement en leur absence et dans la confidentialité, ce qui les exclut et invariablement les déstabilise (Boussaguet,

2005). Or, pour les salariés aussi, le changement de dirigeant est source de peurs, avouées ou non, affichées ou non, justifiées ou non. Il suscite chez eux logiquement autant de craintes que d'attentes nouvelles, car les salariés vont simultanément vivre une rupture et contribuer à la nouvelle dynamique de l'entreprise (Chabert, 2005). L'appréhension de cette situation les laisse rarement indifférents. Leurs réactions apparaissent fortement chargées d'affectivité et d'émotions. Elles peuvent être à la fois négatives et positives. La résistance au changement se manifeste toutefois dans près d'un cas sur deux¹ (Deschamps et Paturel, 2009) et peut ainsi constituer un problème sérieux pour le repreneur (Donckels, 1995). Ce chapitre a donc pour objectif d'analyser l'état psychologique dans lequel peuvent se trouver les salariés au moment de la transmission/reprise, leurs réactions face au changement et les conséquences de ces réactions. Des recommandations destinées au cédant et au repreneur sont proposées afin de dépasser et de vaincre la résistance des salariés au changement.

1. LES ÉTATS PSYCHOLOGIQUES DES SALARIÉS FACE AU CHANGEMENT DE DIRECTION

Dans l'esprit des salariés, le changement de dirigeant signifie à la fois « rupture et intrusion » (Boussaguet, 2005 ; Chabert, 2005). Le défi est par conséquent de taille : ils doivent accepter un nouveau dirigeant alors qu'ils sont fortement liés à l'ancien (Deschamps, 2003), ce qui peut générer chez eux des émotions relativement violentes.

■ 1.1. Les émotions des salariés face à la rupture avec l'ancien dirigeant

La séparation qui va s'opérer avec le cédant est vécue généralement par les salariés de façon douloureuse. Ils redoutent les incertitudes causées par le départ de leur patron. Les émotions liées à la rupture

1. On comprend que si la transmission/reprise s'est faite dans l'urgence, au moment du décès du cédant par exemple, ou lors de difficultés financières importantes, les salariés se représentent le repreneur comme un sauveur, la dernière chance de survie de la PME transmise/reprise (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Deschamps, 2003 ; Deschamps et Paturel, 2009). La situation est donc moins contestée par l'équipe en place.

peuvent être d'origines diverses et variées: le risque de perdre une image parentale, d'autorité, associé à la tristesse de rompre le lien avec celui qui a créé l'entreprise et auquel ils sont attachés (Chabert, 2005); le risque d'être abandonnés, voire trahis, qui peut susciter chez eux des rancœurs parfois très fortes parce qu'ils avaient une confiance inébranlable en la personne « père » ou parce qu'ils étaient prétendants au poste (Deschamps, 2003); le risque de trahir leur ancien patron en passant à « l'adversaire »: les salariés peuvent ressentir de la honte d'avoir, peut-être, à lâcher l'ancien pour travailler avec le nouveau, conjuguée à la peur de déplaire à ce dernier (Chabert, 2005); le risque de voir disparaître des points de repère, qui étaient constamment présents pour baliser un fonctionnement courant: ils ont peur de devoir remettre en cause des signaux familiers, donc rassurants, avec le départ du cédant (Boussaguet, 2005).

À ce stade, pour Boussaguet (2005), le risque réside également dans le fait que les salariés s'estiment trop souvent sous-informés. Ils ont l'impression d'être peu ou pas respectés. Précisément, c'est la sensation d'être « vendus » qui apparaît pour eux inacceptable. Par manque d'informations, des rumeurs apparaissent avec effet d'amplification. La peur du changement est encore plus intense. Néanmoins, ce n'est pas tant la séparation en soi (bien que celle-ci soit émotionnellement très difficile à vivre) qui est source de stress que la perspective d'une nouvelle dynamique et d'un nouvel équilibre à trouver.

ENCADRÉ 7.1

Illustrations de la rupture du lien entre le cédant et ses salariés

« Sur un plan psychologique, c'est dur parce qu'il y a un attachement quand même à l'ancien dirigeant. » (cadre)

« Moi, j'avais une relation qui était beaucoup plus conviviale. Il y avait un noyau parmi les ouvriers qui étaient des alliés et des amis. Son départ a été dur, très dur. » (cadre)

« Nous, on avait l'habitude de travailler avec lui, depuis le temps. J'aimais son côté un peu paternaliste et amical... c'est un peu comme s'il nous avait laissé tomber. » (cadre)

« J'ai eu l'impression qu'on était vendus au repreneur, un peu comme les machines de l'usine. On n'était au courant de rien, nous, cela est arrivé très vite. Ça a été pour nous inacceptable. » (non-cadre)

(Boussaguet, 2005, p. 288, 322.)

■ 1.2. Les émotions des salariés face à l'intrusion du nouveau dirigeant

D'ordinaire, l'arrivée d'un nouveau dirigeant traumatise le personnel en place, surtout si l'annonce de la cession a été brutale. Face à cette situation nouvelle, le ressenti des salariés repris est nourri d'un après inconnu qu'ils craignent. Ils perçoivent très souvent le nouveau comme un intrus. Leurs émotions sont confuses, avec un mélange d'angoisse, de suspicion, de curiosité et d'espoir (Boussaguet et Bonvalet, 2008). Les salariés ont peur, ils sont inquiets pour leur avenir. Ils éprouvent un sentiment d'insécurité, dû en priorité aux risques possibles de perte d'emploi à la suite du changement de direction. Les plus anciens de l'entreprise sont les premiers à chercher à avoir des renseignements sur ce qui risque de leur arriver (Deschamps, 2003).

C'est aussi avec suspicion, voire méfiance, que les salariés considèrent *a fortiori* leur nouveau patron. Au-delà du « que et comment va-t-il faire ? », des questions plus profondes se posent : « Va-t-il y arriver ? » « En est-il capable ? » C'est la compétence du repreneur qui est en cause. Ils sont en observation. Des rumeurs apparaissent. Dans le même temps, la curiosité se manifeste. Les salariés ont envie de voir ce qui va se passer, car inconsciemment, lorsqu'il est pénétré de ce sentiment, l'individu perd l'espace d'un instant sa capacité d'interférer avec l'événement pour adopter une position où il est prêt à subir la situation. Certains salariés peuvent en revanche exprimer de l'espoir ; c'est le ressenti le plus important puisqu'il véhicule du positif sur l'avenir. Toutes ces émotions confuses, contradictoires, parfois refouées, suscitent dans bien des cas l'expression d'un réflexe de résistance au changement dans l'équipe en place (Boussaguet, 2005 ; Cadieux et Brouard, 2009 ; Deschamps, 2003 ; Deschamps et Paturel, 2009).

ENCADRÉ 7.2

Illustrations du problème de l'intrusion du repreneur

« Au départ, quand vous reprenez une entreprise, on se méfie. Vous êtes le méchant garçon qui arrive. » (repreneur)

« Les gens ont peur. Ils n'ont pas confiance, vous venez de détruire leur univers, leur train-train. » (repreneur)

« On sait ce qu'on a et ce qu'on a connu. Et, du jour au lendemain, on vous présente quelqu'un : qu'est ce qu'il va se passer ? Comment il va mener l'entreprise ? Là, c'est affreux, tous les ouvriers en parlent. » (non-cadre)

(Boussaguet, 2005, p. 303-305.)

2. LES RÉACTIONS DES SALARIÉS FACE AU CHANGEMENT DE DIRECTION

Le phénomène de résistance au changement de la part des salariés est analysé comme la réaction légitime d'un système social qui tente de maintenir son état antérieur pour se protéger des « intrus » qui menacent de l'ébranler. À l'occasion d'une transmission/reprise, la résistance au changement se manifeste quasiment systématiquement. Les salariés opposent naturellement une réticence de nature psychologique et/ou sociologique (Boussaguet, 2005). Les résistances sont dues à l'expression de logiques et de perceptions de la réalité différentes. Elles peuvent varier en intensité et en forme. Elles se manifestent par des comportements qui, dans un tel contexte, tendent à se rigidifier, voire à devenir déviants.

■ 2.1. Les principales raisons des freins au changement

La peur de l'inconnu et la crainte de perdre ce qu'on possède sont les deux principales raisons psychologiques qui poussent les salariés à résister. D'après Lambert *et al.* (2003), les impacts perçus par les salariés, qu'ils soient cadres ou non, peuvent ainsi être de différentes natures: la possibilité de perdre leur emploi et de devoir s'en trouver un autre; la peur de devoir changer de rôle ou de responsabilités à l'intérieur même de l'entreprise; la possibilité de voir partir certains collègues de travail avec qui ils entretiennent de bonnes relations; la crainte de voir leur environnement physique de travail changer; la crainte de voir arriver de nouveaux modes de gestion et de ne pouvoir s'y adapter... Si l'on privilégie une approche sociologique du phénomène (Boussaguet, 2005), les salariés peuvent faire obstacle à tout ce qui menace leur autonomie au sein de l'organisation. La redistribution du pouvoir peut être perçue pour certains salariés comme une menace. Le danger consiste en ce que le changement remet inmanquablement en question les conditions de leur jeu, leurs sources de pouvoir et leur liberté d'action. Ils peuvent avoir l'impression que la marge de manœuvre qu'ils contrôlaient jusqu'alors peut se restreindre, pire encore, disparaître.

ENCADRÉ 7.3

Exemples de réticences au changement de la part des salariés

« Vous savez, les gens, ça fait très longtemps qu'ils sont là, ça fait longtemps qu'ils travaillent ici. La moyenne d'âge est relativement élevée, entre 40 et 45 ans. En fait, les gens de l'entreprise étaient installés dans des acquis ; pour eux, c'était devenu partie intégrante. C'est pour ça que c'est difficile. » (cadre)

« Cela a provoqué un mini-séisme dans la mesure où toutes les habitudes sont à mettre au panier, tout ce qu'on a fait, on a l'impression qu'on l'a mal fait... C'est quand même un bouleversement même si on sait que c'est pour le bien de l'entreprise, sa pérennité. Ce n'est quand même pas toujours facile à vivre et on a forcément autour de soi des gens avec qui on a des affinités et qu'on connaît depuis longtemps qui sont encore plus perturbés que vous, donc qui forcément essayent de verrouiller ce qui est en train de se mettre en place ; ne serait-ce que verbalement en disant par exemple : ça ne durera pas ! » (cadre).

(Boussaguet, 2005, p. 305.)

■ 2.2. L'apparition de comportements déviants chez les salariés

D'après les observations de Boussaguet (2005), la résistance au changement s'exprime chez les salariés soit de manière passive, soit de manière active et exprimée. En général, ces comportements sont tournés vers le repreneur ; mais ils peuvent également s'adresser au cédant et traduire d'une manière confuse le ressentiment lié à la trahison. Ils se manifestent au cours des mois qui suivent la mise en place de la nouvelle direction.

Il arrive que certaines personnes ne sachent que penser du changement ou y soient indifférentes. Au regard de leurs enjeux, ces employés ne perçoivent pas clairement s'ils vont y perdre ou y gagner. Ils font mine de se résigner à la situation, mais ne montrent aucune bonne volonté. Cela les conduit fréquemment à un comportement d'immobilisme. Cette acceptation de façade se traduit chez eux par un laisser-aller, une absence d'initiative et d'engagement, qui peut parfois occasionner des dysfonctionnements tels que l'absentéisme, des accidents de travail, une accumulation de retards, etc. En phase post-reprise, la participation de ces attentistes peut s'avérer limitée, parfois

leur loyauté à l'égard de l'entreprise est remise en question, au pire des départs volontaires peuvent être envisagés (avec le préjudice de la perte causée) si leur impression de départ se confirme.

Pour d'autres, la résistance peut prendre la forme de réactions plus hostiles, signes de rejet du repreneur. Cette résistance se manifeste par une confrontation directe avec le nouveau dirigeant. Certains salariés, souvent les plus anciens qui ont collaboré étroitement avec le cédant ou ceux dont les compétences sont trop distantes des besoins de transmission/reprise, peuvent craindre les évolutions imminentes et faire obstacle au changement. Ils s'opposent généralement au repreneur quoi qu'il fasse, car ils perçoivent qu'ils vont perdre avec ce changement. Or, le refus d'obéissance et le non-respect des règles et ordres peuvent créer un climat pesant et nuisible à la transmission/reprise. Les salariés de mauvaise foi peuvent commettre des actes de sabotage (fautes graves). Ceux qui quittent amèrement l'entreprise peuvent entacher sa réputation à l'extérieur.

Si le changement de dirigeant peut susciter des rejets, il peut, à l'opposé, entraîner l'adhésion de l'équipe en place. Le départ du cédant (inévitables dans le cas d'un départ à la retraite) peut se révéler une perspective stimulante pour le personnel qui voit son dirigeant vieillissant passer la main à un autre, plus jeune. Il est également possible que le mode de gestion du cédant se trouve tellement dépassé que l'arrivée du nouveau dirigeant révolutionne l'ambiance au travail et remotive les salariés. Les salariés peuvent sentir la possibilité de voir les choses se dynamiser et évoluer positivement dans leur sens. Favorables au projet, ils ont alors confiance en l'avenir (Deschamps, 2003). Ces salariés ont une vision extrêmement positive du changement parce qu'ils perçoivent un gain à changer au regard de leurs enjeux. Ils peuvent constituer de véritables alliés qui vont soutenir le repreneur dans sa reprise.

Cependant, le repreneur doit se méfier des salariés qui préfèrent supporter un nouveau dirigeant que prendre l'initiative d'une rupture qui les priverait de leur emploi (Deschamps, 2003). La peur du chômage est de fait susceptible de maintenir les personnes en situation de dépendance et de développer des comportements de soumission vis-à-vis de l'organisation. Face à un changement de direction, les salariés peuvent donc soutenir, faire obstacle ou se contenter de ne pas réagir. Aussi, que l'on soit en position de cédant ou de repreneur, leur donner la possibilité de s'impliquer activement peut faciliter le processus de transmission/reprise et son évolution de manière plus harmonieuse en pareilles circonstances.

ENCADRÉ 7.4

Résistances passives et déclarées des salariés relatées par les repreneurs

« Les autres étaient observateurs, en attente de pouvoir provoquer leur croc-en-jambe habituel. » (repreneur)

« Ils sont tous partis sauf trois sur les quatorze. Sur les trois, j'en ai un qui est en faux accident du travail, l'autre qui est régulièrement en maladie et, à terme, il n'y a qu'un seul qui restera. » (repreneur)

« Je pense que la grève est une réaction significative des tricheurs qui étaient dans l'entreprise et qui ne souhaitaient pas voir arriver un nouveau patron qui allait peut être mettre de l'ordre dans la maison ; c'est d'ailleurs ce qui s'est passé. » (repreneur)

« Les gens, si on change leurs habitudes, ils ont forcément du ressenti. Ça peut mettre une ambiance malsaine. Il peut y avoir du sabotage, et le pire, c'est le sabotage intellectuel, ceux qui dénigrent la société à l'extérieur ; ça tue l'image de l'entreprise. » (repreneur)

(Boussaguet, 2005, p. 306-307.)

3. VERS UNE IMPLICATION ACTIVE DES SALARIÉS

Impliquer activement les salariés suppose de la part de l'ancienne et de la nouvelle direction un minimum d'information et de communication (expliquer et convaincre) sur le projet de transmission/reprise et d'être à même de définir des actions en matière de mobilisation (fédérer) (Boussaguet, 2005 ; Chabert, 2005 ; Deschamps, 2003 ; Lamarque et Story, 2008 ; Rollin, 2006). Il s'agit, plus précisément, pour le cédant, de préparer psychologiquement les salariés en amont du processus, c'est-à-dire dès qu'il a pris la décision de céder son entreprise et jusqu'au moment de la clôture de la négociation ; et pour le repreneur, de conduire le changement en aval du processus, c'est-à-dire lors de la prise en main de l'entreprise, pendant la période qui suit immédiatement l'acquisition proprement dite. Le but de cette démarche est de sensibiliser et de rassurer les salariés quant aux changements qui seront apportés au sein de l'entreprise et de dépasser ainsi leurs résistances et les comportements qui en découlent.

■ 3.1. La préparation psychologique des salariés en amont du processus

Le cédant doit faire preuve d'une certaine transparence et de franchise vis-à-vis de ses salariés lors de la transmission de son entreprise. Les prévenir et leur expliquer les raisons de son départ (donc l'arrivée d'une nouvelle direction) peut permettre de préparer psychologiquement les salariés au changement dans la mesure où l'on connaît l'effet dévastateur du manque d'information, notamment dans un tel contexte d'incertitude et d'insécurité (Deschamps, 2002). En révélant sa décision, le cédant sécurise d'une certaine manière les employés ; il n'y a plus de réaction de surprise (Boussaguet, 2005), ce qui peut visiblement atténuer les craintes et les tensions que génère un tel changement.

Expliquées simplement, les situations peuvent être très bien comprises et acceptées par les salariés en place, ce qui ne peut que les aider à mieux faire face à ce moment difficile qu'ils sont en train de vivre puisqu'ils sont rassurés sur l'avenir de l'entreprise et donc sur leur propre avenir. Il est évident que le fait d'en parler clairement peut faire cesser les bruits de couloir. Comme le cédant ne laisse aucune part à l'interprétation ni à la circulation de fausses idées, les inquiétudes peuvent se dissiper. On comprend mieux pourquoi le cédant doit annoncer le changement de garde à ses salariés avant l'arrivée du repreneur, plutôt que de les mettre devant le fait accompli, une fois que le repreneur est physiquement dans les murs ; ce serait une erreur de les tenir à l'écart de cette décision (Deschamps, 2003). Si le changement est anticipé et expliqué, les salariés peuvent d'autant mieux s'imaginer et comprendre le départ de leur patron. En ayant l'information, ils ont une vision du changement qui ne leur est plus imposée, mais qui est désormais attendue et surtout légitimée. Cette préparation apparaît utile afin d'éviter des inquiétudes, des appréhensions, voire des incompréhensions chez les salariés et de réduire les problèmes de séparation, souvent lourds de conséquences pour la suite de l'opération

■ 3.2. La conduite du changement en aval du processus

Dans la perspective d'une transmission/reprise externe, la conduite du changement par le repreneur est déterminante lors de son entrée en fonction, en particulier au cours des cent premiers jours (Rollin, 2006). Ce dernier n'ayant pu engager au préalable un dialogue avec

ENCADRÉ 7.5

La préparation des salariés en amont du processus : témoignage d'un repreneur

« Je faisais des visites régulières dans l'entreprise, je venais tous les jours, les gens n'étaient pas au courant dans un premier temps ; mais compte tenu de la transparence des locaux, ils commençaient à se douter de quelque chose. Donc le cédant m'a proposé d'annoncer la couleur une fois que l'on était à peu près sûr de l'orientation que l'on allait donner à nos échanges. Avant d'acheter, il a donc réuni le personnel et m'a alors présenté comme son remplaçant potentiel de l'entreprise pendant la période de négociations et voilà, les gens savaient que j'étais effectivement intéressé par le rachat. » (repeneur) (Boussaguet, 2005, p. 318.)

les salariés (culture du secret), il se trouve en période probatoire à leurs yeux. Les premières décisions/actions concernent donc vraisemblablement les membres de l'équipe existante. Dans un tel contexte, la première chose à faire est d'inviter l'ensemble des salariés à une réunion pour leur expliquer brièvement qui il est et ce qu'il va apporter à l'entreprise. Il s'agit d'une sorte de « rite de passage », en présence ou non du cédant (Boussaguet, 2005). Le but est d'apporter des éclaircissements simples et justes, construits autour de l'essentiel, sans critiquer le passé ni s'engager pour le futur.

Les salariés éprouvent le besoin de retrouver de nouveaux repères rassurants, c'est-à-dire de comprendre la situation et de connaître les nouvelles règles du jeu (si ce n'est la nature même du jeu) pour savoir où ils vont avec leur nouveau dirigeant et quelle est la part de responsabilité qu'ils auront à exercer ou qui leur sera réservée. Ils doivent percevoir rapidement les enjeux positifs et les avantages concrets à rester dans l'entreprise. Ils cherchent donc à avoir le maximum d'informations précises les concernant directement, quant à la continuation de leur emploi, à la reconnaissance de leurs compétences ou à la sauvegarde de leurs acquis (Deschamps et Paturel, 2009). Dans le même temps, face à la mosaïque de personnalités héritées, le repreneur doit découvrir qui est qui et évaluer le plus rapidement possible son équipe en place. Il doit détecter la dynamique des jeux d'alliance, d'influence et de conflit (Lamarque et Story, 2008). Pour cela, il doit veiller à s'entretenir, dans la mesure du possible, avec chacun des salariés, en menant des « entretiens de progrès » afin de faire avec discernement le bilan de la situation de chaque individu (Boussaguet, 2005). C'est aussi l'occasion pour le nouveau dirigeant d'être à l'écoute

des points de vue, préoccupations, attentes et craintes des salariés. Il peut en profiter pour identifier le phénomène de résistance et les raisons qui l'expliquent.

ENCADRÉ 7.6

La préparation des salariés en aval du processus

« Ils ont peur de l'avenir ; c'est pourquoi il faut les réunir, leur expliquer où en est l'entreprise, les projets de l'entreprise. C'est bien pour eux. Dès que je suis entré, j'ai donc expliqué ce que j'allais faire, comment je pensais le faire, je leur ai fait part de mes idées. Une entreprise, c'est vivant, c'est un challenge. » (repreneur)

« Vous dites en deux mots la perspective vers laquelle vous voulez tendre. Ne pas dire qu'on va décrocher la lune, alors que vous savez que vous n'y arriverez pas, même si personnellement vous le souhaitez. Sinon, vous allez faire des déçus. Et alors, ils seront vraiment déçus... » (repreneur).

« Sa première action a été de recevoir les gens individuellement. Le fait de recevoir les gens, il a su faire la part des choses, s'il existait un problème de compétence, de travail, de personne, et cela a permis d'avoir un contact plus étroit avec lui. » (cadre)

(Boussaguet, 2005, p. 277, 341, 280.)

Sur la base de ses observations et après réflexion, le repreneur peut envisager sans trop d'ambiguïté la reconstitution de sa propre équipe pour multiplier ses opportunités de création de valeur. Disposant à présent d'une connaissance quasi suffisante, il peut dresser une cartographie des forces en présence et savoir quelle conduite adopter avec chaque membre de son équipe (identification des alliés, opposants et attentistes). Voici les recommandations de Boussaguet (2005 ; 2009).

■ 3.2.1. Prendre appui sur le « noyau dur »

Très souvent, ce sont les acteurs qui sont favorables au changement. Et tant mieux, car le repreneur ne peut pas se priver du « noyau dur » de l'entreprise, de la force vive sur laquelle elle s'appuie (Saoudi et Chaudat, 2010), c'est-à-dire d'hommes-clés qui ont fait leurs preuves et dont la perte, par exemple de connaissances stratégiques, d'une expertise rare, d'un savoir-faire exemplaire, d'un relationnel à forte valeur ajoutée (carnet d'adresses), peut se révéler préjudiciable. Pour

éviter cette fuite de compétences (notamment chez les concurrents), le repreneur doit être capable de les entraîner en priorité et de les fidéliser. Il doit faire comprendre aux collaborateurs de talent que leurs compétences sont (toujours) reconnues et qu'il compte bien y prendre appui.

■ 3.2.2. Stimuler les « agents dormants »

Des employés peuvent être ouverts aux idées et suggestions du nouvel arrivant et disposés à repenser leur propre travail. Ces potentiels se dégagent en général fort rapidement. Il s'agit alors pour le repreneur d'être capable de stimuler et de mettre en valeur les agents dormants de l'entreprise. Pour cela, il peut envisager de leur faire miroiter des perspectives d'avenir, de leur donner la possibilité d'accéder à l'échelon supérieur ou de contribuer à leur formation si nécessaire. La priorité est de ne pas laisser dormir ces gisements de compétences, ces ressources de créativité, surtout que le potentiel de chaque membre de l'organisation peut s'avérer surprenant, surtout dans les PME où beaucoup d'entre eux ont été rarement sollicités jusqu'à présent.

■ 3.2.3. Rallier les « indécis » (hommes de l'ombre ou leaders informels)

D'autres salariés peuvent être tentés de partir, mais se raviser s'ils comprennent bien les changements. Leur décision est souvent motivée par le risque de ne pas se reconnaître dans le nouveau projet d'entreprise ou dans le mode de management du repreneur ou par peur d'être contraints de devoir faire à nouveau leurs preuves alors que leur expérience dans l'entreprise est significative. Ils ont alors la sagesse de rester dans l'entreprise et de laisser sa chance au repreneur. Ces hommes de l'ombre ou leaders informels préfèrent tester la crédibilité du nouveau patron avant de choisir de partir ou de rester. Ils se décident en fonction des premiers actes du repreneur, dont la moindre erreur peut être rédhibitoire. Le repreneur doit donc parvenir à les convaincre du bien-fondé de son projet, en les rassurant sur leurs enjeux, car leur départ peut nuire à l'équipe.

■ 3.2.4. Recadrer les « chouchous » et les « inquiets chroniques »

Certains salariés ont pu, sous l'autorité du cédant, prendre des libertés devenues dorénavant intolérables. Ce sont souvent les chouchous du cédant qui bénéficient de divers avantages, justifiés par le lien familial ou affectif qui les unit. Le repreneur peut ne pas avoir totalement confiance en la capacité des ces derniers à évoluer en compétences et exiger des sanctions de recadrage (exigences fermes, pressions claires...). Des mises au point sont nécessaires auprès des inquiets chroniques également. Ils peuvent sciemment lancer des rumeurs, parfois paranoïaques, génératrices de tensions, et détériorer l'ambiance de travail. Le repreneur doit canaliser leurs peurs pour ne pas qu'ils polluent le projet de transmission/reprise.

■ 3.2.5. Se séparer des « ennemis de circonstance »

Sans état d'âme, le repreneur doit rapidement trancher sur le maintien de ses ennemis de circonstance qu'il faut ramener à l'ordre ou, au pire, sanctionner (mises à pied, licenciements justifiés). En effet, si leur adhésion et compétences font défaut, les laisser en poste risquerait de démotiver les personnes les plus importantes, étonnées que le repreneur puisse les conserver. En ce qui concerne les poches actives de contre-pouvoir (Boussaguet, 2009), le repreneur ne peut pas se permettre de dépenser trop d'énergie et de temps à vouloir convertir à sa cause ces opposants implacables.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de faire prendre conscience que la réussite d'une transmission/reprise est l'affaire d'un trio d'acteurs : le cédant, le repreneur et les salariés (Deschamps, 2002). Ignorer les membres de l'organisation peut donc amener cédant et repreneur à s'exposer à des blocages humains. En effet, les ressentis collectifs (inquiétude, incompréhension, insécurité, stress) sont potentiellement porteurs d'effets de retard. La résistance au changement, tout particulièrement, peut retarder le repreneur dans la mise en place de son projet et peut aboutir, du fait de la méfiance suscitée, à une baisse générale du moral de l'entité concernée (Deschamps et Paturel, 2009). Il faut connaître, traiter et surmonter les problèmes d'ordre émotionnel et

affectif (craintes et attentes) pour faciliter la mise en œuvre du changement. Il s'agit donc d'anticiper et de gérer l'impact de la transmission/reprise sur l'équipe en place pour lutter contre leur réflexe naturel de défense (résistance au changement). Savoir gérer les réactions des individus est donc capital. Il n'y a toutefois pas de recette qui conduise automatiquement au succès. Néanmoins, si l'on adopte une démarche de préparation (information de la part du cédant pour préparer psychologiquement les salariés au changement en amont du processus) et de conduite du changement (communication et mobilisation de la part du repreneur en aval du processus), les salariés peuvent ne plus se sentir les victimes d'un changement sur lequel ils n'ont aucune emprise et devenir des acteurs participant au changement. Autrement dit, en apaisant leurs angoisses, cette démarche donne la possibilité au cédant et au repreneur de s'assurer du moins de résistances possible de la part des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- ARAVIS (2005). *Le facteur humain dans l'accompagnement des transmissions/reprises d'entreprise*, <http://www.aravis.aract.fr/upload/File/module-publication/FILE20060217180411_Transmission-reprise-RH.pdf>, consulté le 16 février 2010.
- BORNARD, F. et THÉVENARD-PUTHOD, C. (2009). « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue internationale PME*, vol. 22, n^{os} 3-4, p. 57-83.
- BOUSSAGUET, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation reprenneuriale*, thèse de doctorat, Université Montpellier I.
- BOUSSAGUET, S. (2009). « Changement de dirigeant de PME : réalité émotionnelle, crise sociale et solutions RH recommandées », dans P. LOUART et M.A. VILETTE (dir.), *GRH dans les PME*, Paris, Vuibert, p. 139-148.
- BOUSSAGUET, S. et BONVALET, F. (2008). « Le management de la transition », dans S. GUIDICI et A. COULAUD (dir.), *Transmission et reprise d'entreprise*, Paris, Ellipses, p. 273-304.
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CHABERT, P. (2005). *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education.

- DESCHAMPS, B. (2002). « Repreneur, cédant, salarié: un trio entre rupture et continuité », *Colloque Les enjeux de la transmission d'entreprise*, Montpellier, p. 68-83.
- DESCHAMPS, B. (2003). « Reprise d'entreprise par des personnes physiques : conduite du changement et réactions des salariés », *Revue de gestion des ressources humaines*, avril-mai-juin, n° 48, p. 49-60.
- DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2009). *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^e édition, Paris, Dunod.
- DONCKELS, R. (1995). « Taking Over a Company : An Exciting Carrier Alternative... But not for Adventurers », *Gestion 2000*, vol. 6, n° 6, p. 143-160.
- LAMARQUE, T. et STORY, M. (2008). *Reprendre une entreprise*, Paris, Maxima.
- LAMBERT, J.C., LAUDIC, J. et LHEURE, P. (2003). *Céder son entreprise : quand et comment?*, Paris, Dunod.
- ROLLIN, M. (2006). *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours. Comment les réussir*, Paris, Maxima.
- SAOUDI, L. et CHAUDAT, P. (2010) « Regards croisés du repreneur et du cédant sur le concept de noyau dur », dans K. MESSEGHEM *et al.* (dir.), *GRH, PME et transmission. Vers de nouvelles perspectives*, Paris, Éditions EMS, p. 463-480.

La transmission/ reprise interne

La démarche T.E.A.M.

Jean-Marie Estève

Dirigeant de SOLATRAG

Henri Mahé de Boislandelle

Université Montpellier I

SOLATRAG, entreprise de travaux publics de 220 salariés créée en 1923, a vécu une première transmission/reprise interne (rachat de l'entreprise par les salariés - RES) il y a 25 ans. À cette occasion, SOLATRAG découvrait la plupart des problématiques que cette forme de transmission/reprise soulève tant d'un point de vue technico-économique (financier, juridique et fiscal), que du point de vue de la gestion des ressources humaines. Sortie renforcée de cette expérience, l'entreprise a reproduit la formule à plusieurs reprises, toujours avec succès, jusqu'à en théoriser aujourd'hui le protocole de prise en charge (méthodologie) par la production d'un modèle de préparation qualifié de T.E.A.M. : « Transmission d'Entreprise par Apprentissage Managérial. » (Jean-Marie Estève, dirigeant de SOLATRAG)

La transmission/reprise interne (le rachat de l'entreprise par les salariés) offre aujourd'hui une alternative au problème posé par le remplacement massif des propriétaires-dirigeants de PME désireux de s'arrêter (Bloy et Deruy, 2004). Plusieurs raisons expliquent le recours à la transmission/reprise interne : l'urgence économique produite par des revers commerciaux ou l'instabilité managériale, la volonté de pérennisation au-delà de la famille lorsque celle-ci est défaillante et l'absence de repreneurs externes crédibles. Le phénomène de transmission/reprise interne s'est amplifié ces vingt dernières années alors que les transmissions familiales ont reculé (KPMG, 2008). Si la transmission/reprise interne connaît aujourd'hui un certain succès, rappelons que, dans les années 1990, cela s'effectuait souvent dans l'urgence et sans préparation. Il en est d'ailleurs résulté des échecs retentissants au point de remettre en cause la formule. Depuis les choses ont évolué.

ENCADRÉ 8.1

La transmission/reprise interne ou le rachat de l'entreprise par les salariés (RES)

Concrètement le RES consiste, pour les salariés, à constituer un holding afin de racheter leur entreprise par emprunt externe ou bien par un crédit vendeur. Ce crédit est progressivement remboursé avec les dividendes versés par l'entreprise acquise et/ou les bénéfices dégagés par le holding. Cette technique s'assimile à l'acquisition d'une résidence principale en faisant l'acquisition d'un bien par les futurs revenus. Le capital du holding est constitué par l'apport des repreneurs en numéraire et en actions détenues dans la société cible. Dès que le crédit vendeur ou bancaire est soldé, la société cible (fille) peut absorber le holding (mère) pour ne faire qu'une entité juridique. On peut dès lors créer un nouvel holding (mère 2) pour racheter cette même société cible et ainsi de suite.

Les opérations de rachat avec effet de levier (LMBO) ont vu le jour en réponse à une problématique patrimoniale et financière. Il s'agissait de mettre à la disposition des salariés les fonds nécessaires pour acheter une société. Le RES s'apparente à cette technique d'origine anglo-saxonne. Le gouvernement entendait apporter une réponse, au problème posé par le remplacement massif des chefs d'entreprise notamment de PME.

De l'urgence au pis-aller, on est passé progressivement à l'idée que la transmission/reprise interne constituait une éventualité crédible, comparable aux autres formes (familiale ou externe) pour les dirigeants

en place. Mais, même si la transmission/reprise interne RES apporte une réponse juridique à la reprise, il revient toujours au chef d'entreprise d'initier la réponse entrepreneuriale indispensable à la transmission. En effet, la problématique de la transmission/reprise interne RES est d'assurer la continuité de la PME par une démarche humaine et managériale. Cette dimension est essentielle, car les salariés ne sont pas a priori destinés à reprendre les rênes. Il est fondamental d'accorder beaucoup d'importance à la question, de même qu'à celle du temps et de la préparation dont ils ont besoin. Les chances de succès de la nouvelle gouvernance salariale en seront amplifiées.

Ce chapitre a donc pour objectif de tirer les leçons du cas SOLATRAG qui a connu plusieurs transmissions/reprises internes successives. Pour ce faire, nous abordons, dans un premier temps, le contexte et les principes de la transmission/reprise interne RES. Nous développons ensuite l'exemple SOLATRAG et la démarche T.E.A.M. (Transmission de l'Entreprise par Apprentissage Managérial) élaborée pour permettre la pérennité de l'entreprise. Enfin, nous soulignons les principes qui en font un succès, selon l'expérience acquise.

ENCADRÉ 8.2

Évolution du RES depuis la loi de 1984

Le LMBO a été légitimé en France par la loi d'exception sur le RES (rachat de l'entreprise par ses salariés) en 1984. Cette loi a déclenché une sensibilisation des propriétaires dirigeants de PME sur l'éventualité d'une transmission aux salariés.

Les lois de 1987, 1988 et 1990 ont permis de passer d'une loi d'exception à une loi de droit commun apparentée aux LMBO anglo-saxons. Dans le cadre de la première loi de 1984, il convient de rappeler que seulement 152 dossiers de RES avaient été retenus par le ministère du Budget pour obtenir l'agrément préalable. Cet agrément nécessitait une préparation de deux à trois ans de la part du cédant et des repreneurs.

Les lois successives ont remis en cause cette exigence et donc réduit le temps de montage, mais en même temps celui de la réflexion et de la préparation, donc de la relation cédant/repreneur. Ce temps était nécessaire au repreneur pour opérer sa mutation et passer du statut de salarié à celui de patron et au cédant pour qu'il se fasse à l'idée de son futur départ. Aujourd'hui, l'opinion des parties prenantes (banquiers) s'est substituée au filtre que représentait le ministère du Budget.

1. LE CONTEXTE DE RACHAT PAR LES SALARIÉS

Lorsqu'un chef d'entreprise se pose clairement la question de la transmission/reprise, soit par une réflexion personnelle, soit à la suite d'un événement faisant pression sur lui (accident, maladie, âge de la retraite), il inventorie les différentes formules en les ordonnant selon ses priorités. En règle générale, la première voie est l'identification d'un héritier capable d'assurer la succession. Ensuite, viennent la cession à un tiers, avec comme corollaire un prix de vente, puis la transmission aux salariés. L'ultime recours est l'arrêt de l'activité, considéré comme un échec. Les facteurs explicatifs ou déclencheurs de l'adhésion du cédant au projet de transmission/reprise interne RES peuvent être exogènes ou endogènes (Estève, 1997). Parmi les raisons de nature exogène, citons : la connaissance par le cédant d'autres projets de transmissions/reprises internes RES réussis, l'existence d'une pression commerciale accrue ou l'accumulation d'incertitudes sur le futur de nature à le questionner. Les causes de nature endogène sont liées aux caractéristiques personnelles (pression des proches, absence d'héritier, volonté de pérennité) et déterminées par des caractéristiques organisationnelles (existence d'intrapreneurs, savoir-faire managérial).

■ 1.1. La découverte du salarié repreneur

L'éveil entrepreneurial est facilement constaté dans la PME grâce à la proximité. Un salarié qui fait preuve d'initiative et de recherche de responsabilités peut être encouragé à poursuivre sa démarche par une GRH appropriée que nous appelons gestion des ressources intrapreneuriales (GRI) (Estève, 1997). L'attitude du cédant à son égard est donc essentielle. L'intrapreneuriat est-il explicitement et formellement recherché par le propriétaire-dirigeant pour favoriser une transmission/reprise interne RES ? Toute la question est là.

■ 1.2. La préparation et la finalisation de la transmission/reprise interne RES

Un propriétaire-dirigeant de PME, confronté à la transmission/reprise, a des difficultés à appréhender toutes les dimensions du sujet. Bien qu'il soit habitué à évoluer dans un environnement incertain, à prendre des

ENCADRÉ 8.3

Mutation de l'intrapreneur vers l'entrepreneur

Un **intrapreneur** est une personne salariée qui présente les mêmes caractéristiques que l'entrepreneur, mais n'est pas comme lui en situation de responsabilité et de prise de risques (Carrier, 1997 ; Carrier et Gélinas, 2011). Nous supposons que la mutation de l'**intrapreneur** vers l'entrepreneur implique des aptitudes managériales de la part de l'acteur, c'est à dire dans ce contexte, l'aptitude à diriger une PME. Cette mutation est concomitante à l'apprentissage organisationnel. Nous considérons cet apprentissage comme une initiation progressive qui se réalise avec le temps, au contact du terrain et à l'épreuve des faits et développe le savoir-faire organisationnel. Ce savoir-faire organisationnel est composé de tout ce qui a rapport à la manière d'organiser et de faire fonctionner la PME à transmettre. Bien qu'il ne soit pas formalisé en PME, nous pensons qu'il constitue la base d'une compétence organisationnelle reconnue par les acteurs et d'une source de légitimité pour son détenteur.

décisions sans maîtriser tous les paramètres, assurer la transmission/reprise de son entreprise lui paraît bien souvent complexe. Il s'agit d'une construction peu habituelle, souvent unique et envisagée en fin de carrière (Marchesnay, 2009). Une annonce anticipée des projets du propriétaire-dirigeant est, selon nous, de nature à favoriser l'éclosion de l'intrapreneuriat nécessaire au succès de la transmission/reprise interne RES. Il importe donc au cédant de préparer les parties prenantes à son adoption. Il convient donc de légitimer les salariés pressentis pour la transmission/reprise (intrapreneurs), dans un premier temps, en interne auprès des salariés et, dans un deuxième temps, en externe avec une mention particulière auprès des banquiers. L'existence ou non d'intrapreneurs au sein de la PME est, dans cette logique, un facteur discriminant dans l'organisation de la transmission/reprise (Estève, 1997 ; Estève et Bah, 2004 ; Estève et Gueye, 2009). Si l'intrapreneur existe, le cédant prend le temps de le préparer et de transmettre en douceur. Si ce salarié n'existe pas, il faut peut-être en former un ou l'identifier ailleurs et l'intégrer. Préparer la transmission/reprise de l'entreprise à ses salariés nous paraît difficilement concevable sans intervenir sur les ressources humaines. Dans ces deux contextes, le temps constitue une exigence au transfert de savoir-faire managérial et entrepreneurial.

■ 1.3. Le détachement du cédant et l'émergence du repreneur salarié

La mise en place d'une transmission/reprise interne RES reste un moment très fort où s'entrechoquent chez le cédant divers sentiments à l'approche d'un événement ressenti comme un engagement fort. Nous assimilons cette phase à un changement d'état (Estève, 1997). Il s'agit d'une mutation très forte tant pour le cédant, qui doit assimiler son futur état avec toutes ses conséquences, que pour le repreneur, qui doit endosser le costume de patron postulant. Il s'agit d'une dimension essentielle relevant de la psychologie avec des aspects financiers et managériaux. Le cédant doit, par exemple, organiser ses futurs revenus pour assurer sa subsistance sans les avantages octroyés par son statut. Cette simple démarche contribue au détachement nécessaire, facilitateur du départ. La désocialisation du cédant doit trouver une compensation pour ne pas se transformer en dépression. Pour cela, il est intéressant de dégager quelques pistes qui sont de nature à faciliter le détachement ou à libérer le cédant de sa prison dorée. Le salarié/repreneur ne peut pas faire fi de la personnalité du cédant ni de son comportement qui sont déterminants pour le passage d'un état de subordination à un état de responsabilité. Cette mutation s'accompagne de nombreuses interrogations de la part des protagonistes et des acteurs environnementaux. Le cédant doit prendre soin de faire légitimer sa relève autour de lui et de préparer les esprits à ce changement.

De son côté, le repreneur doit gérer subtilement sa mutation du fait de l'omniprésence du cédant jusqu'à la transaction juridique. Il s'agit d'un passage de relais où le cédant tient fermement le témoin et guide vers l'avant le repreneur, lequel sent le témoin, mais ne le maîtrise pas. Cependant, le cédant doit lâcher le témoin avant la ligne de disqualification. Par cette illustration, nous rappelons l'importance de la date à fixer sur l'axe du temps, car tous les acteurs se préparent en fonction de cette limite, terme du passage de relais. Cette date butoir, fixée longtemps à l'avance, assure une prise de conscience des parties prenantes et est de nature à limiter le choc le jour de l'échéance. Le repreneur doit se faire accepter par la structure (les autres salariés), autrement dit se socialiser et plus encore faire reconnaître son leadership (Boussagué, 2005). Afin d'illustrer nos propos précédents nous exposons ci-après le cas d'une entreprise ayant vécu plusieurs expériences de transmission/reprise interne RES en rapport avec l'évolution de la législation sur les LMBO en France et acquis un savoir-faire particulièrement probant en la matière.

2. LA DÉMARCHE T.E.A.M. : LE CAS DE SOLATRAG

Dans les prochaines pages, nous décrivons le cas SOLATRAG auquel l'un des auteurs a personnellement participé. Ayant fait l'objet d'une succession de transmissions/reprises internes RES, l'entreprise a développé, au fil des ans, la démarche T.E.A.M.

■ 2.1. La première expérience de transmission/reprise interne RES

Chez SOLATRAG, la première expérience de transmission/reprise interne RES s'est déroulée en 1987. Cela s'inscrivait dans le remplacement massif des chefs d'entreprise d'après-guerre ayant participé à la reconstruction du pays et vécu les Trente Glorieuses. L'entreprise SOLATRAG était gérée par un couple de propriétaires sans enfant, à l'aube de leurs 60 ans, âge légal de la retraite. Le contexte était complexe et peu propice à une transmission/reprise familiale. Le secteur d'activité du BTP (Bâtiment et Travaux Publics) était difficile, cyclique, avec une conjoncture incertaine. Ce contexte était générateur d'une lassitude, amplifiée par la croissance des grands groupes du secteur, avides d'acquisitions. SOLATRAG avait d'ailleurs fait l'objet d'une proposition d'achat de leur part, mais leur intention de la profiler comme leurs agences en ramenant l'effectif de 160 à 40 personnes avait entraîné l'arrêt de la transaction. Cette demande a été un déclencheur pour le cédant qui n'envisageait pas de détruire ce qu'il avait mis toute une vie à construire.

À la même période, en France, la loi de 1984 promulguait la transmission/reprise interne RES avec une législation d'exception et offrant une voie peu explorée, non intuitive et non présente dans l'esprit des chefs d'entreprise. Cela paraissait tout d'abord difficile à envisager, car les salariés étaient supposés ne pas avoir les fonds nécessaires au rachat. Cependant un banquier intéressé par cette formule s'est proposé comme chef de file pour accompagner la démarche. Le banquier voyait dans la transmission/reprise interne RES une opportunité d'affaires ; le cédant voyait une possibilité de transmettre à des collaborateurs qui l'avaient accompagné dans l'aventure et l'entreprise. Ainsi, l'entreprise ne tombait pas aux mains des concurrents contre lesquels elle s'était battue sa vie durant.

ENCADRÉ 8.4

Rappel historique sur SOLATRAG

SOLATRAG est une entreprise de 88 ans. Son histoire est marquée par une évolution de ses activités (travaux publics, génie civil, métallerie...) et par quelques dates emblématiques dont l'affichage reflète une volonté de la direction de s'inscrire dans le temps (pérennité), dans la région Languedoc-Roussillon, et de souligner des principes de management forts, à savoir, depuis 1987, son rachat systématique par les salariés (RES) et le management par des cadres imprégnés de la culture de l'entreprise¹.

1923: Philippe Caruso crée une entreprise familiale spécialisée dans le bâtiment.

1948: Ernest Caruso, son fils, assure la succession.

1962: Ernest Caruso la transforme en SA.

1987: RES I; PDG: Marc Vincent

1995: RES II; PDG: Jacques Moutier

2004: RES III; PDG: Jean-Marie Estève

2011: RES IV; PDG: Éric Faviez (prévisionnel)

2020: RES V en perspective en 2020

Face à cette opportunité inattendue, le cédant demanda à ses trois principaux collaborateurs de constituer une équipe pour reprendre SOLATRAG. L'équipe fut constituée avec le personnel d'encadrement. Environ 10 % des salariés initièrent la première transmission/reprise interne RES et constitué ainsi le premier noyau dur. Il convient de préciser que SOLATRAG a été la première entreprise de la région Languedoc-Roussillon à appliquer la participation aux bénéfices au début des années 1970. C'était en quelque sorte une reconnaissance de la richesse humaine par les cédants et la transmission/reprise interne RES s'inscrivait dans la même veine en développant la dimension intrapreneuriale. Sans entrer dans le détail des balbutiements, des retours de flamme du cédant, force est de constater que la négociation menée par les salariés avec leur patron était, quelque part, déséquilibrée. Il fallait donc un propriétaire-dirigeant ayant une grande objectivité et un recul au-delà de l'ordinaire pour entendre et

1. L'ancienneté des repreneurs est de plus de quinze ans chez SOLATRAG.

comprendre les repreneurs salariés. L'aide d'un médiateur permet de prendre du recul par rapport à l'objet même de la transmission/reprise. En effet, les cédants et repreneurs étaient « pétris » dans cette même entreprise et l'incarnaient au point d'en perdre les repères classiques d'une transmission. La volonté de pérennité a primé sur tout.

■ 2.2. La transmission/reprise interne RES dans la durée

Par la suite, l'entreprise SOLATRAG a vécu plusieurs transmissions/reprises internes RES successives. Il s'agit de transmissions/reprises intergénérationnelles impliquant quatre demi-génération d'acteurs. En effet, si nous procédons à une observation des acteurs successifs au moment de la transmission nous trouvons : 1) les dirigeants qui cèdent leur entreprise à l'âge de la retraite, nous les appelons **les sexagénaires** ou les cédants ; 2) la demi-génération suivante concerne **les quinquagénaires** ou repreneurs. Ce sont eux qui prennent en charge la direction de l'entreprise. 3) Viennent en suivant **les quadragénaires**, futurs dirigeants pressentis pour assurer le relais. Ils se préparent à cette fonction qu'ils devront assurer dans une dizaine d'années ; 4) enfin, la quatrième demi-génération est représentée par **les jeunes cadres trentenaires** qui s'investissent dans l'organisation. Ce sont les intrapreneurs qui seront sollicités pour devenir associés et, par la suite, dirigeants de l'entreprise. Ils disposent d'une vingtaine d'années de travail dans la PME pour l'observer et se familiariser au métier de dirigeant. Voyons maintenant dans quelle dynamique s'articulent ces demi-génération.

D'abord, les sexagénaires partent à la retraite en cédant la quasi-totalité des actions au holding créé pour le rachat de l'entreprise cible par les salariés. Ils consentent un crédit vendeur, qui permet une transmission/reprise sans l'intervention d'organismes financiers. Dans ce cas, le paiement des actions du repreneur est assuré par les futurs bénéficiaires. En gardant quelques actions et un statut d'administrateur, le cédant joue le rôle d'observateur et de sage tout en gardant l'information sur le devenir de la PME et donc le devenir de sa créance née de la vente. Il a tout intérêt à œuvrer pour la pérennité de l'entreprise et, par voie de conséquence, transmettre une PME viable. Son lien financier avec l'organisation décroît progressivement dans le temps jusqu'à l'extinction du crédit vendeur et la cession des dernières actions. Les quinquagénaires, quant à eux, ont en principe intégré la PME depuis dix ans minimum, vingt ans plus vraisemblablement. Cette période s'avère nécessaire pour l'acquisition du savoir-faire

managérial et de leur légitimité auprès des parties prenantes. Les quinquagénaires apportent du numéraire qui permet entre autres le paiement du premier acompte au cédant. Ils se portent caution en lieu et place du vendeur auprès d'organismes bancaires pour faciliter le maintien des relations et engagements. L'apport en numéraire et la signature de cautions personnelles contribuent à une forte prise de conscience des repreneurs de la nécessité du succès.

ENCADRÉ 8.5

Les preuves de la démarche T.E.A.M.

- Le personnel d'encadrement, ayant fait ses preuves dans l'entreprise, peut aspirer à devenir propriétaire et manager au moyen de l'intrapreneuriat.
- La relation capital/travail, antagoniste par nature, n'est pas forcément irréconciliable dans la mesure où les salariés peuvent acquérir une partie du capital.
- La propriété du capital et la direction d'une entreprise ne sont pas des sujets tabous pour le personnel.
- Une entreprise, contrainte par le court terme, peut aussi se soucier de son futur (long terme) et de sa survie.
- Direction et salariés peuvent se comprendre. La place privilégiée occupée par le comité d'entreprise CE (instance de concertation et d'arbitrage entre direction et salariés) en donne la mesure.

Les quadragénaires secondent les quinquagénaires en charge de la direction générale de la PME et se préparent ainsi pendant huit à dix ans pour assurer le relais à leur tour. Ils participent d'une manière moindre à l'apport de fonds et à l'acquisition des actions. C'est à leur niveau qu'une politique de participation sera active. Ils acquièrent pendant ces huit à dix ans leur légitimité auprès des parties prenantes avec lesquelles ils contractent. Enfin, les jeunes intrapreneurs développent leur connaissance de l'entreprise et savent qu'ils sont pressentis pour intégrer l'équipe d'actionnaires en charge de la responsabilité de l'entreprise. Une période minimum de cinq ans paraît nécessaire pour évaluer ces derniers et les intégrer aux actionnaires. Il s'agit d'une période minimale d'observation pour évaluer les capacités managériales du salarié. Une durée proche de dix ans est préférable, car elle confirme la fidélité et l'attachement du salarié envers son entreprise. L'effet d'attente pour participer à l'équipe n'en sera que plus aiguë. Au-delà de dix ans d'attente, l'entreprise prend

le risque de perdre un intrapreneur, lequel ira chez un concurrent ou le deviendra lui-même. Les quinquagénaires, avec les quadragénaires intégrés déjà dans l'équipe, observeront les jeunes recrues qui ont la graine d'entrepreneur avant de les coopter.

3. LES RÈGLES ET PRINCIPES DE PÉRENNITÉ ET DE MANAGEMENT DE L'ÉQUIPE DE REPRENEURS/SALARIÉS

Un quart de siècle de pratique de la transmission/reprise interne RES nous a conduits à incorporer quelques principes de pérennité dans la structure de l'équipe, du capital et du financement.

■ 3.1. Les principes de pérennité

Comme il s'agit d'une équipe qui dirige une PME à la manière d'une entreprise familiale, il apparaît souhaitable de ne pas incorporer les membres de la famille. L'expérience a montré que l'objectivité envers un membre de la famille n'est pas évidente et peut nuire aux relations entre associés. On peut choisir unanimement ses collaborateurs alors que l'on ne choisit pas son enfant. Le succès de la transmission/reprise interne RES est également expliqué par le souci de coopter des intrapreneurs susceptibles de mener cette mission à terme. Il l'est aussi par la détention du capital par les managers. Cela est de nature à éviter le conflit entre les gestionnaires et les propriétaires dès lors qu'ils sont confondus.

■ 3.2. La répartition du capital

Il paraît important de respecter un équilibre entre la répartition des actions et le partage des responsabilités. Il est conseillé qu'aucun salarié ne détienne la majorité absolue afin d'éviter toute tentation de s'isoler et de perdre ainsi la richesse de l'altérité créée par ce système, voire de sombrer dans la vision unique. Par ailleurs, si le dirigeant est empêché pour une raison quelconque d'assurer la gouvernance, les autres salariés réunis sont en mesure d'assurer la continuité, dès lors qu'ils détiennent la majorité absolue.

ENCADRÉ 8.6**La répartition du capital dans la démarche T.E.A.M.**

Les dirigeants/salariés, largement majoritaires, possèdent une part du capital, hiérarchisée au prorata de l'importance du poste occupé. Les administrateurs concentrent à eux seuls 80 % du capital. Il n'est nullement question ici du modèle coopératif (un homme = une voix). Le poids conféré par le nombre d'actions est respecté, même si le souci de décider à l'unanimité des administrateurs est la règle.

La concertation des administrateurs du holding propriétaire du capital de SOLATRAG est relativement aisée dans la mesure où l'essentiel du capital n'est réparti qu'entre un petit nombre d'actionnaires.

Les petits porteurs au nombre de 12 à 15 ne représentent que 20 % du capital (une ancienneté de 5 ans dans l'entreprise est requise pour y prétendre).

Ainsi, même si le personnel représente la source première de richesse de l'entreprise, les règles de pouvoir tant du point de vue organisationnel (hiérarchie) que du point de vue de la majorité du capital (essence du pouvoir de gestion) sont clairement respectées.

■ 3.3. Le mode de financement

Pour faciliter la transmission/reprise interne RES, le cédant fait un crédit vendeur aux cessionnaires par le holding créé pour l'occasion. Cela représente un double intérêt: 1) le système de transmission/reprise est autonome financièrement. Il peut se réaliser sans l'intervention des banquiers dès lors que le vendeur fait crédit de la vente de ses actions au holding. 2) Cela incite le cédant à choisir l'équipe qui maximisera les chances de succès de la transmission en s'inscrivant dans la durée, ce qui permettra le remboursement du crédit vendeur. Comme le cédant a lui-même déjà bénéficié de ce crédit, il est plus à même d'en accepter le principe et de considérer qu'à son tour il doit faciliter le succès de la nouvelle équipe. Telle est sa mission que nous pouvons considérer comme un acte de gestion majeur. Le fait de répliquer les exemples précédents oblige le cédant à la modération et équilibre ainsi le degré d'autonomie des repreneurs/salariés. Pour faciliter les transactions décennales, l'entreprise sera valorisée à un prix raisonnable pour ne pas l'appauvrir par un remboursement de crédit excessif. Une charge annuelle de la dette aux alentours de 1 % du chiffre d'affaires

reste acceptable pour les parties prenantes. L'apport de fonds des repreneurs au moment du rachat complète le crédit vendeur et engage les repreneurs par leurs deniers. Cet apport permet un premier règlement au cédant et sera au minimum égal aux plus-values à régler par le vendeur. Enfin, l'observation de plusieurs transmissions a permis de constater qu'une dynamique s'instaure à l'arrivée de la nouvelle équipe. Dès lors, il apparaît opportun que le cédant ne s'éternise pas aux commandes après l'âge de 60 à 65 ans, au risque de nuire involontairement à l'entreprise.

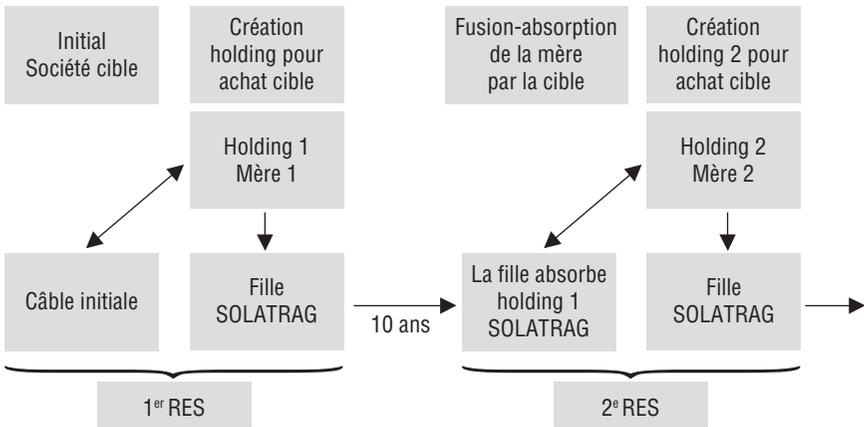
■ 3.4. Le montage juridique

Une fréquence décennale, soit une demi-génération, pour un cycle de RES s'est révélée un bon équilibre tant sur le plan humain que sur le plan financier. Sur le plan humain, le renouvellement plus fréquent de la gouvernance est de nature à redynamiser le management de l'entreprise. Et, sur le plan financier, la charge de la dette répartie sur sept à dix ans est acceptable pour l'exploitation. Les dirigeants qui cèdent leurs actions lors de leur départ (de 40 % à 75 % selon les RES) perçoivent un premier règlement, constitué par les apports en numéraire des cessionnaires. Cet acompte couvre au minimum le prélèvement fiscal dû aux plus-values. Le solde du prix de la vente est inscrit comme crédit vendeur au passif du holding. La remontée des bénéfices de la cible vers le holding permet le remboursement des échéances suivantes du crédit vendeur. Dès que le crédit vendeur est remboursé, la fille (cible) peut absorber la mère (holding). Dès lors, on peut répliquer la même technique en créant un nouveau holding avec pour capital les apports en numéraire et actions par les repreneurs. Ce nouveau holding achète les actions des cédants à crédit (de 40 % à 75 % selon les RES).

Cette technique a la particularité d'activer quatre effets de levier complémentaires : fiscal, juridique, financier et entrepreneurial. 1) Le levier fiscal est essentiellement constitué par la remontée des bénéfices de la cible vers la mère en franchise d'impôt dans le cadre de l'intégration fiscale (détention de plus de 95 % de la cible). À cela s'ajoutent des crédits d'impôt pour les repreneurs faisant suite à la souscription au capital. 2) Le levier juridique est inhérent à la création d'un holding qui aura le pouvoir sur la cible acquise avec la simple détention de 51 % des droits de vote. 3) Le levier financier est expliqué par l'endettement auprès de vendeur et/ou des banques. Le rapport dans le RES illustré est de deux (maximum trois) : pour un euro qu'ils

apportent, les repreneurs bénéficient de deux à trois euros de crédit pour l'acquisition de la cible. 4) Quant au levier entrepreneurial, il est développé par l'apprentissage managérial tout au long du processus de transmission. Il s'agit d'un passage progressif de l'intrapreneuriat vers l'entrepreneuriat par une politique de valorisation que nous appelons GRI, gestion des ressources intrapreneuriales. Comme le résume la figure 8.1, la conjugaison de ces quatre effets de levier peut être considérée comme un effet de levier global intrinsèquement porteur de pérennité.

FIGURE 8.1
Le principe des LMBO successifs



4. LE MANAGEMENT SPÉCIFIQUE DE L'ÉQUIPE DE REPRENEURS

Cette méthodologie de transmission qui s'appuie sur un mix social (Mahé de Boislandelle, 1998) porte intrinsèquement des ingrédients de succès avec la valorisation des intrapreneurs pour devenir des entrepreneurs par une gestion des ressources intrapreneuriales appropriée (GRI). En effet, la mise en situation des salariés par une politique de participation éveille des richesses managériales et organisationnelles insoupçonnées. Cette politique de participation pratiquée auprès d'intrapreneurs révèle leur potentiel et une politique de valorisation de ce noyau dur les profile en futurs dirigeants. Il reste qu'il faut être attentif à une politique de l'emploi privilégiant la diversité des compétences qui permet la constitution d'une équipe polyvalente.

La méthodologie évoquée ci-avant facilite la complémentarité des compétences des hommes (équipe). Elle conduit à renouveler les générations en évitant ainsi le vieillissement uniforme. Elle permet à tout salarié intrapreneur d'aspirer à un rôle d'entrepreneur. Elle apporte une dimension humaine à la transmission souvent vue sous l'angle financier, juridique et fiscal. Enfin, cette méthode laisse une vision claire aux parties prenantes sur la problématique très sensible de la transmission. Il reste cependant au chef d'entreprise la responsabilité de la dimension sociale pour initier un effet de levier de nature entrepreneuriale.

ENCADRÉ 8.7

Les dispositifs complémentaires aux principes énoncés

- L'intéressement aux résultats, versé au personnel sur la base d'un accord relativement ambitieux, est intégré à une logique générale de « participation financière ». Il a pour conséquence de rendre les salariés sensibles à la conjoncture des affaires et à s'intéresser aux performances de l'entreprise.
- Le souci de préserver l'emploi et de placer l'homme au cœur de l'entreprise, conforté par des signaux concrets de la part de la direction, contribue à sensibiliser le personnel à l'intérêt collectif. Ainsi, dans les périodes de conjoncture difficile, le dispositif de recherche de contrats est-il fortement activé afin de résister à la crise et de maintenir le niveau d'activité. De la même façon, le discours sur la place de l'homme au cœur de l'entreprise est appuyé par une politique ambitieuse de formation visant à atteindre un niveau élevé de compétences.
- Le souci de la pérennité de l'entreprise, du pouvoir et des savoir-faire est au cœur du discours et des pratiques effectives (plan de formation, annonce anticipée de la transmission, sensibilisation des cadres à l'intrapreneuriat).
- Le bénéfice n'est pas distribué aux actionnaires. Les salariés en perçoivent 30 % au titre de l'intéressement. Les 70 % restants sont affectés à des réinvestissements.
- Pas de majorité absolue du PDG (49,4 %) pour deux raisons.
 - La première : éviter un exercice solitaire du pouvoir.

- La seconde : en cas d'empêchement du dirigeant (santé), l'entreprise peut continuer à fonctionner.
- Pas de parent de dirigeant dans la gouvernance afin d'éviter que des tentatives de transmission/reprise dynastiques ne se produisent.
- La valorisation de la société cible doit rester modeste afin de ne pas l'esouffler financièrement par des LMBO successifs. Ainsi, la charge annuelle maximale de la dette sera de 1 % du chiffre d'affaires.
- Au moment du RES, le crédit vendeur consenti par le cédant oblige ce dernier à être impliqué jusqu'au dernier jour de son mandat et à s'intéresser à la suite (notamment au repreneur qu'il a coopté).

5. LE TEMPS COMME FACTEUR-CLÉ DE SUCCÈS

Le temps permet l'observation des acteurs en situation ; il étale l'effort ; il permet le droit à l'erreur ; il atténue le stress ; il permet de résoudre un à un les problèmes de la transmission. Le temps est un modérateur. Il donne une mesure de la valorisation. Le temps est un allié précieux pour le chef d'entreprise « visionnaire ». Conscient du problème, il amortit ce temps par des actions de GRI. En définitive, cette dimension temporelle est essentielle, d'une part pour un apprentissage organisationnel et d'autre part pour bénéficier d'un droit à l'erreur. La prise de conscience du facteur temps a conduit à annoncer la date de transmission au moins trois ans à l'avance, et ce, pour plusieurs raisons. 1) La première est de permettre aux parties prenantes de légitimer les repreneurs ; il s'agit essentiellement des salariés en interne et des banquiers, clients et fournisseurs en externe. Ce temps est nécessaire pour atténuer le choc de la transmission le jour venu. La crainte de rupture managériale est atténuée auprès de ces parties prenantes. 2) La deuxième raison est de permettre aux repreneurs potentiels de faire leur mutation, leur transition de rôle et de se projeter dans leur futur rôle de dirigeant. 3) La troisième raison est de permettre au chef d'entreprise de faire progressivement le deuil et d'envisager son après sereinement (Bah, 2009 ; Cadieux et Brouard, 2009). Il s'agit d'un acte très fort tant dans la gestion d'entreprise que dans la gestion personnelle. En effet, il doit accepter de céder le pouvoir et la propriété, tout en cédant son « bébé » avec une forte volonté de le pérenniser. En cela, la structuration de la transmission aux salariés facilite ce comportement (crédit vendeur, acte intégré depuis plusieurs générations...).

4) La quatrième raison est d'avoir le temps d'agir en cas de mauvais choix du repreneur afin que le nouveau coopté dispose du temps nécessaire, car la connaissance de l'entreprise donne aux repreneurs un avantage complémentaire pour le succès de la transmission.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de tirer les leçons du cas SOLATRAG qui a connu plusieurs transmissions/reprises internes RES successives. Sur le plan macro-économique et macro-social, le succès du rachat contribue à la pérennité de la PME, composante incontournable du tissu économique et principal réservoir d'emplois. Cependant, la préparation sociale et entrepreneuriale n'est pas une préoccupation naturelle du dirigeant. À l'approche de l'âge de la retraite, il a souvent encore le pied au plancher, et détient tous les leviers de commande. Alors, comment peut-il descendre en marche? C'est le but de ces propositions, issues d'observations et d'expériences, que d'y répondre et d'aider les chefs d'entreprise à prendre conscience de la préparation sociale et entrepreneuriale des repreneurs potentiels (souvent salariés-cadres issus de leur propre organisation). C'est pourquoi, au fil des observations et des expériences, nous avons récapitulé les actions de nature managériale contribuant au succès du rachat. Ces actions que nous avons synthétisées et qualifiées ici de démarche T.E.A.M., constituent les bases d'une méthodologie de transmission/reprise interne RES au bénéfice des cédants et des repreneurs. Cette alternative à une transmission familiale ou externe s'inscrit dans une démarche socialement responsable où prévaut l'altérité, en d'autres termes la reconnaissance de la richesse du salarié impliqué dans l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- BAH, T. (2009). « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 194, p. 123-148.
- BLOY, E. et DERUY, M. (2004). « Marché de la transmission d'entreprise : paroles de repreneurs versus paroles de professionnels », *Actes Colloque Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives*, GESEM, Montpellier, tome 2, p. 94-110.

- BOUSSAGUET, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise de repreneur: un processus de socialisation repreneuriale*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I.
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). *La transmission des PME: perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CARRIER, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CARRIER, C. et GÉLINAS, S. (2011). *Créativité et Gestion. Les idées au service de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ESTÈVE, J.-M. (1997). *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier II.
- ESTÈVE, J.-M. et BAH, T. (2004). « Je gère, donc je transmets : pourquoi pas à mes salariés ? » *Colloque Transmission d'entreprise: état des lieux et perspectives*, GESEM, Montpellier, tome 1, p. 152.
- ESTÈVE, J.-M. et GUEYE, C. (2009). « La responsabilité sociale du dirigeant propriétaire de PME sous le prisme de la gestion des ressources intrapreneuriales », dans K. MESSEGHEM *et al.* (dir.), *GRH, PME, Transmission: vers de nouvelles perspectives*, Paris, Éditions EMS, p. 238-252.
- KPMG (2008). *La transmission des entreprises industrielles, un enjeu plus fort en France qu'en Europe*, étude pour le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (MEIE).
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1998). *La gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Économica.
- MARCHESNAY, M. (2009). « Reprendre les TPE: une affaire complexe », dans K. MESSEGHEM *et al.* (dir.), *GRH, PME, Transmission: vers de nouvelles perspectives*, Paris, Éditions EMS, p. 482-496.

Le financement de la transmission/reprise

Un aperçu

Claude Mathieu¹

Louise Cadieux

Pierre Gratton

Université du Québec à Trois-Rivières

Guy Mathieu, aubergiste dans la région de Charlevoix (Québec, Canada), voyant que ses enfants ne prendraient pas la relève, a décidé de vendre l'entreprise familiale à des repreneurs non liés. Pour faciliter la vente, il a accepté d'aider financièrement les repreneurs. Après d'importantes rénovations et des promesses politiques qui n'ont pas été concrétisées quant au développement économique de la région, les repreneurs ont déclaré faillite et M. Mathieu a perdu une partie de son investissement. M. Mathieu avait peu consulté et surestimé le développement économique de la région. Que mes parents reposent en paix! (Claude Mathieu)

1. Claude Mathieu remercie Stéphanie Doucet, assistante de recherche, pour la recension des sites Internet des membres de Réseau Capital.

Ce chapitre parle du financement dans un contexte de transmission/reprise d'entreprise. L'intérêt de ce sujet est que le financement est parmi les difficultés importantes perçues tant par le cédant que par le repreneur (Cadieux et Brouard, 2009). Pourtant, le nombre de ressources ou de programmes d'aide financière en la matière est impressionnant et l'information facilement accessible, pour les initiés. Par exemple, un recensement des sites Internet des membres du Réseau Capital² durant les mois d'octobre et de novembre 2010 a permis d'identifier 58 membres investisseurs. De ce nombre, dix spécifient explicitement qu'ils peuvent intervenir financièrement dans les projets de transmission ou de reprise d'entreprise³. Deux autres parlent de rachat (BMO capital) ou de rachat par la direction (Roynat Capital). De plus, deux membres mentionnent qu'ils peuvent conseiller dans les dossiers de relève et de *management buy-out* (Corposana Capital inc.) ou de planification de la relève (Novacap). Notons au reste que tous peuvent financer les projets de transmission/reprise, en autant qu'ils correspondent à leurs spécialisations et à leurs critères d'investissement. Ce chapitre a donc pour objectif de faire un survol des principales ressources financières pour la transmission/reprise. Pour ce faire, nous verrons ce que nous comprenons d'un montage financier et de ses principales composantes. Ensuite, nous présenterons le processus de financement des sociétés de capital de risque, de même que les avantages et inconvénients y étant liés. Pour terminer, nous survolerons les programmes d'aide financière des organismes gouvernementaux et de première ligne, pour terminer avec quelques précisions au sujet des banques et des coopératives de crédit.

-
2. « Réseau Capital est la seule association du capital d'investissement qui regroupe tous les intervenants de la chaîne d'investissement. Sa mission est de contribuer au développement et au bon fonctionnement de l'industrie du capital d'investissement, laquelle joue un rôle important dans le développement et le financement des entreprises au Québec. » (<<http://www.reseaucapital.com/a-propos-de-nous.php>>, consulté le 14 décembre 2010.)
 3. Ces dix membres sont : Accès Capital Québec, Ace Management, Banque de développement du Canada, Caisse de dépôt et placement du Québec, Desjardins capital de risque, Développement économique – CLD Gatineau, Fondation CSN, Fonds de solidarité FTQ, Investissement Québec et Kilmer Capital Partners.

ENCADRÉ 9.1

Les difficultés perçues par les dirigeants de PME face au financement

Le financement est souvent perçu comme un obstacle à la transmission d'entreprise. Selon les intervenants de notre table ronde, les institutions financières sont peu visibles en région. « Il existe des programmes de financement, mais ils sont souvent inadaptés », dit Alain April qui, faute de financement, n'a pu racheter l'Auberge sur Mer, à Notre-Dame-du-Portage, qui avait été fondée par sa famille. (Les Affaires.com, 2010.)

1. LE MONTAGE FINANCIER : UNE MISE EN CONTEXTE

Le montage financier est le plan de financement mis en place afin d'acquérir la PME cible par le repreneur. Si la PME cible est très endettée, un financement par fonds propres est probablement plus approprié afin de réduire le fardeau du service de la dette⁴. La théorie financière et les innovations financières introduites dans le monde des affaires exposent une liste exhaustive des différents instruments de financement possibles. Cette liste s'allonge en présence d'entreprises innovantes ou exportatrices, et encore plus en contexte de grandes entreprises. Au reste, il est commun de regrouper les instruments de financement en deux grandes catégories. La première inclut tous les emprunts, garantis ou non, peu importe leurs sources (emprunt du repreneur auprès du cédant, auprès d'une institution financière, auprès d'un investisseur privé, auprès d'un organisme gouvernemental, etc.). Les fonds propres constituent la deuxième catégorie, laquelle englobe le réinvestissement des profits et l'émission d'actions. Différents acteurs peuvent acquérir de telles actions. Parmi ceux-ci, nous retenons le cédant, les employés-clés, le repreneur directement ou indirectement si l'acquisition est réalisée par une de ses entreprises ou des investisseurs privés, comme les anges financiers et les sociétés de capital de risque (SCR).

4. En fait, le repreneur doit décider entre le désir de partager le contrôle (qui est associé au financement par capital-actions) et le fardeau financier (qui est associé aux paiements des intérêts et des remboursements du capital issus d'un financement par dette).

ENCADRÉ 9.2

Le cas français

Dans la majorité des cas, en France, le financement de la transmission/reprise passe par un holding. Le repreneur crée une structure, le holding, et c'est ce holding qui rachète la cible (Deschamps et Paturel, 2009). En contrôlant le holding, le repreneur contrôle la cible. Il peut donc s'associer à des partenaires dans le capital du holding. Les avantages pour le repreneur sont de trois ordres : 1) une société s'interpose entre le repreneur et la société reprise ; 2) l'acquisition est financée en grande partie par de la dette, ce qui limite l'apport en capital nécessaire au rachat ; 3) ce type de montage bénéficie d'un triple effet levier (juridique, financier et fiscal). Le recours aux sociétés de capital de risque est rare et concerne éventuellement les transmissions/reprises de très grandes PME (Meier et Schier, 2008).

2. LES PRINCIPAUX INSTRUMENTS DU MONTAGE FINANCIER

Une des particularités des emprunts est leur ordre de priorité sur les autres instruments de financement. Au Québec, cet ordre de priorité est appelé « l'ordre de collation des créanciers » (Lacasse, 2009). Selon cet ordre, les créanciers garantis ont priorité (en cas de vente en justice) sur l'ensemble des créanciers ordinaires⁵ quant aux fruits de la disposition des actifs. Par la suite, s'il reste des fonds, les actionnaires privilégiés peuvent récupérer des sommes allant jusqu'au montant de leur mise de fonds initiale (soit le capital-actions privilégiées). Les derniers à se faire rembourser sont les actionnaires ordinaires. Les sommes obtenues sont au prorata du nombre d'actions détenues. Les actionnaires ordinaires assument par conséquent plus de risque sur leur investissement que tous les autres bailleurs de fonds : leur chance de récupérer leur investissement en cas de liquidation étant plus faible.

5. Selon Lacasse (2009), les créanciers ordinaires sont non « détenteurs d'une garantie légale ou conventionnelle pour assurer le paiement de leur créance » (page 368).

ENCADRÉ 9.3

La garantie légale

La garantie légale peut porter sur un bien immeuble (bâtisse ou terrain, par exemple, ou les loyers perçus ou à percevoir dans le cas d'un immeuble à logement) ou sur un bien meuble (les stocks de matières premières, de produits en cours ou de produits finis, les comptes clients, le matériel, l'outillage ou les équipements, la propriété intellectuelle et incorporelle (brevets, licences, marques de commerce, achalandage, etc.) (Lacasse, 2009, p. 353.)

Les caractéristiques soulevées précédemment suggèrent de bien planifier le montage financier, c'est-à-dire de rechercher le financement le mieux adapté à l'entreprise qui est transmise/reprise. Cela permet d'éviter de frapper aux mauvaises portes, de prolonger les délais et de créer des insatisfactions inutiles. Les biens meubles peuvent être financés par un prêt à terme (emprunt garanti) jusqu'à un maximum de 75 % (100 % dans le cas de certains matériels roulants légers; Champagne, 2010; Fitchett et Aldridge, 2009). Le prêt hypothécaire peut servir à l'acquisition des biens immeubles. Selon Champagne (2010), un financement jusqu'à 75 % de la valeur du bien immobilier acquis est possible. Les actifs à court terme tels que les inventaires et les comptes clients⁶ peuvent être financés par une marge de crédit d'exploitation. Cela peut se faire par le transfert de la marge de crédit d'exploitation déjà existante auprès de l'entreprise cible ou par la négociation d'une nouvelle entente probablement avec l'institution financière du repreneur. Une prise de contact avec les fournisseurs peut aussi faciliter le transfert de la propriété de la matière première.

Tout financement additionnel est dédié à ce que les emprunts ne réussissent pas à couvrir, à acquérir des actifs incorporels ou à financer des activités telles que la recherche et le développement. Le repreneur doit prévoir investir une partie de cette somme. Selon Senbel et St-Cyr (2007), en absence d'une SCR, une mise de fonds typique se situe entre 20 % et 30 %, alors qu'elle tourne autour de 5 % en présence d'une SCR. Dans ce dernier cas, les sommes totales sont en général plus

6. Il est aussi possible de disposer des comptes clients en les transférant à des sociétés spécialisées (stratégie appelée titrisation) telles que les sociétés d'affacturage. Cela réduirait les besoins en fonds et potentiellement les mauvaises créances.

importantes (supérieures à 5 M\$). Cet investissement du repreneur peut se faire par une mise de fonds personnelle (épargne personnelle, emprunt contracté personnellement, garanties offertes sur les biens personnels, etc.) dans le cas où l'acquisition se fait au nom d'un particulier ou par l'encaisse de l'entreprise acquérante autrement. Cette encaisse peut être renflouée par la rentabilité (actuelle et historique) ou par une émission d'actions (de l'entreprise du repreneur) auprès d'actionnaires actuels ou de nouveaux actionnaires.

ENCADRÉ 9.4

Exemple de l'offre de financement en transmission/reprise

L'offre de financement comporte deux parties distinctes. Premièrement, l'organisme peut financer les immobilisations telles les bâtisses, les équipements et le matériel roulant avec des prêts à long terme. Deuxièmement, pour financer le fonds de commerce, aussi nommé achalandage, interviendront alors les capitaux de risque, cette portion de l'achat étant beaucoup plus risquée. [...] l'organisme peut aussi offrir des marges de crédit qui serviront, par la suite, à financer les comptes clients et les stocks. (Société de développement économique, 2010, p. 2.)

Au-delà des emprunts et des investissements (personnels ou corporatifs) du repreneur, il y a la possibilité de solliciter des investisseurs externes non liés. Notons qu'à l'opposé des investisseurs externes non liés, il y a le financement dit amical (*love money*) qui provient des proches et amis du repreneur. La sollicitation d'investisseurs externes dépend de plusieurs circonstances dont le désir du repreneur de partager le contrôle. Dans tous les cas, il est fortement suggéré de signer une convention entre actionnaires afin de délimiter les droits et les obligations des parties (Cadieux et Brouard, 2009). En plus du cédant qui pourrait accepter d'investir dans la PME cible (preuve de confiance dans son œuvre et envers les plans de développement du repreneur) et des employés-clés (outil de motivation et de rétention), la littérature identifie les anges financiers et les SCR comme autres investisseurs privés non liés.

3. LES SOCIÉTÉS DE CAPITAL DE RISQUE (SCR)

Selon l'Association canadienne du capital de risque et d'investissement (ACCR), le capital de risque (*venture capital*) est « une forme de financement privé orienté vers des projets très risqués ou vers de jeunes entreprises à fort potentiel de croissance » [traduction libre⁷]. Les entreprises financées par capital de risque ont souvent un contenu technologique important et/ou elles sont souvent orientées vers l'exportation (ACCR, 2009). Dans leur mission, les SCR n'ont pas pour objectif de demeurer actionnaires de l'entreprise d'une façon permanente. En moyenne, elles investissent plutôt pour un horizon de trois à sept années, pour ensuite se retirer (Schilit, 1997).

■ 3.1. Le processus de sélection des SCR

Afin de faciliter leur processus de sélection des PME financées, les SCR appliquent essentiellement deux séries de critères : les critères spécifiques et les critères génériques. L'application des critères génériques dépend de la satisfaction des critères spécifiques qui sont objectifs et en lien avec la mission de la SCR (Gardella, 1997). En quelques minutes, un analyste d'une SCR peut refuser un projet. Ces critères spécifiques sont la taille de l'investissement demandé par le cédant ou le repreneur, le secteur dans lequel œuvre l'entreprise, le stade de développement actuel et anticipé, et la localisation géographique. Si le projet respecte tous les critères spécifiques, alors une analyse plus approfondie est entamée, prenant en compte les critères génériques qui, selon Gardella (1997) et Schilit (1997)⁸, s'intéressent à l'équipe de gestionnaires, au produit (ou au service) et au marché.

Si le cédant ou le repreneur considère la sollicitation d'un financement par capital de risque, il doit se plier à une série d'étapes, dont les critères et le déroulement sont hors de son contrôle. Cela peut prendre jusqu'à 12 semaines pour l'analyse approfondie uniquement (Gardella, 1997). Pour une meilleure compréhension du processus, et

7. Consulté le 24 septembre 2010 sur le site Internet (section lexique) de l'ACCR (<<http://www.cvca.ca>>).

8. Ces trois critères sont reconnus comme des indicateurs requis pour la croissance (*deal potential*) au sens de Gardella (1997, p. 20).

comme le résume le tableau 9.1, Ferjani, Mathieu et Beaudoin (2000) suggèrent une démarche structurée. Selon ces auteurs, le processus, ainsi décliné, permet à la SCR de mieux connaître les tenants et aboutissants de son investissement en réduisant les risques d'en choisir un mauvais.

À notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée au processus de sélection par les SCR en contexte de transmission/reprise. La séquence des étapes ne devrait pas être significativement différente de celle exposée au tableau 9.1. Cependant, dans certains cas, la SCR devra procéder à l'évaluation de deux entreprises : l'entreprise cible ainsi que l'entreprise acquérante (dans le cas où le repreneur est une société), le tout agrémenté d'une analyse de la probabilité de réussite du mariage des deux cultures d'affaires. Enfin, il est fort probable que la SCR exige une place à la table lors des négociations de la transmission/reprise de la PME cible.

TABLEAU 9.1

Les étapes du processus décisionnel d'investissement en capital de risque

Activités pré-investissement	Dépôt de la demande de financement	
	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> ■ Critères spécifiques ■ Critères génériques
	Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse préliminaire ■ Étude approfondie
	Structuration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Négociations ■ Clauses contractuelles
	Acceptation définitive du projet	
Investissement		
Activités post-investissement	Gestion, assistance, financement	
Dessaisissement		

Source : Ferjani *et al.*, 2000, p. 7.

Pour une SCR, la décision de participer au financement d'une transmission/reprise est basée sur une perception de rentabilité dont les principaux déterminants sont le montant de l'investissement initial (financement avancé par la SCR) ainsi que le prix de rachat ou de disposition des actions de la SCR (dans trois à sept années). La concrétisation de cet engagement se fait par la signature d'un contrat de financement (*term sheet* selon Gardella, 1997 ; Zacharakis, Erikson et

George, 2010). Les obligations et les droits de chacune des parties y sont consignés (Fiet, 1991, cité dans Barney, Busenitz, Fiet et Moesel, 1994; Zacharakis *et al.*, 2010), et, plus souvent qu'autrement, rédigés en faveur des SCR. Comme le spécifie Barry (1994), les contrats protègent la SCR contre une évolution défavorable en limitant les pertes et récompensent une croissance rentable.

■ 3.2. Les avantages et inconvénients du financement par capital de risque

Le recours à du capital de risque comporte plusieurs avantages, mais aussi plusieurs inconvénients. Parmi les principaux avantages (Gardella, 1997; Schilit, 1997), il y a certes le fait que le cédant ou le repreneur puisse profiter de l'expertise et des connaissances de la SCR, notamment dans le recrutement ou la mise en place d'une structure organisationnelle permettant de supporter la croissance anticipée. À cela s'ajoute très certainement toute l'aide à la planification stratégique et à la création de relations stratégiques apportée par la SCR.

En plus du montant investi et du contrôle qui sera exercé par la SCR, les clauses pouvant se trouver dans un contrat de financement de la transmission/reprise concernent l'imposition de limites sur les salaires et autres formes de rémunération de la haute direction (Barney *et al.*, 1994; National Venture Capital Association [NVCA]); l'imposition de limites sur la recherche de financement additionnel (Barney *et al.*, 1994); la clause de non-compétitivité (Barney *et al.*, 1994; NVCA); la clause de protection en cas de liquidation, de fusion ou de réorganisation (NVCA); la clause qui limite la sollicitation d'autres SCR (*no shop*) et de confidentialité de l'entente ou des pourparlers (NVCA); et la représentation au conseil d'administration (Zacharakis *et al.*, 2010; NVCA⁹). À ce sujet, les littératures professionnelle et scientifique regorgent de freins exprimés par les propriétaires-dirigeants de PME lorsqu'il est question du partage du capital-actions avec de nouveaux partenaires qui imposent leurs conditions, notamment pour la mise en place d'un conseil d'administration composé de plusieurs parties prenantes. Parmi ceux-ci, nous retenons le ralentissement du processus décisionnel; la complication de la gestion de l'entreprise; le sentiment

9. Le site Internet de la NVCA présente des exemples de contrats et d'ententes. Même si ceux-ci sont rédigés selon les lois américaines, ils constituent un outil utile de planification et de préparation.

de perte de liberté, d'autonomie et d'indépendance; la crainte de devoir rendre des comptes à des personnes qui ont, souvent, des visions, des objectifs ou des intérêts différents; la crainte de devoir partager de l'information jugée personnelle et confidentielle (résultats financiers, avantages concurrentiels, etc.); l'obligation de tenir des réunions formelles, selon les règles exigées (coûts en temps et en d'argent); la difficulté de comprendre la valeur ajoutée et les dépenses y étant liées (Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques [IGOPP], 2008; St-Pierre et Robitaille, 1995).

4. LES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX ET DE PREMIÈRE LIGNE

Soucieux du maintien du dynamisme économique régional et/ou national, les gouvernements canadiens et québécois ont constitué différents organismes et favorisé une structure plus locale afin de faciliter, entre autres, l'aide accordée dans les différentes régions. Le maintien ou la création des emplois, l'exode des jeunes et la conservation des compétences-clés sont quelques exemples des préoccupations soulevées par ceux-ci. Parmi les organismes gouvernementaux et de première ligne offrant de l'aide financière à la transmission/reprise d'entreprise, nous en avons retenu quatre: la Financière agricole, Financement agricole Canada, les réseaux des Société d'aide au développement des collectivités (SADC) et les centres locaux de développement du Québec (CLD).

■ 4.1. La Financière agricole et Financement agricole Canada

La Financière agricole et Financement agricole Canada sont des programmes gouvernementaux s'adressant uniquement à des entreprises œuvrant dans le secteur de l'agriculture. L'aide financière est offerte sous forme de subventions et/ou d'émissions de certificats de prêt vers une institution financière. Les deux paliers de gouvernement (fédéral et provincial) offrent également aux repreneurs des programmes d'achat en phases successives garantissant aux cédants 100 % de la valeur de leur entreprise agricole. En amont du financement, les réseaux Agriconseils accompagnent cédants et repreneurs dans leurs démarches respectives. Hormis un accompagnement personnalisé, les réseaux Agriconseils offrent de l'aide financière sous forme de remboursement

d'une partie des frais de consultation, notamment pour le montage financier de la transmission/reprise, pouvant aller jusqu'à 7 500 \$ par année. Ces programmes, qui sont complémentaires, sont offerts sous réserve de certaines conditions dont l'âge et la formation du repreneur ou la présentation d'un plan d'affaires bien articulé. (Cadieux et Gratton, 2011)

■ 4.2. Le réseau des SADC

Selon Cadieux et Gratton (2011), les programmes d'aide financière offerts dans le réseau des SADC se distinguent par leur principale raison d'exister : le maintien de la vitalité des tissus économiques dans les régions considérées comme plus fragiles, notamment au chapitre de la main-d'œuvre. Au Québec, les programmes excluent donc les grands centres comme Montréal, Québec, Laval et Gatineau. L'aide financière s'adresse principalement au repreneur, incluant, dans certains cas, une restriction d'âge. Elle est offerte sous forme de certificats de prêt, de prêts conventionnels, de partage de capital-actions ou de congé d'intérêts et de remboursement pour les cinq premières années. Les programmes, qui ciblent le démarrage, l'acquisition ou l'expansion d'une entreprise, peuvent atteindre des montants allant jusqu'à 500 000 \$ et sont souvent complémentaires à ceux offerts par les institutions financières régionales. Parmi les conditions exigées, les auteurs ont retenu l'obligation pour le bénéficiaire d'œuvrer dans la région prêteuse, la logique du dynamisme économique régional et national étant toujours présente en arrière-plan. Dans la majorité des cas, les programmes incluent des services d'accompagnement permettant au cédant ou au repreneur de bien cheminer dans leur projet.

■ 4.3. Le réseau des CLD

Pour l'aide financière offerte dans le réseau des CLD, les deux programmes qui retiennent notre attention sont les Fonds locaux d'investissement (FLI) et les Fonds jeunes promoteurs. Notons toutefois que certains CLD offrent d'autres programmes spécifiques aux besoins de leur région. Selon Cadieux et Gratton (2011), les subventions ou les émissions de certificats de prêt disponibles dans ce type de programmes permettent au repreneur d'obtenir une aide financière variant selon les régions tant par les montants accordés que par les conditions préalables, comme son expérience professionnelle, son âge, le secteur d'activité

dans lequel évolue l'entreprise ou les orientations des politiques d'investissement régionales. Enfin, les CLD proposent aussi des services d'accompagnement prenant souvent la forme d'aide à l'élaboration du plan d'affaires, à la recherche de financement ou à la gestion de l'entreprise et à la formation des repreneurs, notamment.

■ 4.4. Les forces et faiblesses du financement provenant des organismes gouvernementaux et de première ligne

Comme le résume le tableau 9.2, parmi les programmes de financement provenant des organismes gouvernementaux et de première ligne, ceux offerts en agriculture semblent les moins restrictifs. Dans ce secteur, l'aide financière est disponible pour le cédant et le repreneur en même temps qu'elle assure le développement des compétences du repreneur. Des services-conseils et d'accompagnement subventionnés sont également proposés en amont du montage financier. Toutefois, la principale faiblesse notée pour ce type de financement découle des outils utilisés qui demeurent souvent centrés autour des transmissions familiales, alors que les programmes s'adressent de plus en plus à tous les types de transmission/reprise. Notons, enfin, que le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a, depuis plusieurs années, une politique d'exemption en gains en capital de 500 000 \$ pour le transfert d'un bien agricole à la famille.

En ce qui concerne les organismes de première ligne, il semble que l'aide financière soit souvent incluse dans des programmes s'adressant à tous types de personnes désireuses de partir en affaires. Dans leur cas, hormis un éventail d'aides financières intéressant, certaines faiblesses méritent d'être soulignées. À ce sujet, Cadieux et Gratton (2011) retiennent l'exclusion des grands centres pour les SADC et la disparité des programmes offerts par les CLD. Ce qui, selon eux, peut rendre confuses les offres et les conditions d'admission pour les cédants et les repreneurs qui, souvent, ne savent ni où ni comment trouver du financement pour leur projet de transmission/reprise.

TABLEAU 9.2

Les principales forces et faiblesses du financement provenant des organismes gouvernementaux et de première ligne

	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bénéficiaires : cédants et repreneurs ■ Aucune restriction d'âge maximum ■ Formation du repreneur ou plan d'affaires exigé ■ Aide financière sous forme de subventions ■ Mises de fonds minimales ■ Programmes d'accompagnement ayant fait leurs preuves (Agriconseils, entre autres) ■ Règles sur l'imposition d'un transfert ou d'une vente agricole (familiale) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Centralisation autour des transmissions familiales (historique des programmes)
SADC	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distinctions régionales ■ Excellent portefeuille d'aide financière, complémentaire aux fonds d'investissement et aux institutions financières 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exclusion des grands centres ■ Certaines restrictions d'âge (18 à 35 ans) ■ Manque d'homogénéité dans la présentation d'une offre qui est souvent la même
CLD	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proximité ■ Portefeuille d'aide financière adapté, complémentaire aux fonds d'investissement et aux institutions financières ■ Expérience du repreneur ou plan d'affaires exigé ■ Mises de fonds parfois minimales ■ Souplesse des conditions ■ Accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Centralisation autour des orientations politiques régionales ■ Logique entrepreneuriale (démarrage d'entreprise) ■ Certaines restrictions d'âge (18 à 35 ans) ■ Manque d'homogénéité dans la présentation de programmes qui sont souvent les mêmes

5. LES BANQUES ET LES COOPÉRATIVES DE CRÉDIT

Lorsque le cédant ou le repreneur désire obtenir du financement auprès des banques ou des coopératives de crédit, il doit déposer une demande de financement. Dans cette demande, il précise l'objectif visé par l'emprunt, la nature des activités de l'entreprise et présente l'équipe de gestion (expertise, expérience et compétences). L'institution financière

cherche à évaluer la capacité à rembourser les sommes empruntées par le cédant ou le repreneur de même que leur volonté de payer (Association des banquiers canadiens [ABC], 2008; Garner, Owen et Conway, 1994). Elle se procure donc leur dossier de crédit auprès d'une agence d'informations reconnue (Equifax, Dun and Bradstreet, etc.) et exige des garanties personnelles et/ou corporatives (ABC, 2008; Garner *et al.*, 1994). La mission de l'institution financière prêteuse étant de récupérer les fonds ainsi avancés (ABC, 2008), elle cherche plutôt à protéger son investissement qu'à participer à la croissance ou au projet de transmission/reprise de la PME. Ces informations sont complétées par le dépôt des états financiers historiques (du cédant et du repreneur) et d'états financiers prévisionnels (ABC, 2008; Garner *et al.*, 1994). La participation financière des banques et coopératives de crédit à la transmission/reprise est par conséquent étroitement liée à leur mission. Pour le financement des actifs à court terme (inventaire et comptes à recevoir), une marge de crédit et l'affacturage sont des possibilités. Pour les équipements et actifs mobiliers, le prêt à terme et le crédit-bail sont des solutions. Enfin, le prêt hypothécaire est normalement réservé aux actifs immobiliers.

Les banques et les coopératives de crédit offrent, pour la plupart, des programmes d'aide à la transmission/reprise, sans toutefois être spécifiques dans leurs descriptions respectives. Toujours selon Cadieux et Gratton (2011), l'aide financière prend, dans leur cas, plusieurs formes allant des prêts conventionnels, si possible garantis par un CLD, une SADC ou un des deux gouvernements, à la participation au capital-actions dans les cas de financements de moyenne importance (5 millions de dollars et moins). Les montages financiers comprenant un solde de prix de vente significatif sont perçus favorablement par les institutions financières puisque ce type de financement par le cédant indique que celui-ci est confiant de la réussite du plan de reprise. Pour être éligibles, les PME financées doivent avoir une structure financière saine, des modes de gestion adéquats et des perspectives de croissance soutenue permettant le remboursement des prêts accordés. Enfin, dans l'ensemble, Cadieux et Gratton (2011) ont noté que les programmes sont offerts aux cédants et aux repreneurs de tous types (familiaux, internes, externes), qu'ils sont personnalisés et qu'ils incluent des services d'accompagnement et de conseils.

Il semble que les principales forces des banques et des coopératives de crédit découlent de la proximité et du lien de confiance qu'elles développent avec leur clientèle au fil des ans. Comme les autres, les programmes d'aide à la relève offerts par les institutions

financières incluent des services-conseils et d'accompagnement. Notons, enfin, que pour les cédants et les repreneurs, les programmes offerts par les institutions financières peuvent démontrer des faiblesses, notamment au chapitre des conditions d'éligibilité comme celles liées à la bonne santé financière de l'entreprise, les banques étant réticentes à participer à la reprise d'entreprises en difficulté.

6. LES PRINCIPAUX CONSTATS

À la lumière de ce qui précède, nous comprenons dans quelle mesure la composition du montage financier a un impact sur les négociations qui, en retour, influencent le montage financier proprement dit. Si le représentant d'une SCR qui participe à la ronde des négociations de la transmission/reprise n'a pas la même vision que le cédant ou le repreneur, cela peut mettre fin aux échanges ou faire en sorte qu'une des deux parties soit exclue du montage financier¹⁰. Au même titre, les habiletés de négociation du représentant de la SCR risquent d'exercer des pressions sur le prix du transfert, à la baisse s'il fait partie de l'équipe du repreneur ou à la hausse s'il agit pour le cédant. Néanmoins, la connaissance du prix de vente minimal par le cédant et la liberté de se défaire ou non de son entreprise vont permettre au cédant de prendre une décision rationnelle. Quant au repreneur, la connaissance de son prix d'achat maximal va le guider lors des négociations. La présence d'une aide externe (un consultant spécialisé en transfert d'entreprise ou un avocat) peut s'avérer nécessaire pour l'une ou l'autre des parties.

Même s'il n'y a pas de capital de risque dans le montage financier, la présence de plusieurs intervenants peut ralentir le processus. L'exigence par les institutions financières de preuves ou de pièces justificatives sur la valeur des actifs transférés peut hausser les coûts ou retarder tout le processus. Par exemple, le programme de financement pour la petite entreprise du gouvernement fédéral canadien exige, dans le cas d'une vente d'entreprise, une évaluation indépendante. Ce même critère s'applique lorsque la transaction s'effectue entre personnes liées. Une autre situation, qui peut survenir et qui

10. Dans cette circonstance, un financement par actions ou une clause du type de contrepartie conditionnelle (*earnout*, Cadieux et Brouard, 2009) seraient probablement exclus.

risque de compliquer la transmission/reprise, se présente lorsque plusieurs bailleurs acceptent de s'impliquer, mais que leur offre de financement est conditionnelle à la participation des autres. Cette difficulté *circulaire* trouve son dénouement dès qu'un premier intéressé décide d'investir en respectant cette condition.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de faire un survol des ressources financières disponibles pour la transmission/reprise. Pour ce faire, nous nous sommes concentrés sur les principales dimensions du montage financier: la mise de fonds du repreneur, le financement amical, le crédit vendeur, les prêts bancaires, les subventions et cautions (garanties bancaires), puis le capital de risque privé et institutionnel. Le rôle du cédant est réduit à sa participation (ou non) dans ce montage financier et à son rôle dans les négociations. Selon la nature des actifs acquis, les instruments de financement disponibles vont varier, puis, en fonction de la nature des besoins (activités de recherche et développement, d'exportation, etc.), certains bailleurs spécialisés seront sollicités ou non. À ce groupe de créanciers et de partenaires financiers se greffent des professionnels (avocats, comptables, consultants, etc.) à certains moments opportuns ou tout au long du processus, selon l'expérience et les connaissances du cédant et du repreneur. Chacune des parties prenantes a des intérêts et des contraintes, et la réussite de la transaction dépend en grande partie de l'harmonie qui règne.

BIBLIOGRAPHIE

- ASSOCIATION CANADIENNE DU CAPITAL DE RISQUE ET D'INVESTISSEMENT (2009). « *La contribution du capital de risque à l'économie canadienne: des effets multiples et très importants* », janvier, <<http://www.cvca.ca>>, consulté le 15 septembre 2010.
- BARNEY, J.B., BUSENITZ, L., FIET, J. et MOESEL, D. (1994). « The Relationship between Venture Capitalists and Managers in New Firms: Determinants of Contractual Covenants », *Managerial Finance*, vol. 20, n° 1, p. 19-30.
- BARRY, C.B. (1994). « Venture Capital », *Financial Management*, vol. 23, n° 3, p. 36-46.

- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CADIEUX, L. et GRATTON, P. (2011). *La relève entrepreneuriale : Inventaire des ressources et/ou programmes de financement en transmission et/ou en reprise d'entreprise*, Québec, rapport de recherche présenté au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), février.
- CHAMPAGNE, M. (2010). *Le financement en entreprise : 2^e partie, Ressources entreprises : services d'informations d'affaires*, Centre financier aux entreprises, <<http://www.ressourcesentreprises.org/Afficher.aspx?page=313&langue=fr>>, consulté le 25 octobre 2010.
- DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^e édition, Paris, Dunod.
- FERJANI, W., MATHIEU, C. et BEAUDOIN, R. (2000). « L'influence de la structure de propriété des sociétés de capital de risque québécoises sur leur processus décisionnel », *5^e Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME)*, 25 au 27 octobre.
- FITCHETT, G.A. et ALDRIDGE, K. (2009). *Outils d'aide au financement pour les PME : entamer la prochaine étape avec confiance*, Toronto, Institut canadien des comptables agréés.
- GARDELLA, L.A. (1997). « Selecting and Structuring Investments: The Venture Capitalist's Perspective », *Readings in Venture Capital*, The Association for Investment Management and Research, The Institute of Chartered Financial Analysts, p. 19-24.
- GARNER, D.R., OWEN, R.R. et CONWAY, R.P. (1994). *The Ernst and Young Guide to Financing for Growth*, New York, John Wiley and sons inc.
- LACASSE, N. (2009). *Droit de l'entreprise*, 7^e édition, Sillery, Éditions Narval.
- LES AFFAIRES.COM (2010). « Quatre pistes pour préparer la relève d'entreprises », 20 mars, <<http://www.lesaffaires.com/archives/generale/quatre-pistes-pour-preparer-la-releve-d-entreprises/512577>>, consulté le 7 janvier 2011.
- MEIER, O. et SCHIER, G. (2008). *Transmettre ou reprendre une entreprise, évaluation, négociation, interactions*, Paris, Dunod.
- SCHILIT, W.K. (1997). « Venture Catalysts or Culture Capitalists? », *Readings in Venture Capital*, The Association for Investment Management and Research, The Institute of Chartered Financial Analysts, p. 4-12.

SENBEL, D. et ST-CYR, L. (2007). « La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement », *Économies et Sociétés*, vol. K, n° 16, p. 91-120.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (SDE) (2010). *Bulletin de veille sectorielle portant sur l'Est de Montréal et ses industries*, édition spéciale, Montréal.

ST-PIERRE, J. et ROBITAILLE, L. (1995). « La présence d'un conseil d'administration ou d'un "quasi-CA" dans la PME manufacturière québécoise », *Revue internationale PME*, vol. 8, n° 1, p. 57-80.

ZACHARAKIS, A., ERIKSON, T. et GEORGE, B. (2010). « Conflict between the VC and Entrepreneur: The Entrepreneur's Perspective », *Venture capital*, vol. 12, n° 2, p. 109-126.

L'évaluation financière d'entreprise en transmission/reprise

Approche critique du courant financier traditionnel

Claude Mathieu

Université du Québec à Trois-Rivières

Claude Letarte a acquis Croisières des Îles en 1999, quelques mois avant la saison touristique. Pressé par le temps et guidé par le désir de croître, cet achat émotif a résulté en un prix payé trop cher. (Miszczak, 2005, p. 15.)

D'un point de vue financier, les dimensions de la transmission/reprise d'entreprise sont généralement intégrées dans la littérature des fusions et acquisitions, et plus particulièrement étudiées sous la loupe des écrits en évaluation d'entreprise. Malgré la quantité d'ouvrages publiés issus des courants financiers traditionnels, très peu de ceux-ci s'intéressent au processus proprement dit de transmission/reprise de PME, et encore moins abordent la perception des

deux parties: le cédant (le vendeur) et le repreneur (l'acquéreur). À ce sujet, le modèle d'Albo, Bryk et Pigott (2000) suggère que, dans une perspective financière, la transmission/reprise est une opération multifacettes et multidimensionnelle qui va bien au-delà des aspects purement financiers. Le présent chapitre a donc pour principal objectif de présenter une approche plus globale de l'évaluation d'entreprise que ce qui est normalement présenté dans le courant financier traditionnel. Considérant ainsi que ce chapitre s'intéresse à la transmission/reprise des PME du point de vue de la finance, la détermination de la valeur sera le principal point abordé. Après avoir présenté les phases du processus de la transmission/reprise dans une perspective financière, nous verrons en détail la détermination de la valeur d'une PME. Une dernière dimension allant au-delà des aspects purement financiers, mais qui a des conséquences sur le prix de transfert, sera discutée, soit la vérification diligente.

1. LES PREMIÈRES PHASES DU PROCESSUS DE LA TRANSMISSION/REPRISE DANS UNE PERSPECTIVE FINANCIÈRE

Contrairement au courant traditionnel financier, Albo, Bryk et Pigott (2000) présentent un processus complet et offrent un cadre de référence pour chacune des parties impliquées. Le tableau 10.1 ci-après expose en parallèle les phases initiales suggérées par ces auteurs, lesquelles peuvent ne pas être menées en même temps par chacune des parties et se réaliser à des périodes différentes. Par exemple, il est possible que le repreneur termine sa propre démarche avant même que le cédant ait commencé sa réflexion. Les phases identifiées par Albo *et al.* (2000) décrivent néanmoins la situation des cédants et des repreneurs avertis qui planifient et considèrent rigoureusement et sérieusement la transmission/reprise. Dans le cas contraire, un cédant qui n'a pas encore envisagé la transmission de son entreprise se trouvera déséquilibré si un repreneur lui fait une offre. Toujours selon Albo *et al.* (2000), la planification de la transmission/reprise prend du temps et des ressources. Cette affirmation est d'ailleurs confirmée par le Groupement des chefs d'entreprise (2004, 2010) et Senbel et St-Cyr (2007). Cette planification est d'autant plus importante qu'une « planification inadéquate est la cause principale de la faillite de l'entreprise dans les cinq années suivant la transaction » (File et Prince, 1996, cités dans St-Cyr, Richer, Francoeur et Landry, 2005, p. 3).

TABLEAU 10.1

Les premières phases de la transmission/reprise dans une perspective financière

<i>Cédant ou vendeur</i>	<i>Repreneur ou acquéreur</i>
1. Décider de vendre	1. Décider d'acheter
2. Apprécier son entreprise	2. Apprécier l'achat d'une entreprise potentielle
3. Identifier les acheteurs potentiels	3. Établir une stratégie d'acquisition
4. Établir une stratégie de prix	4. Planifier le processus d'intégration
5. Planifier la transaction	

Source: Albo *et al.*, 2000, p. 58 et 86 [traduction libre].

La première phase pour chacune des parties ne nécessite pas de commentaire additionnel. La phase 2 permet à chacune d'elles de bien comprendre les entreprises respectives. Ce sont essentiellement des analyses internes (forces et faiblesses) et externes (menaces et opportunités) pour le cédant et une recherche de synergies potentielles pour le repreneur¹. C'est aussi à la phase 2 que le cédant met en place des stratégies pour favoriser la transmission de son entreprise². Comme le repreneur va surtout s'intéresser aux opérations commerciales (Albo *et al.*, 2000), les transactions financières pour fins personnelles et les actifs non détenus à des fins commerciales devraient être séparés des activités principales qui feront l'objet du transfert. Ce mélange des genres entre opérations personnelles et commerciales est bien connu dans la littérature sur les PME. Le cédant doit présenter au repreneur exclusivement ce qui sera transféré. Après avoir passé en revue les principales fonctions de la PME, la phase de l'appréciation de l'entreprise, du point de vue du cédant, permet de déterminer sa valeur : soit son prix de vente minimal. Ensuite, le cédant peut identifier des acheteurs potentiels (phase 3) afin de s'assurer de la continuité de son œuvre et d'augmenter la possibilité de préserver les emplois, sans toutefois fermer la porte à des offres non sollicitées.

1. Les phases 1 et 2 du cédant confirment les deux premiers préalables essentiels selon le Groupement des chefs d'entreprise (2004, p. 1) : 1) « le propriétaire doit avoir la volonté réelle de céder l'entreprise » et 2) « une bonne analyse de sa situation personnelle et d'entreprise ».
2. Cette phase pourrait être intitulée *corporate staging*, expression empruntée au domaine de la vente de résidences qui consiste à présenter la maison sous son meilleur jour.

Dans la perspective du repreneur, les phases 2 et 3 correspondent à celles où il cherche à déterminer la façon dont l'entreprise d'un cédant potentiel lui permettra d'atteindre ses objectifs de croissance et à identifier les sources de risque tolérables (par exemple, éviter d'acquérir une entreprise endettée si l'entreprise acquéreuse est déjà fortement endettée) et celles qui pourraient être réduites (par exemple : complémentarité de la clientèle, diversification des fournisseurs, augmentation du réseau de distribution, concrétisation d'un avantage compétitif par l'obtention de brevets, etc.)³. La phase 4 du repreneur, vise à établir une liste d'entreprises candidates et à prendre contact. L'interaction entre le cédant et le repreneur est optimale lorsque le repreneur atteint la 3^e phase que le cédant a au moins revu ses opérations (phase 2 du cédant). À ce moment, chacune des parties a des informations à jour sur 1) l'entreprise et son potentiel de développement, 2) le marché et le secteur, et 3) le désir de transiger manifesté par la partie opposée.

La phase suivante, qui relie plus intimement les parties (cédant et repreneur), est la collecte d'informations réciproques. Comme le résume le tableau 10.2, en contexte d'évaluation, l'information est probablement la ressource la plus précieuse. Une information pertinente permet d'établir une évaluation précise. Comme la négociation porte en partie sur le prix de transfert, le cédant pourrait divulguer au compte-gouttes l'information en débutant par des informations peu stratégiques pour révéler par la suite des informations plus fondamentales. Cette approche permet au cédant de s'assurer du sérieux et des intérêts du repreneur. Après la phase 3 du tableau 10.1, le processus de transmission/reprise aura atteint le point où la quantité de nouvelles informations stratégiques sur l'entreprise cible est à son maximum ou près de son maximum⁴.

-
3. Pour de plus amples informations, le Groupement des chefs d'entreprise (2003) suggère une grille d'analyse et de réflexion pour le repreneur.
 4. Cette affirmation fait abstraction d'un comportement malhonnête du cédant qui voudrait cacher de l'information stratégique. Selon le Groupement des chefs d'entreprise (2010), un des facteurs de succès d'une transmission/reprise est d'avoir une bonne relation de confiance.

TABLEAU 10.2

Les étapes de la transmission/reprise impliquant une interrelation entre le cédant et le repreneur

- | |
|---|
| 1. Divulgence d'un rapport sommaire sur les activités de l'entreprise |
| 2. Signature d'un accord de confidentialité |
| 3. Divulgence d'informations stratégiques |
| 4. Négociations |
| 5. Vérification diligente |
| 6. Conclusion de la transaction |

Source: Albo *et al.*, 2000, p. 72-82 [traduction libre].

2. LA DÉTERMINATION DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

La détermination de la valeur de l'entreprise est d'abord un exercice de planification financière. La littérature sur l'évaluation des sociétés présente différentes approches telles que l'approche du marché (ou celle des multiples), la valeur de liquidation, la valeur des actifs, les méthodes des sociétés de capital de risque, l'actualisation des flux monétaires, etc. Pour chacune de ces approches, plusieurs variantes sont proposées. Qui plus est, chaque auteur suggère des particularités et des raffinements. Le but de cette section n'est pas de répertorier toutes les approches, mais plutôt de présenter une approche largement utilisée et documentée, de suggérer des solutions aux problèmes d'application et d'analyser l'influence du financement sur la transaction. Les prochaines pages présentent donc l'approche la plus utilisée en contexte d'évaluation, soit l'approche de l'actualisation des flux monétaires ou la détermination de la valeur intrinsèque (VI).

■ 2.1. La valeur intrinsèque (VI): un cadre général

La valeur intrinsèque (VI) est la valeur actualisée des flux monétaires (FM). Ainsi, il faut estimer les FM prévisionnels et déterminer un taux d'actualisation. Les auteurs suggèrent deux approches complémentaires: 1) l'actualisation des flux monétaires totaux (ci-après FMT ou *cashflows to the firm* selon Damodaran, 1996) qui calcule la valeur intrinsèque de l'entreprise, et 2) l'actualisation des FM disponibles

aux actionnaires (ou propriétaires; ci-après FMDAO ou *cashflows to equity* selon Damodaran, 1996) qui calcule la valeur intrinsèque de l'équité ou des actionnaires/propriétaires. Les FMT sont les FM disponibles pour l'ensemble des bailleurs de fonds, soit les actionnaires/propriétaires, les créanciers, etc. Cette approche détermine la valeur de l'ensemble des activités de l'entreprise et par conséquent le taux d'actualisation est le coût du capital. Pour obtenir la valeur de l'équité, selon cette première approche, il faut soustraire de la valeur de l'entreprise les dettes, les autres emprunts et le capital-actions privilégiées. L'approche de l'actualisation des FMDAO détermine directement la valeur de l'équité; le taux d'actualisation pertinent est le rendement requis par les actionnaires/propriétaires. Albo *et al.* (2000) soulignent que l'approche des FMT est souvent utilisée par les acheteurs, alors que celle des FMDAO est utilisée par les vendeurs. Comme la structure de financement est ignorée dans la détermination des FMT, l'approche de l'actualisation des FMT est privilégiée dans ce chapitre. Cette flexibilité d'application permet à l'acquéreur d'étudier différents montages financiers et de comparer plus facilement les valeurs respectives du cédant et du repreneur sans considération du financement.

■ 2.1.1. Le coût du capital

Le taux pertinent dans le contexte de l'approche de l'actualisation des FMT est le rendement que le repreneur ou le cédant pourrait obtenir si l'un ou l'autre investissait dans un titre financier ou une entreprise ayant un niveau de risque similaire. En théorie, le taux de rendement du repreneur doit être le même que celui du cédant. Ce qui suppose que tous les investisseurs disposent de la même information et sont soumis aux mêmes contraintes. Malheureusement, en contexte de PME, peu d'entreprises présentent des risques similaires et il est pratiquement impossible de trouver un titre financier transigé sur les marchés financiers qui a exactement le même niveau de risque que celui de l'entreprise cible. Dans ces circonstances, il est possible de se tourner vers l'approche du coût moyen pondéré du capital. Ce concept est simple: si le coût de financement par dette est 8 % et celui par fonds propres est 16 %, une transmission/reprise financée à parts égales par dette et fonds propres (en supposant que ce sont les seules sources disponibles) exigera un coût du capital de 12 %. Notons au passage qu'il est fort probable que la structure de financement de l'entreprise cible soit différente de celle qui sera mise en place par le repreneur. Bref, le coût du capital du cédant sera probablement

différent de celui du repreneur. De plus, les termes et les coûts d'emprunt du repreneur peuvent être différents de ceux du cédant si le repreneur est une société par actions, de taille plus grande ou ayant atteint un stade de développement plus avancé.

L'intrant principal du calcul du coût du capital est le coût des sources de financement. Pour des raisons pédagogiques, supposons toujours deux sources de financement possibles : les emprunts et les fonds propres (émission d'actions et réinvestissement des profits). Le coût de la dette est le plus facile à déterminer. Les taux actuels sur le marché peuvent servir de référence pour les parties ou, si chacun a emprunté récemment, le taux d'intérêt des emprunts récents serait une très bonne approximation⁵. Le coût du financement par fonds propres est, pour sa part, plus délicat et plus difficile à déterminer.

L'absence de consensus, même en contexte de grande entreprise, complique l'estimation du coût du financement par fonds propres. Le modèle d'évaluation des actifs financiers (*CAPM: Capital asset pricing model*) est un modèle théorique très utilisé pour la grande entreprise. En contexte de PME, l'application du *CAPM* est plutôt limitée. En effet, ce modèle suppose que le cédant et le repreneur ont des portefeuilles de placement parfaitement diversifiés. Selon Smith et Smith (2000), un marché hautement compétitif pour la collecte des fonds, tel que le marché des États-Unis, pourrait justifier l'utilisation de ce modèle. Même si cet argument est plausible pour les États-Unis, il est loin de l'être pour les autres marchés, tels que le Canada ou l'Europe. En contexte de PME, ce sont plutôt des approches ad hoc qui sont mises en pratique. Comme le révèlent les tableaux 10.3 et 10.4, Roztocky et Needy (1999) suggèrent une classification quant à la prime de risque nécessaire pour trouver le coût de financement par fonds propres, alors que Schilt (1982, cité dans Pratt, 1989) suggère une prime de risque pour chacune des cinq catégories de sa classification⁶. L'avantage

-
5. Ce chapitre exclut les considérations fiscales pour des raisons de concision et pour éviter d'énumérer des éléments qui nuiraient au déroulement de la présentation. La consultation d'un expert en fiscalité pourrait s'avérer stratégique, surtout pour le cédant qui, si le transfert se réalise, se trouvera avec des sommes importantes. Une planification fiscale devrait réduire les conséquences néfastes du transfert.
 6. La prime de risque est additionnée au taux de rendement sans risque au moment de l'évaluation. Damodaran (1996) et Roztocky et Needy (1999) suggèrent de prendre le rendement sur les obligations du gouvernement central d'un horizon de dix ans comme proxy du rendement du titre sans risque.

de l'approche de Schilt est que le taux obtenu est celui du coût du capital et non celui du coût de financement par fonds propres⁷ (Pratt, 1989, p. 198).

TABLEAU 10.3
La classification de Roztocki et Needy (1999)

<i>Catégories (risque d'investissement)</i>	<i>Prime de risque</i>
1. Risque très faible. Entreprises établies, rentables et démontrant des flux monétaires très stables.	Moins de 6 %
2. Risque faible. Entreprises établies, rentables et démontrant peu de fluctuations dans les flux monétaires.	6 % à 12 %
3. Risque moyen. Entreprises établies, rentables et démontrant des fluctuations modérées dans les flux monétaires.	12 % à 18 %
4. Risque d'affaires très élevé.	18 % et plus

Source : Roztocki et Needy, 1999, p. 3 [traduction libre].

TABLEAU 10.4
La classification de Schilt (1982)

<i>Catégories</i>	<i>Prime de risque</i>
1. Entreprises bien établies avec une bonne équipe de gestion (<i>depth in management</i>), des bénéfices historiques stables, un futur prévisible et un bon positionnement concurrentiel (<i>a good trade position</i>).	+ 6 % à 10 %
2. Idem (1) + entreprises présentes dans un secteur compétitif.	+ 11 % à 15 %
3. Entreprises dans un secteur très compétitif, nécessitant peu d'investissements en capital pour entrer, avec des bons bénéfices historiques et requérant peu d'habiletés managériales particulières (<i>no management depth</i>).	+ 16 % à 20 %
4. Petites entreprises qui dépendent des habiletés d'une ou deux personnes où les flux monétaires sont peu prévisibles et très volatils ou grandes entreprises dans un secteur industriel très cyclique où les flux monétaires sont peu prévisibles et très volatils.	+ 21 % à 25 %
5. Petites entreprises de services personnalisés avec un gestionnaire où le potentiel de transférabilité est questionnable.	+ 26 % à 30 %

Source : Pratt, 1989, p. 199 [traduction libre].

7. Cela signifie qu'il n'y a pas de moyenne pondérée à calculer par la suite.

■ 2.1.2. La détermination des FMT (flux monétaires totaux)

Malgré l'étendue des écrits en évaluation des entreprises, la plupart des auteurs s'entendent sur le calcul des FMT.

ENCADRÉ 10.1

Calcul des flux monétaires totaux (FMT)⁸

FMT	=	bénéfices d'exploitation avant amortissement
	-	investissements en capital
	-	investissements dans le fonds de roulement.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la détermination de la valeur de l'entreprise est d'abord et avant tout un exercice de planification (estimation des FMT futurs). Dans ce contexte, des hypothèses sont requises et proviennent des différentes collectes d'information, du jugement des parties prenantes et de la connaissance du secteur et de l'économie. Selon le principe comptable de la permanence de l'entreprise, il faudrait estimer les FMT durant un grand nombre d'années, que la pratique limite en général à cinq (Damodaran, 1996 ; Tuller, 1994). Cependant, une valeur terminale (*continuing value*) est estimée afin de capter les FMT au-delà des cinq années.

La procédure est donc 1) estimer les FMT pour chacune des cinq prochaines années, 2) estimer la valeur terminale, 3) déterminer le coût du capital et 4) actualiser les FMT et la valeur terminale. La valeur actualisée des FMT et de la valeur terminale est appelée la VI de l'entreprise. Supposons que cet exercice a déjà été réalisé et que les valeurs pertinentes sont celles du tableau 10.5. Si le coût du capital pertinent est 24 %, la valeur intrinsèque de l'entreprise serait approximativement de 2 350 000 \$. En retirant la valeur de la dette (supposée égale à 1 500 000 \$), la VI de l'équité serait 850 000 \$ ou 85 \$ par action s'il est supposé qu'il y a 10 000 actions ordinaires en circulation. Il est aisé de démontrer que si le taux d'actualisation augmente,

8. Cette expression, tout comme le reste de la discussion, fait abstraction des impacts fiscaux. Si le taux d'impôt est positif, alors l'expression devient FMT = bénéfices d'exploitation après impôt + amortissement - investissements en capital - investissements dans le fonds de roulement.

les deux valeurs intrinsèques (totale et par action) diminuent⁹. L'opposé surviendrait si le taux de croissance des FMT augmentait : soit une hausse de VI.

TABLEAU 10.5
FMT prévisionnels (en dollars) de l'entreprise cible

	1	2	3	4	5
BAIIA	500 000	525 000	551 250	578 813	607 753
Investissements en capital	0	0	0	0	0
Investissements dans le FDR	0	0	0	0	0
FMT	500 000	525 000	551 250	578 813	607 753
VT					2 532 305
Entrées nettes totales	500 000	525 000	551 250	578 813	3 140 058
Hypothèses : un taux de croissance de 5 % par année est utilisé pour évaluer les FMT ; par la suite, une croissance nulle est supposée.					
Légende : BAIIA = bénéfices d'exploitation avant amortissement ; FDR = fonds de roulement ; FMT = flux monétaires totaux ; VT = valeur terminale.					

Comme les objectifs de développement (et donc le taux de croissance) de l'entreprise cible selon les perspectives du cédant seront fort probablement différents de ceux du repreneur (et probablement un taux de croissance supérieur dans le cas du repreneur), VI sous la direction du cédant (appelée $VI_{\text{cédant}}$) sera inférieure à VI sous la direction potentielle du repreneur (appelée $VI_{\text{repreneur}}$). Cette différence sera accentuée selon le plan de réalisation des synergies.

Comme le montrent les tableaux 10.6 et 10.7, les synergies augmentent directement le niveau des FMT. Le transfert de l'entreprise cible sera économiquement et rationnellement optimal, car l'entreprise vaudrait plus dans les mains du repreneur que dans celles du cédant. Le prix de transfert ou le prix final issu de la ronde de négociations devrait normalement se situer dans l'intervalle caractérisé par ces deux VI, $VI_{\text{cédant}}$ et $VI_{\text{repreneur}}$. Le pouvoir de négociation de l'un par

9. Le rendement exigé par les sociétés de capital de risque est souvent plus élevé. Les conséquences sont une réduction de VI et une hausse de la part de contrôle de la SCR. L'entrepreneur se doit d'être alerte quant à la détermination de ce taux. Un taux plus élevé risque de se traduire par une baisse de son contrôle.

rapport à l'autre poussera le prix de transfert vers le haut (pouvoir du cédant) ou vers le bas (pouvoir du repreneur). Un prix de transfert trop élevé réduit les avantages anticipés des synergies¹⁰.

TABLEAU 10.6

Grille de travail pour la détermination de la valeur de l'entreprise cible lorsque le repreneur utilise les données prévisionnelles du cédant

<i>Années</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Cédant</i>	Ventes				
	Moins : coût de production				
	Moins : FVA				
	BAIIA				
<i>Repreneur</i>	Ajustements ¹¹ et investissements				
	Réduction des coûts de fabrication				
	Réduction des FVA				
	Nouvelles dépenses de R-D				
	Investissements en capital prévus				
	Investissements dans le FDR prévus				
	FMT				
VT					
Entrées nettes totales (FMT et VT)					

Légende : BAIIA = bénéfices d'exploitation avant amortissement; FDR = fonds de roulement; FMT = flux monétaires totaux; FVA = frais de vente et d'administration; R-D = recherche et développement; VT = valeur terminale.

10. Afin de maximiser le prix du transfert, le cédant pourrait être intéressé à solliciter des offres provenant de plusieurs acquéreurs potentiels (phase 3 du tableau 10.1). Théoriquement, l'entreprise cible serait transférée à l'acquéreur qui a la VI la plus élevée (soit celui qui a les plus fortes synergies potentielles), mais aussi celui qui risque de modifier le plus radicalement l'entreprise cible par des mises à pied, l'élimination de produits, la réduction des investissements, etc. Si le cédant est motivé par des intérêts uniquement financiers, il sera tenté par cette stratégie.
11. Parmi les ajustements à effectuer dans les états financiers, Albo *et al.* (2000) mentionnent ceux liés au retrait des actifs non liés aux opérations (si cela n'a pas encore été fait) et les normalisations de postes. Dans ces dernières, les dépenses de salaire de l'entrepreneur et de sa famille, les dépenses de voyage (véhicules et autres) et les coûts de démarrage, de remplacement ou de déménagement devraient être ajustés.

TABLEAU 10.7

Détermination de la valeur de l'entreprise cible selon les anticipations du repreneur (présence de synergie)

Années	1	2	3	4	5
BAIIA	500 000	600 000	720 000	864 000	1 036 800
Ajustements et synergies					
Synergies (10 % des BAIIA)	50 000	60 000	72 000	86 400	103 680
Investissements en capital	100 000	120 000	144 000	172 800	207 360
Investissements nets dans le FDR	20 000	24 000	28 800	34 560	41 472
FMT	430 000	516 000	619 200	743 040	891 648
VT					4 927 528
Entrées nettes totales (FMT et VT)	430 000	516 000	619 200	743 040	5 819 176

Hypothèses : un taux de croissance de 20 % par année est utilisé pour évaluer les FMT ; par la suite, une croissance de 5 % est supposée.

Légende : BAIIA = bénéfices d'exploitation avant amortissement ; FDR = fonds de roulement ; FMT = flux monétaires totaux ; VT = valeur terminale.

2.2. La valeur intrinsèque (VI) selon la perspective du cédant

Après l'appréciation de son entreprise et les plans de développement envisagés (phase 2 du tableau 10.1), le cédant procède à l'estimation de ses flux monétaires totaux prévisionnels et à la détermination de sa VI. Albo *et al.* (2000), Smith et Smith (2000) et Tuller (1994) suggèrent de considérer trois scénarios. Une pondération appliquée aux scénarios pessimiste, réaliste et optimiste permet de déterminer une VI estimée. Les trois valeurs permettent aussi d'établir un intervalle (Albo *et al.*, 2000).

Si l'entreprise est exempte de dettes, la valeur pondérée (ou espérée) constitue aussi le prix de vente minimal du cédant. Si l'entreprise est endettée, le prix de vente minimal doit être suffisamment élevé pour rembourser les dettes¹². En effet, il n'est pas rare qu'une des clauses contractuelles des emprunts bancaires soit le remboursement à demande (soit immédiat) dès qu'on a disposé des actifs sous garantie ou si l'entreprise change de propriétaire¹³. Dans le cas d'une entreprise endettée, le prix de vente minimal deviendrait le maximum de la valeur intrinsèque et de la valeur des dettes. Selon les données du tableau 10.5, cette valeur minimale serait 2 350 000 \$ vu que la dette s'élève à 1 500 000 \$¹⁴. Enfin, il ne faudra pas oublier de considérer les honoraires des consultants. Senbel et St-Cyr (2007) ont trouvé que les coûts de transaction s'élèvent à 5 % pour les entrepreneurs québécois et de 10 % à 15 % pour les entrepreneurs français.

ENCADRÉ 10.2

La valeur sentimentale qu'un entrepreneur accorde à son entreprise

La valeur sentimentale qu'un entrepreneur accorde à son entreprise bloque parfois le processus de transmission. « Comme c'est son bébé, il peut avoir tendance à exiger un prix plus élevé que la valeur réelle », constate Gabriel Nadon. Son conseil : faire évaluer l'entreprise avant toute négociation du prix de vente. (Vallerand, 2010, p. A10.)

-
12. Il est naturellement question des dettes corporatives et non des dettes personnelles du cédant.
 13. Il est fort probable que le cédant devra payer des frais de résiliation de contrat à son institution financière; d'autres frais à ne pas oublier.
 14. La crise récente que les États-Unis ont connue a eu pour effet que la valeur marchande de plusieurs maisons a diminué et devenait ainsi inférieure au solde de l'emprunt hypothécaire. Les institutions financières ont saisi ces résidences afin de les vendre à un prix au moins égal au solde d'emprunt. Cette situation confirme cette définition du prix de vente minimal.

■ 2.3. La valeur intrinsèque (VI) selon la perspective du repreneur

L'analyse interne de l'entreprise cible jumelée à la collecte d'informations permet d'identifier les synergies potentielles. Les objectifs du repreneur quant au développement de l'entreprise cible déterminent le taux de croissance anticipé des FMT. À ce point, le repreneur peut soit ignorer les calculs déjà faits par le cédant et établir ses propres prévisions, soit calculer ses prévisions à partir des données du cédant si elles sont disponibles et accessibles. La première stratégie est préférable à la deuxième si les livres comptables et fiscaux de l'entreprise cible sont consolidés avec les livres personnels du cédant ou si les deux parties ont des objectifs de développement tout à fait différents. Si la seconde stratégie est privilégiée, on a coutume de débiter avec les informations fournies par le cédant, mais certains ajustements devront être apportés. La grille de travail pourrait prendre la forme de celui du tableau 10.6.

Si le taux d'actualisation (coût du capital) du repreneur est le même que celui du cédant, l'attrait du repreneur repose exclusivement sur la présence des synergies anticipées, de la réduction des investissements (en capital et dans le fonds de roulement) et d'un taux de croissance supérieur. Par exemple, si les BAIIA pour la première année sous le contrôle du cédant sont toujours à 500 000 \$ (voir tableau 10.5), si les investissements additionnels en capital sont 100 000 \$ pour la première année et 20 000 \$ pour ceux dans le fonds de roulement, si toutes ces valeurs augmentent à un taux de 20 % annuellement pendant cinq années, alors la VI serait de 2,9 M\$ si aucune synergie n'est prévue (résultats non présentés) ou de 3,3 M\$ si des synergies de 10 % des BAIIA sont anticipées (tableau 10.7). Selon ces deux scénarios, il devrait y avoir un transfert réussi parce que la VI du repreneur est supérieure à celle du cédant. Le repreneur ne doit pas perdre de vue ces valeurs lors de la période de négociations. Albo *et al.* (2000) mentionnent que 50 % des acquisitions résultent en un échec et qu'une des causes principales de ces échecs est d'avoir payé trop cher (*overpayment*). Si le cédant insiste pour avoir un prix plus élevé que les VI du repreneur, ce dernier doit quitter les négociations et ne pas se laisser influencer par des arguments non rationnels. Les VI ainsi déterminées constituent le prix d'achat maximal que le repreneur devrait payer. Rationnellement, il ne doit pas aller au-delà de cette valeur.

La phase suivante consiste à établir un montage financier (voir chapitre 9) et à estimer son contrôle. Si le repreneur contracte un emprunt auprès d'une institution financière ou d'un organisme gouvernemental, la valeur de l'équité s'obtiendra en soustrayant le montant emprunté de la valeur de l'entreprise. Malgré la présence d'emprunt, le repreneur dans ce cas serait toujours l'unique propriétaire de l'entreprise et assumerait 100 % du contrôle. Si en plus du montant emprunté, le repreneur sollicite une mise de fonds sous forme de capital-actions auprès d'investisseurs externes (qui pourraient être le cédant, les employés-clés de l'entreprise cible, des anges financiers ou des sociétés de capital de risque), le repreneur n'est plus par conséquent le seul actionnaire. La valeur totale de l'équité est toujours la différence entre la valeur de l'entreprise et les sommes empruntées.

ENCADRÉ 10.3

La répartition du contrôle de chacun des actionnaires selon Sahlman (1993)

$$\text{Part du contrôle par l'actionnaire } i = \frac{\text{montant investi par l'actionnaire } i}{\text{Valeur de l'équité}}$$

Le contrôle exercé par le repreneur est le résiduel des parts détenues par les autres actionnaires. Si le montage financier du repreneur est tel qu'il emprunte 2 M\$ et qu'une société de capital de risque avance 400 000 \$¹⁵, le partage du contrôle est déterminé comme suit. La valeur de l'équité est 1 300 000 \$ (dans le cas de la présence de synergies : tableau 10.7 ; soit 3,3 M\$ – 2 M\$) et la part de contrôle de la SCR est 30,77 %, soit 400 000 \$ / 1 300 000 \$, en autant que le rendement exigé par la SCR est aussi de 24 %¹⁶. Le repreneur se retrouve donc avec 69,23 % du contrôle de sa nouvelle entreprise.

15. Il est fréquent que le financement par les sociétés de capital de risque se réalise sous forme de rondes de financement. À chaque ronde, si l'entrepreneur n'investit pas davantage, la SCR acquiert toujours un peu plus de contrôle.

16. Avec le même niveau d'investissement, mais un taux d'actualisation de 30 %, la part du contrôle de la SCR serait de 53,67 % (la valeur de l'équité serait alors 745 000 \$).

3. LA VÉRIFICATION DILIGENTE

Une phase importante de l'acquisition d'une entreprise est appelée la vérification diligente. Elle peut avoir lieu avant ou après les négociations (dans ce cas, le prix de transfert négocié devrait être conditionnel aux résultats de cette analyse). Ménard (2004) définit le contrôle diligent comme « l'ensemble des procédures d'enquête et d'examen auxquelles les professionnels comptables, les conseillers juridiques et autres spécialistes ont recours avant la conclusion d'une opération importante » (p. 414). Lors de la vérification diligente, et selon le mandat confié à l'équipe d'experts, en plus de revoir chacun des postes du bilan, l'état des résultats, ainsi que les différents documents légaux, les experts peuvent analyser chacune des fonctions de l'entreprise, soit : les finances et la trésorerie, les prévisions financières, les activités de commercialisation et de vente, les activités reliées à la production, la gestion des ressources humaines, les activités de R-D (incluant les droits de propriété et brevets), les normes environnementales, les systèmes informatiques, etc. (Ordre des comptables agréés du Québec, 2006-2007). Parmi d'autres, les procédures de contrôle et de suivi de même que les budgets pour chaque fonction seront analysés. La vérification diligente est reconnue et son importance ne fait aucun doute. Cela permet d'établir une VI et surtout le prix final sur des assises solides. Comme le Groupement des chefs d'entreprise le souligne (2010, p. 3) : « ne rien supposer, tout vérifier ! »

ENCADRÉ 10.4

L'entreprise Replico Inc.

Au moment où il (le repreneur) s'intéresse de près à **Replico inc.**, le processus de vérification diligente s'amorce : la vérification comptable et fiscale de l'entreprise est passée au peigne fin, le marché est analysé, l'entreprise est positionnée dans son industrie les employés sont rencontrés et les personnes-clés sont identifiées. Alors que les statistiques énoncent que les acquisitions d'entreprises à l'externe sont considérées comme les plus risquées, le repreneur ne se donne pas le droit à l'erreur ! Tout est mis en place pour vérifier les informations et évaluer la valeur de la transaction. Seule la réputation de l'entreprise et la relation développée auprès de la clientèle sont difficiles à évaluer, conséquences des limites imposées par les ententes de confidentialité que le repreneur a signées avec le cédant. (Société de développement économique, 2010, p. 8.)

CONCLUSION

Le présent chapitre avait pour principal objectif de présenter une approche plus globale de l'évaluation financière d'une entreprise en contexte de transmission/reprise de PME. Comme nous l'avons vu, dans une perspective financière, la transmission/reprise couvre plusieurs disciplines et plusieurs facettes. En ce qui concerne les aspects financiers, ce chapitre s'est concentré sur des notions liées à la détermination du prix de transfert qui est influencé par les valeurs intrinsèques respectives (et inconnues) de chacune des parties de même que par leur pouvoir d'influence. Ce prix de transfert dépend aussi de l'information divulguée et de la confiance qui règne entre chacune des parties. Lorsque le repreneur collecte des fonds auprès d'investisseurs actionnaires, son contrôle s'en trouve diminué. Selon la taille et le secteur de la PME, la transmission/reprise peut être complexe. Ce chapitre met l'accent sur l'importance, pour le cédant et le repreneur, d'être préparés, de planifier la transaction et de se renseigner sur le marché et les entreprises participant à la transmission/reprise. Une approche rationnelle et objective de la part des deux parties permet de limiter les arguments sentimentaux et d'éviter de prendre des décisions non réfléchies. Le repreneur et le cédant ne doivent pas hésiter à s'entourer de personnes compétentes qui sauront les conseiller tout au long de ce processus. Cacher de l'information ou agir malhonnêtement n'est jamais optimal, surtout si les deux parties désirent perpétuer la PME et maintenir les emplois.

BIBLIOGRAPHIE

- ALBO, W., BRYK, A. et PIGOTT, A. (2000). *Purchase and Sale of Privately-Held Businesses*, 3^e édition, Toronto, Institut canadien des comptables agréés.
- DAMODARAN, A. (1996). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, New York, John Wiley and Sons Inc.
- GRUPEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISE (2003). « Acquisition d'entreprise: outil d'analyse préliminaire », *Synthèse Chefs en ligne*, <<http://www.groupeement.ca>>.
- GRUPEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISE (2004). « Transfert de l'entreprise à la relève: 1^{re} partie », *Synthèse Chefs en ligne*, <<http://www.groupeement.ca>>.

- GROUPEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISE (2010). « Acquisition d'entreprise », *Synthèse Chefs en ligne*, <<http://www.groupelement.ca>>.
- MÉNARD, L. (2004). *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, 2^e édition, Montréal, Institut canadien des comptables agréés.
- MISZCZAK, B. (2005). « Avant de crier j'achète! », *PME*, vol. 21, n^o 3, p. 15-17.
- PRATT, S.P. (1989). *Valuing a Business: the Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*, 2^e édition, New York, Richard D. Irwin Inc.
- ROZTOCKI, N. et NEEDY, K.L. (1999). « EVA for Small Manufacturing Companies », *Proceedings from the 1999 SAM International Management Conferences*, Las Vegas, 28 au 30 mars.
- SAHLMAN, W.A. (1993). « Aspects of financial contracting in venture capital », dans D.H CHEN (dir.), *The New Corporate Finance: Where Theory Meets Practice*, p. 229-242.
- SENBEL, D. et ST-CYR, L. (2007). « La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement », *Économies et Sociétés*, Vol. K, n^o 16, p. 91-120.
- SMITH, J.K. et SMITH, R.L. (2000). *Entrepreneurial Finance*, Claremont, John Wiley and Sons Inc.
- SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (SDE) (2010). *Bulletin de veille sectorielle portant sur l'Est de Montréal et ses industries*. édition spéciale, Montréal.
- ST-CYR, L., RICHER, F., FRANCOEUR, C. et LANDRY, S. (2005). *Étude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux*, rapport présenté au ministère du Développement économique et régional, mars.
- TULLER, L.W. (1994). *The Small Business Valuation Book*, Avon, Adams Media Corporation.
- VALLERAND, N. (2010). « Six pièges financiers à éviter quand on passe le flambeau », *Les Affaires*, samedi 22 mai, p. A10.

L'accompagnement par le mentorat

Une forme adaptée de soutien pour le cédant et le repreneur

Étienne St-Jean

Université du Québec à Trois-Rivières

« L'accompagnement par un mentor m'a permis d'évacuer mon émotivité, ce qui facilite la prise de décision par la suite. Ce n'est pas facile de se retirer de la direction pour laisser la place à quelqu'un d'autre, en particulier lorsqu'il s'agit de ses propres enfants. Le mentor permet au cédant de prendre du recul, de réfléchir à son désengagement et de parler des difficultés vécues. » Jean Veilleux, fondateur de Produits forestiers J.V. inc. et maintenant mentor au Réseau M. (Réseau M, 2008.)

« Mon erreur la plus fondamentale a été de ne demander aucun avis à qui que ce soit. Je ne voulais déranger personne et j'avais peur d'avoir l'air fou si je le faisais. L'entourage familial est trop proche de la situation de l'entrepreneur. Ses parents ne veulent pas le blesser. Un mentor saura aiguïser sa réflexion. » Daniel Aubry, mentor au Réseau M et consultant en traitement de l'information et communication. (Réseau M, 2009.)

Depuis un certain temps, on assiste à la mise en place de programmes destinés à soutenir les entrepreneurs dans les années suivant le démarrage de leur entreprise. L'une des formules proposées, le mentorat, consiste à jumeler un entrepreneur novice¹ avec un entrepreneur expérimenté, ce dernier offrant des conseils et des pistes de réflexion visant à éviter des erreurs coûteuses, voire fatales au premier (St-Jean et Audet, *sous presse*; Sullivan, 2000). À titre d'exemple, le programme SCORE² aux États-Unis, fondé dans les années 1970 et financé par la Small Business Administration (SBA), a soutenu plus de huit millions de dirigeants de petites entreprises grâce à son réseau de plus de 12 000 mentors bénévoles. En Europe, d'autres initiatives similaires existent telles que celle soutenue par le Business Link d'Angleterre, le programme « Mentor Eget Företag » de Suède ou « France Initiative » (en France), avec près de 5 000 mentors bénévoles, pour ne nommer que ceux-là. Bien que ces programmes soient plus offerts aux créateurs d'entreprises (*ex nihilo*), certains, destinés uniquement aux repreneurs (Eurochambres, 2009) pourraient être également adaptés pour aider les cédants dans leur démarche de transmission/reprise.

Dans un tel contexte, certains défis sont propres à chaque membre de la dyade (cédant/repreneur) et impliquent diverses stratégies pour que les objectifs de pérennité de la PME atteignent un certain succès. Ce chapitre a donc pour objectif de faire ressortir l'utilité du mentorat pour chacun des membres de la dyade. Pour ce faire, nous présenterons, dans la première partie, les principaux besoins et difficultés soulevés par les cédants pour ensuite présenter ceux concernant les repreneurs. Puisque ces acteurs sont susceptibles de vivre de nombreuses difficultés et d'avoir différents besoins tout au long de leurs démarches respectives, nous nous concentrerons seulement sur ceux qui pourraient spécifiquement être comblés par un accompagnement de type mentorat, excluant *de facto* d'autres besoins, comme ceux de trouver un repreneur à la hauteur ou du financement. Sur ce point, nous présenterons rapidement les différents types d'intervenants externes pouvant être impliqués dans la transmission/reprise pour finalement nous concentrer sur deux acteurs québécois offrant

-
1. Le terme « novice » est utilisé ici pour indiquer que l'entrepreneur n'a pas d'expérience en affaires.
 2. Acronyme pour Service Corps of Retired Executives. <<http://www.score.org>>.

du mentorat au cédant ou au repreneur, soit la Fondation de l'entrepreneuriat (qui anime le réseau M, mentorat individuel) et le Groupement des chefs d'entreprise du Québec (mentorat en groupe).

1. LES BESOINS ET DIFFICULTÉS DU CÉDANT ET DU REPRENEUR

Tous les propriétaires-dirigeants de PME devront, un jour ou l'autre, transmettre leur entreprise. Certains le font de plein gré, d'autres non. Toutefois, même dans les cas de transmission souhaitée par le propriétaire-dirigeant, les sentiments de ce dernier pourraient être ambivalents et évoluer tout du long du processus. Dans certains cas, même prêt, il est possible que le cédant vive son départ avec beaucoup de difficulté, d'arrachement et de souffrance (Boussagué, 2008). Par exemple, dans les transmissions/reprises familiales, il arrive que le cédant ayant réussi dise avoir vécu beaucoup de difficulté à se distancier physiquement et psychologiquement de son entreprise (Cadieux, 2005). Chez le cédant, l'aptitude à faire le deuil de son rôle est primordiale dans la réussite du projet de transmission/reprise (Bah, 2009). D'autres difficultés sont souvent évoquées, telles que le transfert des compétences et du savoir-faire accumulé au fil du temps ou même l'évaluation adéquate de son entreprise (Cadieux et Brouard, 2009; Deschamps et Paturel, 2009). Pour faciliter le désengagement du cédant, on mentionne notamment l'anticipation et la préparation du projet de transmission/reprise ainsi que le réinvestissement dans d'autres sphères du champ social (Bah, 2009), deux dimensions qui pourraient être facilitées par certaines formes d'accompagnement, comme nous le verrons plus loin.

Quant aux besoins et difficultés du repreneur, ceux-ci changent en fonction de sa situation. Par exemple, pendant qu'il recherche activement une entreprise et négocie son appropriation, de nombreuses difficultés peuvent exister : difficulté à identifier une entreprise qui corresponde aux besoins, à obtenir de l'information fiable sur celle-ci, à obtenir du financement, à posséder la formation adéquate requise, etc. (Cadieux et Brouard, 2009; Deschamps et Paturel, 2009). En relation avec ces difficultés, on souligne trois principaux enjeux pour le repreneur : évaluer correctement l'entreprise, négocier avec le cédant et lever les freins psychologiques de ce dernier (Cadieux et Morin, 2008; Picard et Thévenard-Puthod, 2006). À cette étape du processus de la transmission/reprise, l'accompagnement de mentorat serait à

définir et les bénéfiques à évaluer, puisque actuellement cette forme d'accompagnement ne semble se réaliser que lorsque le repreneur prend possession de l'entreprise.

Une fois l'entreprise acquise, le repreneur peut, par ailleurs, faire face à plusieurs autres difficultés. Parmi celles-ci, nous retenons travailler et se faire accepter par du personnel qu'il n'a pas choisi, intégrer le réseau du cédant, gérer efficacement une entreprise qu'il connaît peu, entretenir une bonne relation avec le cédant, etc. (Cadioux et Brouard, 2009 ; Deschamps et Paturel, 2009). Durant cette phase du processus de la transmission/reprise, les principales difficultés pour le repreneur sont : exercer son leadership en tant que nouveau dirigeant et développer ses propres réseaux (Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Évidemment, cela s'ajoute aux difficultés vécues par les propriétaires-dirigeants de n'importe quelle entreprise, que ce soit le manque de temps, la difficulté à faire connaître l'entreprise, la solitude du chef, etc. (Schaper, Campo et Imukuka, 2005). En outre, lorsque la transmission/reprise est effectuée, certains repreneurs peuvent se montrer impatients en voulant exercer trop rapidement leur leadership dans des domaines dont ils ne comprennent pas tous les enjeux (Boussagué, 2008). Cela pourrait menacer leur capacité à rassurer le cédant, sans compter le risque d'exacerber la susceptibilité de certains employés-clés, ainsi que l'importance de rassurer les partenaires externes, tous des éléments qui permettent d'assurer une reprise en douceur (Bah, 2009). Le repreneur doit donc apprendre à agir au moment opportun.

Enfin, soulignons que les repreneurs n'ont pas tous le même profil. Certains proviennent de la famille du cédant, d'autres de l'entreprise ou simplement de l'externe. Notons que les besoins d'accompagnement seraient plus marqués, en amont du processus de la transmission/reprise, pour les salariés (40 %) que pour les personnes externes (32 %) et de manière plus marquée, en aval du processus, pour les personnes externes (20 % contre 10 % pour les salariés) (Deschamps, 2002). Cela indique l'importance de considérer la période dans laquelle se situe le repreneur, d'une part, mais également le profil, d'autre part.

2. LE MENTORAT : UNE FORME DE SOUTIEN

Pour bien comprendre la nature de l'accompagnement dans un contexte de mentorat, il importe de clarifier le concept. D'abord, le mentorat est loin d'être un phénomène récent. Le mot mentor provient de *L'Odyssée* d'Homère. Pendant les nombreux voyages d'Ulysse, c'est Mentor, son bon ami, qui devait s'occuper de l'éducation de son fils, Télémaque, et veiller au développement de son identité pour faciliter son accession au monde des adultes. Lorsque Mentor s'adressait à Télémaque, la déesse Athéna parlait au travers de lui et, du coup, il accédait à des qualités divines et devenait l'incarnation de la sagesse. Dans notre monde contemporain, un mentor est généralement une personne possédant certaines qualités ou qui est en position d'autorité et qui veille de façon bienveillante sur un individu plus jeune, lequel bénéficie des conseils et du soutien de son mentor. Comme le suggère Paul (2004), le mentorat se distinguerait du *coaching*, du tutorat ou du compagnonnage du fait qu'il est plus orienté vers la quête de sens que vers l'acquisition de techniques. Tout en étant ancré de manière plus marquée dans l'action, contrairement au *counselling*, au conseil ou à la médiation, il se distinguerait quand même du parrainage, en étant légèrement moins orienté vers l'action que cette forme d'accompagnement (Paul, 2004). Le mentorat interviendrait pour guider l'entrepreneur (perspective d'orientation et de développement), mais un peu moins pour le conduire (perspective d'influence) ou pour l'escorter (perspective de protection) (Deschamps, Fatien et Geindre, 2010).

Le mentorat destiné à un entrepreneur est une relation où un novice (que l'on appelle le mentoré) est accompagné par une personne expérimentée du monde des affaires (que l'on appelle le mentor), ce dernier visant le développement du mentoré du point de vue personnel aussi bien que professionnel. Ainsi, le mentor remplit généralement trois grandes fonctions : des fonctions psychologiques, d'autres reliées à la carrière et celle de modèle de rôle (St-Jean, 2009). Autrement dit, il intervient sur le plan personnel (psychologique), professionnel (carrière d'entrepreneur) et sert de modèle inspirant pour la personne accompagnée. Les retombées sont diverses, mais on note que l'apprentissage est la principale retombée de la relation, en particulier les apprentissages cognitifs et affectifs (St-Jean et Audet, sous presse). Les apprentissages cognitifs concernent les connaissances et compétences de gestion, le développement de la vision d'affaires et l'identification d'opportunités entrepreneuriales. Pour ce qui est des

connaissances et du développement de certaines compétences, le mentor peut être utile à l'entrepreneur, mais dans les limites de ce qu'il sait lui-même.

ENCADRÉ 11.1

Les rôles du mentor: deux témoignages

Mon associé n'a pas étudié en administration, il ne connaît rien. Des fois, on se pose des questions mais je suis toujours le seul à me répondre... On a des employés à gérer, des prêts à aller chercher. C'est important de pouvoir poser des questions au mentor et, des fois, il peut nous éclairer sur des points. (St-Jean, Audet et Boucher, 2007, p. 11.)

Mon mentor m'a apporté du soutien moral. De tomber dans le vide, ne plus avoir de sous qui rentrent... J'étais seul à la maison, seul dans l'entreprise, pas de collègues, avec beaucoup de choses à faire. Tu n'as pas de soupape, et avec les comptes qui entrent... À chaque fois que je le voyais, il me disait: « Calme-toi! » [...] Donc, le mentorat sert à pouvoir respirer, se calmer. (St-Jean *et al.*, 2007, p. 15.)

Le développement de la vision se produit par la discussion avec le mentor qui invite le mentoré à exprimer le genre d'entreprise qu'il souhaite établir dans le futur. Ce faisant, le mentoré clarifie ses objectifs et ses priorités. En tant que personne expérimentée du monde des affaires, le mentor est en mesure d'identifier de nouvelles opportunités qui n'auraient pas été perçues par l'entrepreneur. Les apprentissages affectifs, quant à eux, concernent principalement le développement de l'image de soi, l'auto-efficacité et la réduction de la solitude. Pour le développement de l'image de soi, l'entrepreneur doit se confirmer comme un véritable entrepreneur, en se comparant avec un modèle de rôle. En connaissant maintenant mieux les principaux bénéfices du mentorat pour un entrepreneur novice, voyons maintenant comment cet accompagnement pourrait être utile à la dyade impliquée dans la transmission de l'entreprise.

ENCADRÉ 11.2

Le concept d'auto-efficacité pour le repreneur

L'auto-efficacité est le niveau d'habileté que l'entrepreneur se reconnaît dans sa capacité à accomplir efficacement une tâche, dans ce cas-ci des tâches liées à son métier d'entrepreneur. Cette dimension est particulièrement importante pour assurer la résilience de l'entrepreneur lorsqu'il rencontre des difficultés.

En effet, un individu avec un haut niveau d'auto-efficacité va consacrer plus d'efforts à une tâche lors de situations difficiles qu'un autre dont l'auto-efficacité est faible (Bandura, 1997). Avec l'auto-efficacité développée grâce au mentor, le repreneur pourrait devenir plus résilient. Finalement, le repreneur se retrouve bien souvent isolé à la tête de son entreprise et peu de gens sont disposés à l'écouter parler de ses difficultés. Cette situation peut être très difficile à vivre pour certains et le mentor devient bien souvent la seule personne neutre apte à l'écouter et à le conseiller.

3. LES ACTEURS EXTERNES IMPLIQUÉS DANS LA TRANSMISSION/REPRISE

Différentes catégories d'acteurs sont impliquées dans la transmission/reprise d'une PME et sont susceptibles d'intervenir auprès de la dyade cédant/repreneur. Il y a d'abord les personnes avec qui les protagonistes ont des liens forts, soit celles faisant partie de leur entourage immédiat (la famille, les amis, les contacts professionnels et personnels, etc.). Ensuite, il y a les professionnels généralistes, tels l'avocat, le notaire, le comptable/fiscaliste, le banquier, l'agent immobilier, etc. Notons que dans leurs cas, leur expertise ne se concentre pas exclusivement sur la transmission/reprise, même si certains en viennent à se spécialiser dans ce créneau particulier. Il y a également les professionnels spécialistes qui, pour leur part, ont développé une expertise pointue dans le domaine de la transmission/reprise (conseillers, consultants, coaches spécialisés). Finalement, il y a les associations et les regroupements qui interviennent auprès de leurs membres en offrant divers services, dont certains concernent spécifiquement la transmission/reprise ou l'accompagnement des membres de la dyade.

En France, les professionnels généralistes sont utilisés assez fréquemment pour l'identification de la cible d'achat par le repreneur. Toutefois, le taux de satisfaction à leur égard est assez faible, variant de 21,7 % pour les avocats à 0 % pour les agents immobiliers. Par contre, le taux de satisfaction grimpe à plus de 63 % dans le soutien au processus de reprise (Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Pour les professionnels spécialistes, tels les coaches ou les conseillers privés, leur utilisation est assez faible (moins de 30 %) mais la satisfaction des repreneurs à l'égard du soutien au processus de reprise est convenable pour les conseillers privés (52,8 %) et excellente pour les coaches (100 %). Autant les professionnels généralistes que les spécialistes

sont présents et disponibles pour accompagner la dyade dans le processus de transmission/reprise. Au Québec, l'utilisation des professionnels généralistes est massive dans les transmissions/reprises, variant entre 44,4 % pour l'avocat jusqu'à 95 % pour les comptables. Alors qu'elle est moins marquée pour les professionnels spécialistes tels les conseillers en management (14,6 %), les conseillers en développement organisationnel (6,9 %) ou les psychologues industriels (6,3 %). (Cadieux et Morin, 2008).

Les associations de France, quant à elles, offrent différents services à leurs membres, lesquels sont utilisés assez fortement par les repreneurs pour qui la satisfaction est très élevée, variant de 51,4 % pour la Chambre de commerce à 94,4 % pour les clubs de repreneurs (Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Évidemment, les besoins spécifiques de chaque repreneur doivent être considérés car certains repreneurs pourraient ne pas avoir de besoins particuliers à cet égard. Au Québec, la satisfaction à l'égard des associations dans les cas de transmission/reprise n'est pas documentée, mais nous savons qu'elles sont assez sollicitées par la dyade (34,8 % par les cédants et 29,6 % par les repreneurs) (Cadieux et Morin, 2008). Or, contrairement aux services offerts par les professionnels, qui sont habituellement uniformisés, ceux des associations sont développés en fonction de leur contexte propre, en tentant de rejoindre les besoins des membres et la mission de l'organisation. Voilà pourquoi ils sont d'un intérêt particulier, car le soutien externe à la dyade peut varier grandement selon les régions desservies, en fonction de l'offre de tels services. Dans cette optique, les réussites de certaines associations dans le soutien à la transmission/reprise peuvent s'avérer utiles et inspirantes pour d'autres qui n'ont pas mis en place un tel service destiné aux membres de la dyade.

Dans les prochaines pages, nous présenterons deux associations québécoises qui offrent des services de mentorat à leurs membres, soit le Réseau M (pour mentorat d'affaires) de la Fondation de l'entrepreneurship et le Groupement des chefs d'entreprise du Québec. Dans le premier cas, il s'agit du plus important programme de mentorat au Québec et dans le second, d'une forme de mentorat de groupe qui gagne en popularité, en particulier dans les contextes de transmission/reprise d'entreprise.

4. LE RÉSEAU DE MENTORAT D’AFFAIRES DE LA FONDATION DE L’ENTREPRENEURSHIP

À l’aube de l’an 2000, la Fondation de l’entrepreneurship³, une organisation à but non lucratif dédiée à la promotion de la culture entrepreneuriale sur le territoire québécois, a mis sur pied un réseau de mentorat d’affaires destiné aux entrepreneurs novices (Réseau M). À ce jour, plus de 3 500 entrepreneurs ont eu recours à l’un des 1 200 mentors accrédités par le réseau. Celui-ci regroupe plus de 70 cellules de mentorat, dont l’organisation est assurée par un coordonnateur local, lequel est soutenu par des organismes de développement économique locaux (Chambres de commerce, Centre locaux de développement [CLD], Service d’aide au développement des collectivités [SADC], etc.). Actuellement, le service de mentorat d’affaires de la Fondation de l’entrepreneurship est orienté principalement vers les entrepreneurs novices, qu’ils soient repreneurs ou créateurs. Toutefois, une enquête réalisée auprès des mentorés révèle que les créateurs utilisent les services des mentors de manière plus marquée que les repreneurs, ceux-ci correspondant à 14 % des novices mentorés (St-Jean, 2009). Selon les responsables du Réseau M interrogés en 2010, cette situation est sur le point de changer radicalement, car les demandes d’accompagnement de repreneurs augmentent, tout comme celles des cédants. Selon eux, cela résulterait de la notoriété grandissante du mentorat, qui inciterait les cédants à avoir recours à un mentor, en constatant les avantages d’un tel accompagnement chez ceux qui en ont bénéficié.

■ 4.1. Le mentorat auprès du repreneur

Sachant les différents bénéfices de recourir aux services d’un mentor pour un entrepreneur novice, le repreneur peut tout aussi bien en profiter puisqu’il n’est pas différent d’un créateur à cet égard. En effet, du point de vue des connaissances, tout repreneur peut obtenir des informations et développer certaines compétences avec le mentor, toujours sous réserve des qualités possédées par ce dernier. Pour ce qui est de la vision d’affaires, bien que l’entreprise ait déjà été impulsée préalablement par le cédant, le repreneur doit réfléchir au développement de son entreprise et se projeter dans l’avenir. À ce chapitre, le

3. <<http://www.entrepreneurship.qc.ca>>

mentor pourrait être tout aussi utile que pour les entrepreneurs novices. C'est également le cas pour l'identification d'opportunités, le repreneur devant éventuellement considérer les possibilités que lui offre son entreprise pour servir différents marchés actuels ou futurs. Sur le plan affectif, le repreneur est tout aussi susceptible d'avoir besoin de se sentir apte à gérer l'entreprise et à se considérer comme un véritable entrepreneur. Quant à la solitude, elle pourrait même être plus marquée chez le repreneur, car il pourrait se sentir encore plus isolé de ses employés puisqu'il ne les a pas choisis. Là aussi, le mentorat pourrait être salutaire.

Par ailleurs, nous avons comparé les fonctions exercées par le mentor lorsqu'il intervient auprès d'un repreneur et auprès d'un entrepreneur. Quelques différences ont émergé. D'abord, au chapitre des fonctions psychologiques, le mentor sert davantage de « confident » auprès du repreneur. Il est probable que le repreneur familial puisse plus difficilement exprimer le fond de sa pensée, ses frustrations ou ses ambitions réelles à ses parents, contrairement à un mentor totalement neutre face au projet d'affaires. On peut également penser que le repreneur non familial peut vivre un sentiment accru de solitude, car il est rapidement propulsé à la tête d'une organisation qu'il n'a pas lui-même développée et dont il sent qu'il ne la contrôle pas tout à fait. Il faut souligner que les fonctions de « réflecteur » (donner de la rétroaction), de « sécurisation » et de « motivation » sont identiques pour les deux groupes.

Pour ce qui est des fonctions reliées à la carrière, le mentor d'un repreneur exerce davantage sa fonction « d'intégration », soit présenter le mentoré à des gens du milieu des affaires qui sont en mesure de l'aider dans son projet. Pour le repreneur familial, il est possible qu'il veuille sortir des réseaux établis par son parent où il est considéré comme le « fils ou la fille à papa/maman » (Cadieux, 2007). Quel que soit le type de repreneur, il doit se faire connaître comme nouveau chef d'entreprise dans le milieu des affaires où l'entreprise est établie et le mentor lui ouvre son réseau de contacts. La fonction de « soutien informationnel », qui consiste pour le mentor à transmettre ses connaissances au novice, est davantage sollicitée par le repreneur. On peut penser que son accession rapide au poste de chef d'entreprise peut causer certaines lacunes dans les connaissances nécessaires à son nouvel emploi et le mentor peut alors le soutenir, dans la limite de ses propres connaissances. Les fonctions de « confrontation » (questionner les décisions) et de « guide » (suggérer des pistes de solution) sont pour leur part identiques pour les deux groupes.

Finalement, la fonction de « modèle de rôle » du mentor est plus marquée auprès du repreneur. D'une part, pour le repreneur familial, qui pourrait vouloir profiter de son accès à une personne qui a réussi en affaires pour comparer son profil à celui de ses parents. Cela permettrait de valider les qualités de dirigeant du parent cédant ou, minimalement, d'avoir un autre point de comparaison quant aux conseils qu'il peut recevoir de celui-ci. Tous les types de repreneurs ont rapidement besoin de s'affirmer comme de vrais entrepreneurs et leur mentor leur offre cette occasion de se comparer avec un modèle de réussite.

■ 4.2. Le mentorat auprès du cédant

Actuellement, le mentorat auprès du cédant demeure un phénomène marginal. Toutefois, quelques cas commencent à émerger, dont celui de Jean Veilleux, fondateur de Produits forestiers J.V. Inc., qui a été accompagné par un mentor dans son processus de transmission/reprise d'entreprise, comme nous l'avons vu dans le cas présenté en introduction. Comme le mentor intervient dans l'aspect psychologique, dans la carrière de l'entrepreneur et comme modèle de rôle (St-Jean, 2009), il pourrait être utile au cédant à certains égards. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'une des principales difficultés du cédant est de se désengager de son entreprise et de se trouver d'autres intérêts. Ici, un mentor pourrait certainement permettre au cédant d'exprimer ses sentiments ou ses inquiétudes à quelqu'un de neutre face à un éventuel désengagement. En outre, il pourrait faciliter la réflexion du cédant à propos des nouvelles sphères d'activité dans lesquelles il souhaite s'investir, et peut-être même à la possibilité de devenir mentor à son tour ! Ce dialogue pourrait être particulièrement avantageux dans les cas où le mentor a lui-même vécu le processus de désengagement de son entreprise, une situation qui lui permettrait d'être un modèle de rôle auquel le cédant pourrait s'identifier.

Dans tous les cas, le mentor aurait avantage à adopter un style maïeutique plutôt que directif, une approche beaucoup plus profitable auprès du mentoré (St-Jean, 2009). Rappelons ici que le mot maïeutique vient de la mythologie grecque, où la sage-femme Maïa veillait aux accouchements. Par analogie, la maïeutique est une méthode d'interrogation visant à faire accoucher les esprits, et qui permet ainsi à l'individu de conceptualiser des connaissances enfouies en lui. L'approche maïeutique se trouve donc à l'opposé de l'approche directive, certains utilisant d'ailleurs l'expression « non directive » dans le

même sens que « maïeutique ». Si le style maïeutique est plus efficace pour un nouvel entrepreneur mentoré (donc un repreneur), il pourrait être d'autant plus indispensable auprès du cédant. Les questionnements du mentor seraient à même de forcer ce dernier à réfléchir à certains enjeux, tels son désengagement ou les rôles qu'il peut assumer auprès du repreneur tout au long du processus de la transmission/reprise (Cadieux, 2007), et à lui éviter d'être réactif lorsque les situations critiques surviendront, le cas échéant.

5. LE GROUPEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISE

Le Groupement des chefs d'entreprise a pris naissance au Québec, mais a développé des collaborations dans d'autres pays francophones (France, Belgique et Suisse). Il regroupe actuellement 1 300 chefs propriétaires (dont des cédants) et 300 aspirants-chefs (tous des repreneurs). Sa structure repose essentiellement sur les clubs, un regroupement de chefs qui sont à la même étape de leur vie professionnelle et qui ont des intérêts communs. Pas moins de 15 sortes de clubs différents sont proposés aux membres: aspirants-chefs employés, aspirants-chefs directeurs, directeurs généraux (relève), PDG petite/moyenne/grande entreprise, PDG entreprise (manufacturière/distribution/technologie/service), président (préparer sa relève), gestion à distance, couples propriétaires, nouveaux entrepreneurs et croissance internationale.

ENCADRÉ 11.3

Le Groupement des chefs d'entreprise

Il existe un club au Groupement pour chaque étape de la vie de l'entrepreneur. Tous sont un lieu qui permet d'évaluer, de prendre conscience des actions importantes que nous devons accomplir pour développer notre entreprise en progressant dans notre fonction de chef. Jean-Yves Sarrazin, président du conseil d'administration de Delom Services inc., membre du Groupement (<http://www.groupement.ca>).

Les clubs peuvent aborder différentes thématiques, selon les besoins exprimés et partagés. Ces échanges portent sur les quatre grandes responsabilités d'un entrepreneur (selon le Groupement), à savoir réussir son équilibre et son rayonnement, assurer la continuité,

exercer son leadership et développer l'entreprise. À certains moments, des réunions interclubs sont organisées, par exemple entre des chefs-cédants et des aspirants-chefs (repreneurs), pour partager leurs réalités à l'égard de la transmission/reprise et prendre conscience des préoccupations de chefs qui en sont à une autre étape de leur vie professionnelle. Ces rencontres permettent à chaque membre de la dyade de dépersonnaliser la transmission/reprise qu'ils vivent et d'identifier des convergences entre les expériences des différents chefs. Ils peuvent alors constater certaines similitudes de profils et de sentiments vécus et profiter des expériences positives de certains pour s'en inspirer.

ENCADRÉ 11.4

Le Groupement des chefs d'entreprise : témoignage d'un cédant

Le développement futur du Groupement des chefs d'entreprise devra être axé sur la relève... parce que c'est par là que ça passe, et continuer de mettre en place les bonnes choses, de trouver les solutions. Avez-vous idée de ce que le Groupement a pu apporter à mes enfants ? C'est incroyable ! Les jeunes qui adhèrent et qui participent aux activités du Groupement ont résolument un pas d'avance. Parce que ce sont des boules d'énergie, il faudra toutefois veiller à ce qu'ils soient entourés de gens d'expérience. On assurera ainsi l'équilibre... (Lépine, 2009.)

La formule proposée dans les clubs du Groupement est essentiellement du mentorat de groupe par les pairs. Il s'agit d'une forme d'accompagnement où des individus qui partagent certaines caractéristiques se regroupent pour échanger sur des thématiques d'intérêt. Chacun des membres expose sa situation et reçoit les conseils de pairs. Comme plusieurs ont vécu des situations similaires ou en sont au même point, ils peuvent partager leurs réflexions et témoigner de leurs expériences, ce qui est définitivement une force pour ce type d'accompagnement. Les retombées d'une telle pratique n'ont pas été explorées de manière rigoureuse, ni pour les repreneurs ni pour les cédants, mais les participants semblent y trouver leur compte, considérant l'accroissement des groupes formés par l'organisation et la stabilité de leur adhésion d'année en année. Ici, il faut souligner que cet accompagnement laisse pour compte les repreneurs externes qui sont dans les premières phases du processus de la transmission/reprise, soit au moment où ils recherchent une cible à reprendre et évaluent les possibilités.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de faire ressortir l'utilité du mentorat pour chacun des membres de la dyade cédant/repreneur. Comme nous l'avons constaté, le mentorat pourrait être utile auprès des repreneurs et des cédants, mais de différentes manières. Puisque certains n'ont pas accès à des mentors dans leur entourage, le recours à des associations pour recevoir le service de jumelage est parfois nécessaire. Ainsi, grâce à l'accompagnement d'un mentor, le cédant serait susceptible de prendre conscience des enjeux liés à la vente de son entreprise et à son retrait en tant que chef, ce qui lui permettrait de mieux s'y préparer et de faciliter l'accession au repreneur. Pour ce qui est du repreneur, le mentor pourrait être en mesure de favoriser chez lui le développement de certaines compétences, de sa vision personnelle à l'égard de l'entreprise acquise et d'y déceler des opportunités de développement. Il pourrait aider le repreneur à se faire plus confiance, à développer son réseau de contacts et même à se sentir moins seul dans son entreprise. Comme la formule individuelle aussi bien que la formule de groupe sont susceptibles d'aider le cédant et le repreneur, chacun choisira ce qu'il préfère en fonction de ses intérêts et de ses besoins particuliers.

BIBLIOGRAPHIE

- BAH, T. (2009). « La transition cédant-repreneur. Une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 194, p.123-148.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New-York, W.H. Freeman.
- BOUSSAGUET, S. (2008). « Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 7, n° 1, p. 39-62.
- CADIEUX, L. (2005). « La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du desengagement », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18, n° 3, p. 343-356.
- CADIEUX, L. (2007). « Succession in Small and Medium Sized Family Businesses : Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instate-ment of the Successor », *Family Business Review*, vol. XX, n° 2, p. 95-109.
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- CADIEUX, L. et MORIN, M. (2008). *La transmission d'entreprises : Une étude sur les habitudes d'utilisation des ressources externes par les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs*, Trois-Rivières, rapport présenté au MDEIE, Institut de recherche sur les PME.
- DESCHAMPS, B. (2002). « Proposition d'une typologie des profils de repreneurs d'entreprises », *2^e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Bordeaux, France.
- DESCHAMPS, B., FATIEN, P. et GEINDRE, S. (2010). « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, vol. 27, n^o 3, p. 77-88.
- DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^e édition, Paris, Dunod.
- EUROCHAMBRES (2009). *A Helping Hand for SMEs – Mentoring Business Transfer*, Commission européenne, Bruxelles, Belgique.
- LE NOUVELLISTE (2010). « Une équipe SWAT en transfert d'entreprises », 6 avril, p. 13.
- LÉPINE, S. (2009). « Guy Boulanger – Membre actif doyen Groupement des chefs d'entreprise du Québec », *Entre nous*, juin, p. 18.
- PAUL, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
- PICARD, C. et THÉVENARD-PUTHOD, C. (2006). « Des repreneurs inégaux face aux difficultés du processus de reprise et aux dispositifs d'appui », *1^{res} Journées George Doriot*, Deauville (France), 16-17 mars.
- PICARD, C. et THÉVENARD-PUTHOD, C. (2006). « La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs? », *8^e Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Fribourg (Suisse), 25-27 octobre.
- RÉSEAU M (2008). « Relève d'entreprise - Pas si facile de passer le flambeau », *Le Mentor*, vol. 1, Québec, Fondation de l'entrepreneurship.
- RÉSEAU M (2009). « Rompre la solitude », *Le Mentor*, vol. 2. Québec, Fondation de l'entrepreneurship.
- SCHAPER, M.T., CAMPO, M. et IMUKUKA, J.K. (2005). « The Training and Management Development Needs of Micro-Firms », *Training and Management Development Methods*, vol. 19, n^o 2, p. 13-22.

- ST-JEAN, E. (2009). *Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré*, thèse de doctorat, Université Laval, Québec.
- ST-JEAN, E. et AUDET, J. (sous presse). « The Role of Mentoring in the Learning Development of the Novice Entrepreneur », *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- ST-JEAN, E., AUDET, J. et BOUCHER, N. (2007). « L'apprentissage de l'entrepreneur réalisé dans le cadre d'une relation de mentorat : exploration des possibilités », *24^e Congrès annuel du CCPME/CCSBE*, Kelowna (Canada), 1^{er} au 3 novembre.
- SULLIVAN, R. (2000). « Entrepreneurial Learning and Mentoring », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 6, n° 3, p. 160-175.

Hériter, s'hériter d'une entreprise

La réticence à transmettre et la volonté de reprendre dans les petites entreprises familiales

Delphine Lobet

INRS-Urbanisation Culture Société

Je n'ai jamais été poussée ni obligée à faire ce choix de reprendre. Bien au contraire, à certains moments mon père me disait : « Qu'est-ce que tu fais ici ? Va voir ailleurs, c'est trop d'ennuis, c'est trop de trucs... » C'est vrai que bon, les belles années sont derrière nous dans l'imprimerie. C'est un secteur qui est très, très difficile, les investissements sont de plus en plus lourds. Donc, fatalement, il dit : « Tu n'as pas choisi la voie la plus facile. » (Élodie, repreneure de l'imprimerie familiale, 5^e génération)

Ce chapitre s'intéresse à la transmission/reprise familiale, qui est sans doute la forme de pérennité des PME dont il est le plus commun de prédire la disparition¹. Non sans fondement. C'est en effet ce que confirme notre enquête menée auprès de quelques familles en entreprise: il se dessine un net désengagement des petits patrons par rapport au projet de transmission familiale. Contrairement à ce qui se passait couramment il y a une ou deux générations, les patrons de PME n'encouragent plus leurs enfants à reprendre l'affaire familiale, voire tentent de les en dissuader. Cependant, contrant l'idée que la transmission/reprise familiale est en voie de disparition, cette enquête a aussi laissé voir que des transmissions/reprises adviennent au sein de la famille, malgré tout. Mais, fait semble-t-il nouveau, elles adviennent plus à l'initiative des enfants qu'à la demande plus ou moins explicite de leurs parents. Autrement dit, les héritiers tendent à se faire eux-mêmes héritiers de l'entreprise.

Ce chapitre a pour objectif de traiter ces cas particuliers de transmissions/reprises familiales. Les constats évoqués s'appuient sur une recherche sociologique menée en Belgique auprès d'une douzaine de PME familiales vieilles d'une à cinq générations. Cette enquête, dont il faut souligner le caractère exploratoire, a d'abord révélé ce qui nourrit la résistance des propriétaires-dirigeants à penser et à organiser leur transmission. Elle a ensuite révélé que ces réticences n'ont pas raison des repreneurs familiaux et qu'il y a comme un renversement dans le processus de transmission/reprise, celles-ci se produisant à l'instigation des enfants qui « s'auto-héritent » de l'entreprise. À la suite de cette description des résistances à transmettre et de l'exposé de quelques cas d'« auto-héritiers », nous ouvrirons la réflexion en nous demandant quelles implications il faut tirer, pour la recherche et pour

-
1. Par exemple, sur son site Internet, la Banque de développement du Canada affirmait, sans préciser ses sources, que « environ 30 % des entreprises familiales canadiennes sont transmises avec succès à la deuxième génération. À peine 10 % sont transmises à la troisième génération et, à partir de la quatrième génération, le taux chute au-dessous des 5 %. » (BDC, sans date.) D'abord publiées dans *Keeping the Family Business Healthy*, l'ouvrage de John Ward paru en 1987, ces statistiques sont critiquables (il suffit de revenir à l'ouvrage de Ward pour s'apercevoir que ces chiffres ne sont nullement universalisables), répétées à l'envi dans la presse, les productions scientifiques, les bilans et programmes émanant des autorités économiques, les organismes publics et privés qui s'adressent aux entreprises.

l'intervention, de l'identification de cet acteur de la transmission jusqu'ici négligé à la fois par les chercheurs, par les politiques et par les professionnels de la transmission/reprise.

1. LE PARENT ET LE PATRON : DE LA RÉTICENCE À TRANSMETTRE

À propos des paysans français et de leur tendance à vouloir éloigner leurs enfants du monde agricole, certains sociologues ont parlé de « conduites autodestructives » où tout se passe « comme si le groupe conspirait contre lui-même » (Bourdieu, Boltanski et Saint-Martin, 1973, p. 103-104). On pourrait dire la même chose des propriétaires-dirigeants de PME qui, contrairement à leurs parents, sont réticents ou, à tout le moins, très prudents lorsqu'il s'agit d'envisager une transmission/reprise de l'entreprise aux enfants. Et cela même lorsqu'ils sont animés de la plus grande passion pour leur métier, même lorsque leur entreprise est florissante et réputée, même lorsqu'elle existe depuis plusieurs générations et que le temps l'a rendue vénérable. Le plus souvent, les propriétaires-dirigeants de PME espèrent de leurs enfants qu'ils se consacreront à un autre avenir ou bien, quand ils ne sont pas hostiles à l'idée d'une transmission/reprise familiale, ils répugnent à désigner leurs enfants comme leurs successeurs et ne tentent surtout pas de les intéresser ni de les former à la reprise (Lobet 2004 ; 2006). Outre les difficultés d'ordres politique (craindre la perte de son pouvoir) et eschatologique (affronter l'idée de sa propre mort) largement commentées dans d'autres travaux², on peut relever quatre motifs qui inspirent aux propriétaires-dirigeants une certaine défiance par rapport à la transmission/reprise familiale : 1) le diagnostic qu'ils posent sur la situation matérielle de leur entreprise, 2) le regard qu'ils portent sur leurs enfants comme repreneurs potentiels, 3) leur perception du bénéfice social et personnel de la reprise pour les enfants (est-ce un cadeau à leur faire ?) et 4) le devoir qui incombe aux parents de laisser les enfants libres de se choisir leur futur et de ne rien leur imposer.

2. Michel Bauer a développé le thème du chef d'entreprise comme *homo politicus* notamment dans *Les Patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille* (1993). Concernant le tabou de la mort que met au jour la transmission, voir Kets de Vries (1993).

■ 1.1. La situation matérielle de l'entreprise

Lorsque l'on demande aux propriétaires-dirigeants s'ils envisagent de transmettre leur entreprise à leurs enfants, loin de s'en donner la mission, leur première réaction est très généralement la réticence ou le scepticisme, qu'ils motivent en premier lieu par des doutes sur la viabilité à long terme de l'entreprise. Leurs doutes se fondent sur la **situation externe** de l'entreprise : la conjoncture économique, la santé du secteur, l'avenir de l'industrie, etc., et sur la **situation interne** de l'entreprise en tant qu'organisation. Avant d'envisager de transmettre son entreprise à ses enfants, il faut d'abord pour le propriétaire-dirigeant ne pas douter de ses chances de survie à plus ou moins long terme. Quelles menaces pèsent sur l'entreprise ? Quels changements faudrait-il apporter pour l'adapter aux menaces perçues ? Ne faudrait-il pas la réorganiser de fond en comble, moderniser l'outil de production et revoir les modes de gestion ? Ces changements sont-ils faisables, opportuns, judicieux et réalisables ?

La plupart des chefs d'entreprise posent un diagnostic éclairé sur leur PME, mais on observe qu'ils se mobilisent peu pour surmonter les obstacles et offrir aux enfants la possibilité de reprendre l'entreprise ; c'est donc que la possibilité de transmettre ne constitue pas en soi une motivation pour travailler à pérenniser l'entreprise. Et dans les cas d'entreprises saines et dont l'avenir est, pour autant qu'on puisse en juger, assuré, les discours sont également empreints d'hésitation. Les conditions matérielles de l'entreprise ne suffisent donc pas à expliquer la réticence à transmettre.

ENCADRÉ 12.1

Illustration de la réticence à transmettre : les arguments liés à l'évolution de la profession

« À l'époque où mon père a acheté la société, il y avait pas loin de mille distributeurs en Belgique. Et maintenant, il en reste peut-être soixante ? Pour toute la Belgique ! La profession d'indépendant comme nous la faisons à l'heure actuelle est en voie de disparition. Ce sont des gros groupes, ça va se terminer par des actionnaires d'un côté et des gens qui travaillent de l'autre, mais pas les deux. Ou alors avec un actionnariat familial, mais seulement, de toute façon, qui ne travaille pas. Faire les deux en même temps, c'est voué à disparaître. La meilleure chose qui peut nous arriver, c'est d'engager quelqu'un de capable qui dirigerait l'entreprise. Maintenant, c'est un petit peu vicieux

parce qu'il faut faire gaffe, c'est mettre quand même un loup dans la bergerie, cette affaire-là. Mais, si on veut rester actionnaire majoritaire, c'est comme ça qu'il faudra faire, déléguer ses pouvoirs à quelqu'un d'autre. Autrement, on va se faire bouffer³. » En conclusion logique de cette analyse, Bertrand, repreneur de la société de distribution de tabac de ses parents, l'affirme clairement : « Je ne souhaiterais pas à mon fils d'avoir ma position, non. »

■ 1.2. Le regard sur les enfants

Pour se prononcer sur la transmission/reprise, les cédants évaluent leur entreprise et ses chances de survie, mais ils évaluent également leurs enfants. Ils portent sur ceux-ci un regard qui apprécie leur nombre, l'adéquation de leur sexe avec le secteur de l'entreprise (mieux vaut parfois un repreneur mâle), leurs compétences techniques et humaines et, enfin, leur intérêt pour le métier. Une première évaluation de la relève se fait donc en matière de quantité. La relève est-elle suffisamment nombreuse pour assumer la charge de l'entreprise ? N'est-elle pas au contraire trop nombreuse, ne risque-t-elle pas de morceler la propriété et d'affaiblir sa conduite ?

ENCADRÉ 12.2

Illustration de la réticence à transmettre : le regard des parents sur les enfants

Ce problème démographique se pose chez les Thiry (transport en autocar et atelier de mécanique) où, sur deux enfants, seul le fils aurait été intéressé à succéder à ses parents qui ont laissé l'entreprise d'autocars prendre une ampleur qui les dépasse. « Je crois, explique la fille, que mes parents se sont rendu compte que mon frère seul ne pouvait pas le faire, que moi je ne le ferai pas. Donc, quelque part, c'était déjà une impasse. Ils avaient des doutes par rapport aux capacités de Cédric, par rapport à tout gérer, à avoir un truc énorme. »

3. Toutes les citations de ce chapitre sont extraites d'entretiens menés en Belgique entre 2003 et 2006. Tous les noms sont fictifs.

Sur le plan démographique encore, il faut noter que certains parents ont mis en avant l'obstacle que peut selon eux constituer une appartenance au « mauvais sexe », un obstacle culturel (dans certains milieux, il est difficile d'obtenir le respect des salariés, des clients, des fournisseurs quand on est une femme), mais parfois aussi un obstacle physique.

ENCADRÉ 12.3

Illustration de la réticence à transmettre : les arguments liés au sexe

Dans le secteur du pneu, il est difficile de s'imposer et d'être pris au sérieux quand on est une femme. Benoît observe chaque jour les difficultés qu'ont sa mère et son épouse à se faire entendre de leurs interlocuteurs. Sur le terrain, le travail est en outre physique puisqu'il s'agit de manipuler des pneus afin d'en évaluer la qualité pour ensuite les revendre ou les reconditionner. « Je vois déjà bien, les clients téléphonent, ils ont mon épouse ou ma mère, mais ils veulent parler à mon père ou à moi. Parce que c'est technique, alors qu'elles ont la réponse. Et puis, c'est physique. Trier des pneus, c'est quand même... Chaque pneu qu'on achète, il nous est passé dans les mains, soit à papa, soit à moi, soit au chauffeur. Quand il faut en trier deux cents sur la journée, c'est physique. Donc... » La force physique est ici un argument important, et un apanage masculin.

Les repreneurs doivent donc : être suffisants en quantité (ni trop ni trop peu), du bon sexe, mais aussi suffisants en **qualité**. Comme le dit Bertrand Dupont : « La relève, elle sera toujours là, mais pour que ça puisse continuer encore, encore et encore, il faut avoir quelqu'un de capable. » Certains dirigeants insistent sur la complexification des savoirs nécessaires pour diriger une entreprise, alors qu'auparavant bon sens et intelligence pratique pouvaient suffire. Au-delà des compétences techniques, il faut également que les enfants possèdent les compétences humaines qui font un bon patron, ou un bon patron dans tel secteur.

Enfin, les parents peuvent douter de la pertinence d'une transmission/reprise familiale en raison du manque d'**intérêt** pour l'entreprise dont témoigneraient leurs enfants. Selon Cédric, son absence d'enthousiasme pour la mécanique (« Mes vacances scolaires, je devais

travailler pour mon père, mais à la limite je préférais balayer que de faire de la mécanique»), mais pas pour la gestion ou le commercial cependant (il est ingénieur commercial), a participé à convaincre son

ENCADRÉ 12.4

Illustration de la réticence à transmettre : l'adéquation avec le secteur d'activité

Alex Van Damme, qui a vendu ses sociétés de communication, justifie ainsi sa position par rapport à la transmission familiale : « Il est exact que, je ne sais pas moi, si j'avais fondé une société qui produisait des appareils électroménagers, j'aurais pu me dire : " Si ce sont des gens qui savent surveiller de la production et vendre, ils pourront reprendre ma place ". Alors que dans la communication, malheureusement, il est impossible de dire quelles sont les caractéristiques ou quel est le profil pour réussir. Donc le secteur, entre autres, a joué pour bien me faire comprendre dès le début qu'il n'y avait aucune raison que mes enfants soient adaptés au secteur dans lequel moi j'avais créé mon entreprise. »

père qu'il n'y aurait pas d'avenir familial pour la société d'autocars, qu'il valait mieux la vendre. Notons que le laisser-faire caractérise l'attitude des parents qui, à de rares exceptions, ne font rien pour susciter cet intérêt dont ils constatent l'absence. (« Il ne m'a pas poussé, parce qu'il m'a dit que je n'étais pas fait pour », explique Cédric.) De même, ils agissent peu pour trouver des solutions pour surmonter l'obstacle démographique à la reprise ou celui du manque de compétences, par exemple en adaptant la structure organisationnelle de l'entreprise (répartir les fonctions dirigeantes, renforcer certains postes techniques). C'est comme si leur appréciation de la relève venait conforter leur propre manque de volonté à transmettre au lieu d'en être à l'origine. Aussi faut-il comprendre que le regard sur les enfants ne suffit pas, pas plus que le diagnostic sur la situation matérielle de l'entreprise, à expliquer le peu d'engagement dans le projet de transmission.

■ 1.3. La satisfaction sociale et subjective

Dans la réponse à la question « transmettre ou pas ? » figurent également des considérations liées à la satisfaction que les parents tirent de leur carrière et qu'ils pensent qu'une même carrière apporterait à leurs enfants. Faut-il leur souhaiter de vivre cette vie-là ou d'en connaître une meilleure ? Si les enfants reprenaient l'entreprise, auraient-ils une vie au moins aussi bonne que la leur ou bien pire ? Dans certains cas, l'entreprise est nettement considérée comme une étape transitoire, un sas social dans lequel le cédant n'entend pas installer sa famille. Comme les ouvriers boulangers décrits par Isabelle Bertaux-Wiame (1982), qui se mettent à leur compte pour sortir de la condition ouvrière et poussent leurs enfants non à reprendre, mais à investir dans une scolarité qui fera rompre définitivement la famille avec le monde ouvrier. C'est ici une amélioration « sociale » qui est recherchée avec l'épanouissement personnel qui va avec. On souhaite à ses enfants une vie moins stressante, aux horaires moins chargés, qui offre plus de mobilité (pouvoir changer d'entreprise, de fonction, de lieu) et souvent plus de sécurité financière.

ENCADRÉ 12.5

Illustration de la réticence à transmettre : les ambitions des parents pour leurs enfants

Arnaud Giraud est le patron d'une entreprise de la construction. Son épouse et huit autres salariés travaillent avec lui. Parmi ceux-ci, aucun de ses enfants. Ils y auraient été bien mal accueillis par un père qui a pour eux d'autres ambitions : « Mes enfants ont toujours été libres de leur choix, mais, si je ne les ai pas découragés de s'intéresser à mon entreprise, je n'ai rien fait pour les encourager. Quand je vois mon fils qui est ingénieur commercial et qui travaille pour une grosse boîte à l'étranger, il a certainement d'autres épanouissements que de diriger une boîte avec quinze ou vingt gaillards qui mettent des briques. Indépendamment du côté financier, il y a le côté humain, le côté réalisation personnelle qui est forcément beaucoup plus attractif dans son job que dans le job de petit patron de PME. Ma fille, elle, est dans une entreprise du bâtiment, mais, je dirais, bon, j'espère pour elle que c'est un accident. Quand on est jeune et universitaire comme elle, je crois qu'il faut avoir d'autres ambitions et ne pas rester dans une bête petite ville et attendre que ça se passe. Ça me fout en boule quand je la vois là ! »

Dans d'autres cas, les dirigeants ont le sentiment d'assister à une dégradation du prestige social et de la qualité de vie associés au métier de patron (parfois pour des raisons administratives et réglementaires). Alors que leurs parents étaient satisfaits de leur situation et n'imaginaient pas pour leurs propres enfants de plus bel avenir que celui-là, ils observent, eux, que les temps ont changé, que les affaires sont plus dures et qu'ils ne se voient pas, comme l'avaient fait avec eux leurs propres parents, embarquer leurs enfants « dans cette vie-là ». À l'instar de Doris qui, tout en aimant son travail dans le magasin de meubles, préférerait voir ses enfants embrasser une tout autre carrière: « On a beaucoup de plaisir à avoir du monde, à avoir un beau magasin, à ce que ça travaille bien et tout, mais c'est beaucoup, beaucoup de travail, c'est beaucoup d'efforts. À mon avis, mon frère ne souhaite pas ça pour sa fille non plus. »

■ 1.4. L'obligation morale de laisser libre et l'ouverture au monde

Ce souci du bien-être et de l'épanouissement des enfants nous entraîne à examiner un élément fondamental et relativement récent de la réticence à transmettre, qui affecte également les cédants pourtant charmés par l'idée d'une transmission/reprise familiale. Aujourd'hui même ceux qui aimeraient que l'entreprise leur survive ne veulent pas que leur projet se réalise au préjudice de leurs enfants, ce qui, comme le souligne l'épouse d'un patron retraité, elle-même fille de commerçants, représente un changement capital par rapport aux générations précédentes: « C'était ancré dans l'esprit des gens à l'époque, ça continuait, on devait continuer, on n'avait pas le choix, on ne choisissait pas, il fallait reprendre le métier de son père. Dans les années 1940-1950, c'était comme ça. Et avant encore bien pis. »

À l'obligation morale de **laisser les enfants libres**, de ne pas leur imposer d'avenir tout tracé, s'ajoutent les effets d'une société plus ouverte, que les parents doivent bien laisser s'exercer et qui rendent plus hypothétique encore la transmission familiale. On a plus qu'autrefois la possibilité de sortir de son milieu social; l'école, la mobilité géographique, les loisirs, la télévision donnent à voir et à pénétrer d'autres types de vie. Cette **démultiplication des mondes** s'accélère encore quand les familles se décomposent, quand l'éducation des enfants se partage entre les membres de l'ancien couple et subit l'influence des éventuels nouveaux conjoints. Dans cette société plus

ouverte, on verra sans doute de moins en moins s'opérer ce type de transmissions/reprises « allant de soi », qui paraissent aussi « naturelles » aux enfants qu'à leurs parents.

ENCADRÉ 12.6

Illustration de la réticence à transmettre : laisser ses enfants choisir

Didier a repris avec son frère l'activité de distribution de peinture commencée en 1898 par son arrière-grand-père. Très attaché à l'entreprise, il espère que l'histoire se poursuivra longtemps encore. Mais pas à n'importe quel prix. Quand on lui demande quels conseils il donnerait à sa fille et à ses neveux pour favoriser leur arrivée dans l'entreprise, Didier de se récrier : « On aura toujours bien notre petite idée, mais je crois qu'il ne faut pas. Il faut d'abord qu'ils fassent ce qu'ils ont envie de faire. On n'est plus à une époque où on peut dire "tu feras ça parce que j'ai besoin de toi pour faire ça". C'est dépassé, c'est tout. Et si les opportunités de la vie font qu'à un moment donné ils ont un intérêt pour, alors on en reparlera. C'est d'abord faire ce dont ils ont envie, ça c'est notre devoir de parents. »

Considérant la situation matérielle de l'entreprise, considérant la qualité de la relève que constitueraient les enfants, considérant le niveau de satisfaction sociale et personnelle qu'apporte le métier de chef d'entreprise, considérant qu'il faut avant tout veiller au bonheur de ses enfants et les encourager à profiter des opportunités que leur offre la société, les parents ne sont guère enclins à désirer la transmission de l'entreprise à leurs enfants. Et même dans le cas où ils la souhaitent, ils se gardent bien de rien imposer, préférant laisser les enfants se déclarer à l'entreprise. Aussi pourrait-on conclure que la PME familiale est menacée dans sa durée, qu'elle ne connaîtra plus, comme autrefois, la succession des générations parce que les chefs d'entreprise ne veulent plus élire, susciter et former leurs repreneurs parmi leurs enfants. Cependant, s'il n'y a plus guère d'héritiers désignés par les parents, il y a des enfants repreneurs qui se désignent eux-mêmes et héritiers de l'entreprise.

2. L'ENFANT ET LE REPRENEUR : PARCOURS DE L'« AUTO-HÉRITIER »

Parmi ces repreneurs familiaux que nous appelons les « auto-héritiers », nous avons distingué trois types de repreneurs : 1) le repreneur qui se déclare « faute de mieux », 2) le repreneur qui se révèle « au tournant », arrivé à un moment carrefour de son existence, et 3) le repreneur qui se manifeste « au seuil » de sa vie professionnelle. Ces transmissions/reprises familiales se distinguent de celles imposées ou fortement encouragées par les parents, de celles qui « vont de soi », qui sont « toutes naturelles » et des transmissions/reprises précipitées par les événements (tel un accident de santé qui ne laisse pas aux enfants le choix de prendre la charge de l'entreprise).

■ 2.1. La reprise faute de mieux

On observe premièrement des reprises qui sont le résultat d'un choix par défaut. D'abord ignorée, l'entreprise finit par apparaître comme une « offre d'emploi objective » (Bertaux et Bertaux-Wiame, 1988, p. 18) à des enfants qui manquent de persévérance aux études, l'entreprise familiale leur ouvrant en effet des perspectives que le marché du travail leur refuserait. L'entreprise apparaît salutaire aux enfants qui veulent gagner rapidement leur indépendance financière en coupant court aux études – une indépendance paradoxale puisqu'elle leur coûte une dépendance professionnelle à la famille. Il est certain que, avec un employeur familial à portée de la main, la facilité guette et n'incite guère aux études.

Ne pas pousser les enfants à investir dans la scolarité peut s'avérer une stratégie de transmission/reprise inconsciente (rendre les enfants captifs de l'entreprise, ne pas leur donner à voir autre chose). Si c'est effectivement parfois le cas, les parents ne voient pas forcément d'un très bon œil l'arrivée de ces enfants auxquels il leur est difficile de ne pas prêter secours. Il faut cependant se garder de croire que les repreneurs dont l'intérêt pour l'entreprise ne préexiste pas à l'entrée dans l'entreprise font de mauvais repreneurs. Tout comme le savoir et les compétences, l'intérêt peut naître et grandir en cours de route.

ENCADRÉ 12.7

Le regret que son fils ait repris l'entreprise

« Pendant tout un temps, Benoît voulait être vétérinaire. Mais il n'a pas essayé de faire des efforts pour y arriver. Parce que peut-être qu'il s'est dit : "De toute façon, je travaillerai avec papa". Mais ce n'était pas par vocation. C'était plus par facilité, je pense », explique la mère de Benoît, qui, sans diplôme et sans travail, finit par rejoindre l'entreprise de rechapage de pneus créée par son père. Vingt ans plus tard, malgré l'implication de Benoît et sa volonté de prendre toujours plus de responsabilités, son père continue de lui reprocher la légèreté avec laquelle il a gaspillé son potentiel scolaire. Benoît est encore tout juste toléré par le père déçu : « Il est venu dans l'entreprise. Il y est venu parce que... "Contraint et forcé", je vous dirais. Vous savez, quand on n'a qu'un fils, moi je voyais beaucoup de choses pour lui. Il aurait fait des études universitaires, ça aurait bien marché, il m'aurait dit : "Écoute papa, je voudrais bien faire un master à Harvard", ou que sais-je quoi. Moi j'aurais voulu qu'il m'apporte quelque chose. Et il ne m'apporte toujours rien en fait. »

2.2. La reprise au tournant

Il est d'autres « auto-héritiers » dans la vie desquels l'entreprise familiale surgit non pas « faute de mieux », mais comme un « mieux ». Arrivés à un carrefour dans leur vie, à un moment où pour toutes sortes de raisons – une déception professionnelle, un changement dans la vie de famille, une reconfiguration des conditions de travail... – s'impose la nécessité ou bien s'offre la possibilité de changer, des enfants de famille en affaires qui jusque-là n'y avaient jamais songé considèrent alors soudainement l'entreprise d'un nouvel œil. Par « reprises au tournant », on désigne ces reprises qui se profilent à des moments charnières de la vie des individus et que ni les enfants ni les parents n'avaient vues venir. C'est parce qu'ils se trouvent dans cette conjoncture particulière, à un tournant de leur vie personnelle ou professionnelle, que l'entreprise apparaît à certains enfants comme une option jusque-là rejetée ou ignorée. Il y a assurément une certaine part de hasard dans la manière dont les parcours de reprise se dessinent.

ENCADRÉ 12.8

Illustration de la reprise au tournant

Répondant à une vocation précoce, Emma choisit de devenir pharmacienne. Ses études la passionnent, elle obtient rapidement son diplôme et commence à travailler avec enthousiasme. Au bout d'un certain temps cependant, elle comprend que ce métier dont elle rêvait ne répond pas à ses aspirations et qu'elle n'est pas faite pour rester derrière un comptoir à servir des clients. Avidée de se sentir utile, elle postule auprès de différentes ONG, sans succès. C'est dans cette période de remise en question qu'Emma fait littéralement connaissance avec la Peinture Desmedt. Emma ignore tout ou presque de cette très vieille entreprise que dirige son père et à laquelle, il est vrai, il n'a jamais essayé d'intéresser ses filles. (« À la limite, ce serait peut-être même un reproche, il ne nous a jamais sensibilisées à ça », déplore Emma). Jusqu'à ce qu'un jour il lui demande si elle veut l'accompagner dans son laboratoire et assister à la délicate fabrication d'ambre. C'est là qu'Emma « goûte le passé » de l'entreprise et prend conscience de sa richesse (la fabrication artisanale, les pigments naturels) : « Quand vous voyez ça, vous vous dites : mais, mince ! mes ancêtres ont passé tout leur temps à faire ça avec passion pour que plus personne n'en fasse rien ? » Emma décide alors de quitter la pharmacie où elle travaille depuis quatre ans, d'abandonner ses démarches pour travailler dans l'humanitaire et de rejoindre l'entreprise familiale, ce dont son père se réjouit. Il faut comprendre que si Emma s'enflamme soudainement pour l'entreprise et son histoire, c'est surtout parce qu'elle est, à ce moment précis, disposée à l'entendre. Comme l'explique une de ses sœurs : « Au départ, Emma ne voulait pas non plus reprendre. Et puis, je pense que le temps avançait, qu'elle était plus dégoûtée de son métier de pharmacienne et donc qu'elle envisageait différentes possibilités. »

■ 2.3. La vocation au seuil

Parfois, c'est au seuil de leur vie professionnelle, juste au sortir de leurs études, que les enfants se découvrent un intérêt pour l'affaire familiale. Dans les reprises au seuil de la vie professionnelle, ce sont les études, choisies par les enfants, qui soufflent aux repreneurs l'idée de la reprise, et non pas, comme il pourrait sembler, un projet de transmission émanant des parents qui est venu dicter le choix des études.

ENCADRÉ 12.9

Illustration de la vocation au seuil

Alors que les apparences laissent croire à une reprise programmée de la fabrique de peinture familiale (André IV devient ingénieur chimiste pour succéder à André III qui lui-même succéda à André II, etc.), le parcours d'André, quatrième du nom, est bien moins linéaire qu'il n'y paraît. André perd son père à l'âge de deux ans, il est élevé par sa mère, loin de la fabrique. (« Je ne savais même pas ce qui s'y faisait. Je n'avais jamais approché ça par l'intérieur. ») À la mort de son grand-père dans les années 1950, la fabrique revient à son oncle qui la mène au bord du gouffre. Vingt ans plus tard, en 1973, André termine ses études : il est ingénieur chimiste, comme son père et son oncle. Mais, contrairement à eux, sa formation ne correspond pas à un projet de reprise, elle se conforme aux conseils d'un cousin qui n'a aucun rapport avec la Peinture Desmedt. Manque de chance pour André, 1973 est aussi l'année du premier choc pétrolier avec pour conséquence que « les ingénieurs on n'en veut plus nulle part. Mais alors, c'est l'horreur, on n'en veut plus nulle part ». Aussi « pour ne pas rester à rien faire », André va « voir un peu » ce qui se passe dans la fabrique familiale. C'est là que, comme sa fille Emma trente ans plus tard, il découvre les armoires pleines des trésors laissés par ses aïeux, une œuvre à poursuivre. Il reprend alors la fabrique familiale des mains de son oncle et s'emploie à la redresser, sourd aux conseils de sa grand-mère paternelle qui l'enjoignait de préférer plutôt une carrière dans une « grande usine ».

3. L'« AUTO-HÉRITIER » : NOUVEL ACTEUR DE LA TRANSMISSION/REPRISE FAMILIALE ?

Parmi les arguments que les cédants potentiels avancent pour expliquer leur peu de disposition à transmettre à leurs enfants, on trouve les doutes sur la relève que ces derniers constituent, qui se fondent

principalement sur le nombre et parfois le sexe des repreneurs potentiels, l'intérêt dont ils témoignent pour l'entreprise, leurs compétences. À ce jugement sur les enfants s'ajoutent d'autres doutes qui vont exclure la transmission/reprise du projet parental ou, au mieux, empêcher de l'envisager trop ardemment : la situation matérielle de l'entreprise, le bien-être des enfants, la liberté et le choix qu'en tant que parents ils veulent leur garantir. Cependant, comme le résume le tableau 12.1, les enfants ont la capacité de faire fi des réserves parentales et de leur laisser-faire pour se poser eux-mêmes en repreneurs de l'entreprise. Ce faisant, ces repreneurs mettent à mal les scrupules des parents basés sur l'intérêt pour l'entreprise ou sur les compétences qu'ils prêtent à leurs enfants. Tout comme les habiletés émergent par la pratique, « sur le tas », il y a chez ces repreneurs une simultanéité entre l'entrée dans la société et la naissance de leur intérêt pour elle. On constate en outre qu'un intérêt déclaré tardivement et de manière assez inattendue ne présage pas d'une faiblesse dans l'enthousiasme ou l'aptitude pour le métier : dans les cas de reprises au tournant et au seuil, le repreneur a d'autant plus d'allant qu'il a le choix de faire « autre chose » ; quant au repreneur par défaut, il doit bien assumer ses faiblesses et tirer le meilleur parti de sa situation. Les héritiers désignés et entraînés par les parents ne font pas forcément de meilleurs repreneurs, tant s'en faut.

Pour aller plus loin sur les plans scientifique (la recherche sur les PME familiales), pratique (la gestion et l'accompagnement) et politique (la définition de mesures publiques pour leur pérennisation), une suggestion s'impose : face aux transmissions qui n'adviennent pas ou qui se déroulent mal, plutôt que d'en imputer la faute à l'insensibilité des patrons de PME à cette problématique et à un manque coupable de planification de la transmission, ne vaudrait-il pas mieux, d'une part, aller plus loin dans la compréhension de cette « insensibilité » et, d'autre part, s'intéresser davantage aux repreneurs et aux repreneurs potentiels, à leurs parcours jusqu'à la (non-)reprise ?

TABLEAU 12.1

Positions des parents et des enfants face à la transmission/reprise familiale

<i>Parents</i>	<i>Enfants</i>
<i>Réticences à transmettre</i>	<i>Parcours d'« auto-héritiers »</i>
1. L'évaluation de la situation matérielle de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> – la situation externe (conjoncture économique) – la situation interne (organisation) 	1. Les reprises faute de mieux En l'absence de diplôme, par défaut d'alternative
2. Le regard porté sur les enfants comme successeurs <ul style="list-style-type: none"> – le bon nombre – le bon genre – les bonnes qualités (compétences techniques et humaines) – l'intérêt pour l'entreprise 	2. Les reprises au tournant À un carrefour de la vie, dans période de changement
3. La satisfaction sociale et subjective par rapport au métier <ul style="list-style-type: none"> – la place sur l'échelle sociale – la qualité de vie 	3. Les vocations au seuil Au moment d'entrer sur le marché du travail
4. L'obligation de laisser libres les enfants dans un monde plus ouvert <ul style="list-style-type: none"> – le devoir de ne rien imposer aux enfants – l'élargissement des horizons 	

Il ne suffit pas d'identifier les bonnes pratiques successorales, de les lister et de les diffuser pour sensibiliser les propriétaires-dirigeants à la transmission/reprise et ainsi *produire* de la transmission. Ce n'est pas parce que les cédants ne pensent pas à préparer leur relève ou qu'ils ne savent pas comment s'y prendre qu'ils laissent aller les choses : leur inertie a des origines bien plus complexes, qu'il faut encore chercher à comprendre. Il nous semble que la recherche et l'intervention en PME gagneraient à s'intéresser davantage au contexte social et familial de la (non-)transmission, en amont même du processus de transmission/reprise. Ensuite, n'est-il pas opportun de s'intéresser à ces enfants des familles en entreprise qui contrent l'inertie à transmettre en initiant eux-mêmes le processus ? De comprendre comment et pourquoi certains d'entre eux sont sensibles à cette « force de rappel » de l'entreprise familiale (Bertaux et Bertaux-Wiame 1988, p. 17) et pourquoi pas leurs frères et sœurs ? D'identifier

quels parcours types, quels hasards, quelles configurations mènent les enfants à considérer l'entreprise familiale comme une ressource de travail ou comme un espace d'épanouissement professionnel et personnel? Le repreneur, comme le non-repreneur, est un acteur que ni les chercheurs ni les praticiens ni les politiques ne devraient négliger.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de traiter les cas particuliers de transmissions/reprises familiales, dans lesquelles les enfants se font « auto-héritiers ». D'autres types de transmissions/reprises existent bien évidemment, mais il faut continuer de s'intéresser aux transmissions/reprises dans les efforts de maintien de l'activité économique et de l'emploi. En effet, hors du cercle familial, la transmission/reprise s'avère souvent impensable. Soit que le propriétaire-dirigeant refuse formellement cette option et préfère fermer son entreprise plutôt que de la céder, soit que l'entreprise n'a simplement pas de cours sur le marché d'achat-vente d'entreprises, soit encore que son état est si mauvais que seul un repreneur familial pourrait en vouloir. Dans bien des cas, l'entreprise n'a d'autre salut que la transmission/reprise familiale. Le repreneur familial est dès lors incontestablement un acteur à surveiller et un personnage à comprendre.

BIBLIOGRAPHIE

- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA (2010). « Demandez à un spécialiste », <http://www.bdc.ca/FR/centre_conseils/demandez_a_un_specialiste/Pages/les_realites_de_la_transmission_dune_entreprise_familiale.aspx>, consulté le 19 décembre 2010.
- BAUER, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterÉditions.
- BERTAUX, D. et BERTAUX-WIAME, I. (1988). « Le patrimoine et sa lignée : transmissions et mobilité sociale sur cinq générations », *Life stories/ Récits de vie*, n° 4, p. 8-25.
- BERTAUX-WIAME, I. (1982). « L'installation dans la boulangerie artisanale », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 8-23.

- BOURDIEU, P., BOLTANSKI, L. et SAINT-MARTIN, M. (1973). « Les stratégies de reconversion. Les classes sociales et le système d'enseignement », *Social Sciences Information/Information sur les sciences sociales*, vol. XII, n° 5, p. 61-113.
- HUGRON, P. (1998). « La régie d'entreprises familiales », *Revue internationale de gestion*, vol. XXIII, n° 3, p. 37-40.
- KETS DE VRIES, M. (1993). « The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News », *Organizational Dynamics*, vol. XXI, n° 4, p. 59-71.
- LOBET, D. (2004). « La naissance des dispositions à la transmission intrafamiliale des entreprises familiales, premières réflexions », *Actes du 7^e Congrès international francophone sur la PME*, (CIFEPME), Montpellier.
- LOBET, D. (2006). « La logique du don dans la transmission des entreprises familiales », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n° 62, p. 27-47.
- WARD, J.L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

La transmission/reprise en entrepreneuriat social

Sophie Bacq
Frank Janssen

Université catholique de Louvain

Inner City Development Inc. (ICD) a tout d'un succès. L'entreprise a été créée à Winnipeg (Canada) en 2002 avec pour objectif de fournir aux habitants à faible revenu du centre-ville des emplois de qualité dans le secteur de la construction et de la rénovation de bâtiments, ainsi que des services aux communautés avoisinantes. En 2006, ICD pouvait se targuer de dépenser plus de deux millions de dollars en salaires, bénéfiques extra-salariaux, formations ou en plans de carrière. En quatre ans, ICD avait atteint son seuil de rentabilité, tout en offrant à ces travailleurs défavorisés des conditions de travail et salariales inégalées dans la région. Son directeur général et fondateur, Marty Donkervoort, n'a jamais cessé de développer de nouvelles méthodes pour évaluer quantitativement l'impact social d'ICD. Cette obstination à mesurer les performances passées afin d'en tirer des leçons et de guider les activités futures de l'organisation est caractéristique de son leadership.

En 2009, Marty décide de se retirer d'ICD pour suivre sa compagne quittant l'université de Manitoba pour une année sabbatique en France. Commence alors pour Marty une longue période de recrutement. Son départ a été planifié au mieux: levée de fonds de 40 000 \$, publication de l'ouverture du poste dans tous les magazines nationaux et locaux relatifs aux entreprises sociales et au développement économique communautaire, envoi de courriels à tous les contacts de l'entreprise, de sorte que tous les acteurs du champ de l'entrepreneuriat social au Canada étaient au courant de cette ouverture. Néanmoins, il ne fut pas si facile pour Marty de trouver un successeur. Le manque de candidats le poussa même à

engager un consultant en ressources humaines. In fine, huit candidats sur vingt postulants furent invités à un entretien d'embauche, mais tous furent écartés pour manque d'expérience de terrain ou relative au secteur des entreprises sociales. Un plan B fut même échafaudé, selon lequel le président du conseil d'administration prendrait la direction d'ICD le temps de trouver un repreneur compétent. C'est ainsi que, à l'été 2010, Denis Lewycky, président du conseil d'administration, se vit contraint de prendre la direction d'ICD¹. (La suite du cas est développée ci-après.)

L'entrepreneuriat social, phénomène peu connu du grand public et peu étudié par le monde universitaire, a fait couler beaucoup d'encre récemment. Cet engouement en faveur d'initiatives entrepreneuriales qui combinent mission sociale et modèles d'affaires innovants peut s'expliquer par les nombreuses retombées positives qu'elles génèrent dans des domaines aussi variés que le développement durable, la livraison de biens et de services aux plus démunis ou la défense des droits de l'Homme, pour n'en citer que quelques-uns. Néanmoins, vu leurs objectifs hybrides, à la fois sociaux et financiers, les organisations entrepreneuriales sociales sont empreintes de défis organisationnels majeurs. Parmi ceux-ci, la transmission/reprise d'entreprise représente un élément-clé dans la poursuite de l'équilibre entre mission sociale et rentabilité financière.

Ce chapitre a pour objectif de discuter des enjeux de la transmission/reprise des organisations entrepreneuriales sociales. La diversité des secteurs et la complexité des modèles d'entreprise (formes légales, modes de gouvernance, etc.) présents dans le champ de l'entrepreneuriat social ne facilitent guère l'exercice consistant à en définir les frontières. C'est pourquoi nous consacrons la première partie de ce chapitre à présenter les spécificités généralement attribuées à l'entrepreneuriat social, et à tenter de définir les concepts d'entrepreneur social et d'organisation entrepreneuriale sociale. Dans la deuxième partie, nous abordons la thématique de la transmission/reprise en entrepreneuriat social en traitant tout d'abord des différentes stratégies. Nous développons ensuite les points de vue du cédant et du repreneur.

1. Les informations relatives au cas ICD proviennent d'entretiens avec le fondateur, Marty Donkervoort (réalisés le 13 décembre 2010), et le repreneur, John Baker (réalisés le 20 décembre 2010).

Le point de vue du premier nous amènera à nous interroger sur les défis organisationnels qu'implique la transmission/reprise d'une organisation entrepreneuriale sociale, ainsi que sur les moyens d'y faire face sans faillir à sa mission. Le point de vue du repreneur orientera la discussion sur les motivations individuelles à reprendre une entreprise à vocation sociale.

1. L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : SPÉCIFICITÉS ET DÉFINITIONS

On ne peut engager une discussion sur la transmission/reprise en entrepreneuriat social sans en délimiter préalablement les frontières. En nous basant sur une revue approfondie de la littérature conceptuelle (Bacq et Janssen, 2011), nous définissons l'entrepreneuriat social comme étant les individus et les organisations engagés dans des activités entrepreneuriales – en tant que processus de création de valeur – avec un objectif social². Tant les convergences que les divergences avec l'entrepreneuriat « traditionnel » permettent de tracer les frontières théoriques des concepts inhérents au champ de l'entrepreneuriat social. Ainsi, on peut se demander en quoi l'entrepreneur social est différent de l'entrepreneur tel qu'il est habituellement défini ? De même, quelles sont les spécificités de l'organisation entrepreneuriale sociale qui pourraient influencer sa transmission ? Ces questions sont abordées dans les deux sections qui suivent.

■ 1.1. L'entrepreneur social

Sur le plan individuel, l'entrepreneur social peut être défini comme une personne visionnaire, à la fibre éthique prononcée, dont l'objectif principal est de créer de la valeur sociale, capable à la fois de détecter et d'exploiter des opportunités, de lever les ressources nécessaires à sa mission sociale et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté, problèmes qui ne sont pas correctement traités par le système en place (Bacq et Janssen, 2011). L'entrepreneur

2. Par « social », nous entendons l'accroissement du bien-être de la société au sens large, incluant en cela les collectivités servies par l'organisation, ses parties prenantes et, plus largement, tout individu pouvant bénéficier des retombées positives de l'activité de l'organisation entrepreneuriale sociale.

social a fréquemment été comparé à l'entrepreneur « traditionnel » pour ce qui est de la perception des opportunités, de l'innovation et de la vision. Si l'on devait résumer les différences entre les deux types d'entrepreneurs, il semble que le critère de l'objectif poursuivi lors de la création soit le plus discriminant. En effet, l'entrepreneur social fonde une entreprise dans le but de poursuivre une mission sociale explicite, tandis que l'entrepreneur « traditionnel » est plus motivé par un objectif d'indépendance ou de réalisation personnelle, sinon de profit (Janssen et Surlemont, 2009). Par exemple, dans le cas de Didier Ketels, il s'agit de « permettre aux personnes les plus fragilisées et exclues de connaître leurs droits et d'éviter les problèmes juridiques, en formant au droit les travailleurs sociaux et en mettant à leur disposition des outils de prévention et de conseil ». La mission sociale revêt donc une importance centrale pour l'entrepreneur dit social, de même que pour le repreneur social. Cette mission est sous-tendue par une série de valeurs sur lesquelles est bâtie l'organisation entrepreneuriale sociale. Cette dernière fait l'objet de la section suivante.

ENCADRÉ 13.1

Didier Ketels, « entrepreneur social »

En 2008, Didier Ketels, fondateur de Droits Quotidiens (DQ), a été nommé « Fellow » par la branche belge de l'organisation mondialement connue Ashoka, qui vise à soutenir les entrepreneurs sociaux dans la mise en œuvre de leur vision de changement pour la société. DQ permet aux personnes les plus fragilisées, vivant en marge de la société, de connaître leurs droits et d'éviter les problèmes juridiques en leur prodiguant préventivement les conseils de travailleurs sociaux formés au droit. L'initiative de Didier Ketels s'attaque à un problème important puisque la majorité des 17,5 % de Belges francophones vivant sous le seuil de pauvreté (soit 600 000 personnes) sont confrontés à des problèmes juridiques relatifs au logement, à la famille, à l'immigration. Or, l'accès à des réponses adaptées reste difficile : le droit est une matière compliquée et recourir à un avocat reste assez cher. L'idée nouvelle de Didier Ketels est donc d'apporter préventivement des réponses juridiques en formant plus de 5 000 travailleurs sociaux à 20 thématiques juridiques. L'impact social de DQ est sans équivoque : depuis 2000, des dizaines de milliers de problèmes juridiques ont pu être évités. Source : <<http://www.ashoka.be>>. Plus d'information : <<http://www.droitsquotidiens.be>>.

■ 1.2. L'organisation entrepreneuriale sociale

Sur le plan organisationnel, notons d'abord que les organisations entrepreneuriales sociales sont organisées sous une grande diversité de formes. Ainsi, les organisations entrepreneuriales sociales se déclinent sous la forme d'associations ou d'ONG, mais encore de coopératives, de sociétés commerciales à responsabilité limitée ou encore de sociétés anonymes ou par actions. Le champ de l'entrepreneuriat social ne se distingue donc pas par la forme juridique de ses organisations, mais plutôt par une mission commune à toutes ses entreprises : créer de la valeur pour la société. Notons que cet objectif social est poursuivi au moyen d'activités marchandes (Robinson, 2006 ; Stryjan, 2006 ; Thompson et Doherty, 2006) et ne peut donc se limiter à l'exploitation de ressources philanthropiques.

ENCADRÉ 13.2

Définition de l'organisation entrepreneuriale sociale

L'organisation entrepreneuriale sociale se caractérise par la combinaison d'un objectif social et d'un objectif économique, ainsi que par une démarche entrepreneuriale basée sur l'innovation, la prise de risque et la proactivité (Defourny et Nyssens, 2006). Une organisation entrepreneuriale sociale peut tout aussi bien prendre la forme d'une organisation à but lucratif que celle d'une association sans but lucratif. Cette dernière caractérise la différence de l'entreprise sociale, souvent associée à l'économie sociale. Ce secteur de l'économie se limite quant à lui à quatre formes d'organisations : coopératives, mutuelles, associations et fondations. (Bacq et Janssen, 2011.)

Pour reprendre les arguments de Peattie et Morley (2006), il faut distinguer les caractéristiques qui définissent l'organisation entrepreneuriale sociale, de celles qui la typifient. L'organisation entrepreneuriale sociale peut se définir par deux caractéristiques communément acceptées dans la littérature 1) le recours à des pratiques de gestion et l'exercice d'activités de marché et 2) la poursuite d'une mission sociale centrale et explicite. C'est en ce sens que nous comprenons les organisations entrepreneuriales sociales dans ce chapitre. D'un point de vue typologique, les organisations entrepreneuriales sociales sont souvent vues comme de petites structures démocratiques, employant des modes de gestion participatifs, associant les parties prenantes au processus de décision. De plus, la majeure partie des bénéfices générés par l'activité économique de l'organisation entrepreneuriale sociale

est souvent réinvestie dans sa mission sociale, tandis que, dans une entreprise « traditionnelle », à tout le moins si elle a déjà atteint une certaine taille, le profit sera souvent, en tout ou en partie, distribué aux actionnaires.

Les organisations entrepreneuriales sociales sont également caractérisées par leur orientation entrepreneuriale (Perrini, 2006). Cette orientation peut être définie comme le degré d'innovation, de prise de risque et de proactivité de l'organisation (Miller, 1983). En conséquence, ces initiatives entrepreneuriales, proposant des solutions hybrides à des problèmes complexes de notre société, rendent la frontière traditionnelle entre les activités lucratives et philanthropiques plus floue. Ainsi, la nuance sera faible entre une PME qui accorde une grande importance à sa responsabilité sociétale, d'une part, et une organisation sociale dotée d'un fort esprit entrepreneurial, d'autre part. Ces deux organisations sont confrontées à des défis similaires, ce qui amène certains à penser que l'entrepreneuriat social peut être source d'enseignements pour les autres organisations (Spitzeck et Janssen, 2011).

ENCADRÉ 13.3

Les organisations de l'entrepreneuriat social

« On peut faire du profit tout en faisant du bien ! » Le défi pour l'entrepreneur social est de trouver comment... En effet, les organisations de l'entrepreneuriat social sont souvent sujettes à des tensions entre, d'une part, leur mission sociale et, d'autre part, leurs activités génératrices de revenus, indispensables à leur survie. C'est le cas de Tout l'Or du Monde, une société coopérative de commerce équitable créée en 2007 à Bruxelles, avec pour mission de sensibiliser tout un chacun aux produits issus de filières respectant le principe d'un revenu décent pour le producteur. Pour son fondateur, Antoine Suberville, des tensions peuvent, par exemple, se faire sentir dans la rentabilité : en voulant garantir à la fois des prix démocratiques pour le consommateur et un salaire décent pour le producteur, la question des marges devient secondaire. C'est aussi pourquoi les entrepreneurs sociaux ont coutume de recourir à une variété de ressources, telles que de la main-d'œuvre volontaire. De plus, tout profit réalisé sera prioritairement réinvesti avant d'être distribué, ce qui devient un moyen de perpétuer la mission sociale, plutôt qu'une fin en soi. Bien qu'ils aient parfois pour motivation de changer les règles du jeu du commerce, les entrepreneurs sociaux sont des entrepreneurs avant tout : ils innovent, prennent des risques financiers, notamment en réduisant leurs marges afin de satisfaire leur objectif social, et se montrent proactifs par rapport à leur vision. (Entretien réalisé par Sophie Bacq et Frank Janssen, le 8 février 2010.)

La place centrale de la mission sociale au sein de l'organisation entrepreneuriale sociale nous permet d'entrevoir les défis auxquels devront faire face tant les cédants que les repreneurs d'une organisation entrepreneuriale sociale. Premièrement, la place importante attribuée à la culture d'entreprise et aux valeurs véhiculées par la personnalité, souvent marquante, de l'entrepreneur social peut être source de problèmes lors du retrait de ce dernier. Deuxièmement, la difficulté de mesurer la performance de l'organisation entrepreneuriale sociale, vu la multiplicité et la complexité de ses missions, impliquera des défis, tant pour l'entrepreneur social-cédant dans l'estimation de la valeur de son entreprise, que pour le repreneur qui devra s'efforcer de poursuivre les objectifs de l'entreprise dont il/elle reprend la direction et de maintenir l'équilibre entre le social et l'économique. Ces défis, particuliers à la transmission/reprise dans le domaine de l'entrepreneuriat social, sont développés dans la seconde partie de ce chapitre.

2. LA TRANSMISSION/REPRISE EN ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Il faut d'abord souligner que la transmission/reprise est une problématique qui n'a quasiment pas été traitée, voire évoquée, dans la recherche en entrepreneuriat social. Néanmoins, récemment, quelques auteurs ont identifié la transmission/reprise comme un enjeu critique pour la pérennité des organisations de l'entrepreneuriat social, au même titre que leur croissance ou la répliquabilité de leur modèle économique. Elkington et Hartigan (2008) soulignent ainsi que les entrepreneurs sociaux, de nature impatiente et mal à l'aise avec les modèles bureaucratiques, doivent faire face à d'importants obstacles quand il s'agit de transmettre leur entreprise. Imperatori et Ruta (2006) voient aussi la transmission/reprise comme un des défis majeurs de la gestion d'une organisation entrepreneuriale sociale en ce sens que les valeurs et la mission sociale sont souvent personnifiées par l'entrepreneur social. Elles ne font qu'un avec ce dernier. Son remplacement sera d'autant plus délicat que ses caractéristiques visionnaires et éthiques seront prononcées.

Par ailleurs, Peattie et Morley (2006) constatent, sur la base d'une étude menée au Royaume-Uni, que les organisations entrepreneuriales sociales sont moins enclines à planifier la transmission/reprise de leurs activités que les entreprises à vocation commerciale. Le problème, selon eux, ne réside pas tant dans le manque de candidats potentiels

que dans la disponibilité de candidats compétents dont les valeurs sont en phase avec la mission sociale de l'entreprise. On retrouve donc ici la place centrale de la mission et les défis qui en découlent pour la transmission/reprise d'une organisation entrepreneuriale sociale. Pourtant, la question du comment les organisations entrepreneuriales sociales développent et maintiennent leurs valeurs sociales, face à l'émergence de pressions plus commerciales, est loin d'être triviale (Peattie et Morley, 2006). Alors que certaines idées reçues perçoivent la poursuite d'une vocation sociale et celle d'activités commerciales comme antinomiques, le nombre croissant d'exemples d'entrepreneuriat social témoignent du fait que les deux logiques ne sont pas incompatibles. Ainsi, des études récentes (par exemple, Aiken, 2006) montrent que les activités commerciales des organisations entrepreneuriales sociales ne compromettent pas pour autant leurs valeurs, suggérant en cela que leur existence au sein des marchés commerciaux est justifiée par les différences qu'elles amènent en matière de modèles économiques. C'est néanmoins la place accordée aux valeurs sociales qui caractérise le mieux les organisations entrepreneuriales sociales. Ces valeurs seront source de défis particuliers pour la transmission des organisations entrepreneuriales sociales. Les différentes stratégies de transmission sont discutées dans la section suivante.

■ 2.1. Les stratégies de transmission/reprise

Cadioux (2009) identifie trois types de transmission/reprise : familiale, interne et externe. Chacune de celles-ci mérite quelques réflexions quand il s'agit d'entrepreneuriat social.

■ 2.1.1. La transmission/reprise familiale

Bien que nous n'abordions pas directement la question des spécificités de la transmission/reprise familiale en entrepreneuriat social à proprement parler, il existe, en la matière, certaines similarités entre entrepreneuriat familial et entrepreneuriat social. En effet, ces deux types d'entrepreneuriat sont caractérisés par une vision à long terme, même si l'entreprise familiale répond plutôt aux besoins des membres d'une même famille et de ses partenaires directs, tandis que l'organisation entrepreneuriale sociale s'attaque à des problèmes sociaux qui touchent la société au sens large. Les similarités entre PME familiales et organisations entrepreneuriales sociales existent en particulier dans

la planification de leur transmission/reprise (Jones, Keogh et O'Leary, 2007). Les questions de viabilité et de croissance (ou de non-croissance) de l'entreprise familiale sont pertinentes, au moins en partie, pour les organisations entrepreneuriales sociales, notamment parce que toutes deux s'inscrivent dans une logique de pérennisation des valeurs de l'entreprise. Dès lors, le recours aux principes de la stratégie de transmission/reprise familiale permettrait sans doute à l'entrepreneur social de perpétuer à long terme, non pas la culture familiale, mais bien la mission sociale et les valeurs qui la sous-tendent, d'autant plus que les valeurs caractérisant le plus les entreprises familiales, à savoir l'importance attribuée à la collectivité, l'orientation de long terme et le sens du *stewardship* (Ceja, Agulles et Tapies, 2010), sont celles que nous retrouverons dans les exemples d'organisations de l'entrepreneuriat social.

Dans le cas de l'entrepreneuriat social, on pourrait imaginer que le repreneur ne soit pas à proprement parler le descendant filial du cédant, mais plutôt une personne présentant une filiation philosophique. Nous entendons par là un individu qui partagerait les valeurs prônées par l'entrepreneur social et les intégrerait dès lors dans sa gestion. Bien entendu, la transmission/reprise, plus philosophique que sanguine, y modifie la nature des risques, moins liés à la complexité des conflits au fil des transferts générationnels, comme c'est le cas dans les entreprises familiales, qu'à la potentielle indissociabilité entre l'entrepreneur social et les valeurs de l'entreprise. Le retrait de l'entrepreneur social peut alors être synonyme d'affaiblissement de la poursuite de l'objectif social et de l'entreprise dans son ensemble, voire d'impossibilité de poursuivre la mission de l'organisation après le départ de son dirigeant.

■ 2.1.2. La transmission/reprise interne

Cette stratégie implique la transmission/reprise de l'organisation entrepreneuriale sociale à un (ou plusieurs) de ses employés. Le fait que le repreneur soit déjà actif dans l'organisation permet justement à l'entrepreneur social de s'assurer du maintien, au moins partiel, de sa vision entrepreneuriale grâce à une bonne préparation préalable du repreneur au travers du transfert de ses valeurs et de son savoir-faire. Une transmission/reprise interne présente en outre la possibilité pour le cédant de rester actif dans son entreprise pendant la période du transfert du leadership, et de préparer son départ de l'entreprise dans un horizon plus long (Cadieux, 2009). Hare *et al.* (2006) ont observé

que plus de 75 % des organisations entrepreneuriales sociales qui ont un plan de transmission/reprise sont susceptibles d'opter pour une stratégie interne. Néanmoins, souvent les organisations entrepreneuriales sociales déplorent un manque de candidats à la relève disposant de l'expertise et de l'engagement nécessaires pour mener à bien la mission sociale de l'entreprise (Peattie et Morley, 2006).

En outre, plusieurs cas de figures peuvent se présenter en fonction du type de personnel qu'emploie l'organisation entrepreneuriale sociale. Premièrement, signalons qu'une grande partie des organisations entrepreneuriales sociales (surtout celles fondées sur le modèle d'une association à but non lucratif) collabore avec un nombre important de volontaires. Bien que l'on puisse supposer que ces derniers se reconnaissent totalement ou partiellement dans la mission sociale poursuivie par l'organisation, puisqu'ils/elles y consacrent gratuitement une partie de leur temps libre, les volontaires pourraient ne pas être capables d'endosser le rôle du repreneur, soit par manque d'expérience ou de compétences de gestion, soit parce qu'ils ont déjà un emploi dans une autre organisation. Ensuite, certaines organisations entrepreneuriales sociales, appelées entreprises sociales d'intégration par le travail, ont pour mission sociale même d'employer de la main-d'œuvre défavorisée pour la former et la réinsérer socialement. Il est donc plus difficile d'envisager que ces employés reprennent l'organisation entrepreneuriale sociale. Enfin, parmi la main-d'œuvre qualifiée, il se pourrait qu'aucun ne souhaite rester dans l'organisation une fois son leader parti. En conclusion, la stratégie de transmission interne dans les entreprises sociales peut s'avérer compromise par le manque de compétences, de leadership, de temps ou de convictions du personnel employé.

■ 2.1.3. La transmission/reprise externe

« La transmission faite à une ou à plusieurs personnes n'ayant aucun lien avec l'entreprise » (Cadieux, 2009, p. 226) peut, de prime abord, sembler moins appropriée dans le cas de l'entrepreneuriat social. En effet, ses principaux avantages résident dans la récupération d'un capital important pour le propriétaire de l'entreprise et dans la réorientation stratégique découlant de la reprise (Cadieux, 2009). Alors qu'une redéfinition stratégique peut s'avérer bénéfique pour l'organisation entrepreneuriale sociale, il semble que l'objectif de profit tiré d'une transmission/reprise externe aille à l'encontre des fondements mêmes de l'entrepreneuriat social. Pourtant, à l'instar des investisseurs

sociaux³, il existe des repreneurs externes ayant des motivations de nature « sociale », dont le but est plus la pérennité de la structure et de la mission qu'elle poursuit, que le souhait de faire une bonne affaire. Il pourrait s'agir d'un partenaire présent dès le début de l'aventure ou intervenant régulièrement dans les activités de l'organisation entrepreneuriale sociale. Un apport de sang neuf est d'ailleurs souvent un atout non négligeable du point de vue stratégique. Ces repreneurs sociaux peuvent tout autant faire partie du réseau existant de l'organisation entrepreneuriale sociale que n'avoir aucun lien préétabli avec cette dernière. Comme nous le verrons dans le cas d'Inner City Development, le repreneur est parfois celui auquel on s'attend le moins, car il n'a aucun lien préexistant avec l'entreprise ou son secteur d'activité. La décision du repreneur semble alors se fonder sur sa volonté d'agir en accord avec ses valeurs plutôt que par esprit du gain.

Dans les paragraphes qui ont précédé, nous avons envisagé les différents types de transmission/reprise traditionnellement offerts aux dirigeants de PME, dans le cas de l'entrepreneuriat social. Dans les deux sections qui suivent, nous nous attardons un moment sur les points de vue respectifs des deux acteurs de la stratégie de transmission, à savoir l'entrepreneur social-cédant et le repreneur, qu'il soit interne ou externe.

■ 2.2. L'entrepreneur social-cédant

Différentes raisons peuvent pousser un entrepreneur social à céder son entreprise. Comme son homologue « commercial », l'entrepreneur social peut avoir atteint l'âge de la retraite, vouloir créer ou participer à d'autres innovations sociales, ou ne pas se sentir capable de mener à bien la croissance de l'entreprise au-delà de sa phase de création. L'interruption simple et nette de l'activité de l'organisation entrepreneuriale sociale paraît, quant à elle, aller à l'encontre des motivations d'ordre sociétal qui sont à la base de son existence. Mû par la volonté de pérenniser les retombées positives de l'activité qu'il/elle a mise sur pied, l'entrepreneur social se voit souvent contraint de trouver un repreneur. Les qualités humaines et altruistes de ce dernier seront sans doute cruciales dans le choix du cédant. Fréquemment, l'entrepreneur social préférera un repreneur capable d'amener ou de mobiliser

3. Auxquels s'intéresse toute une littérature en développement, répertoriée sous l'appellation « *impact investment* ».

du capital dit « de croissance », permettant l'expansion organisationnelle, et qui le fera sans pour autant chercher à récupérer son investissement au taux du marché.

En effet, le cœur même de l'activité de l'organisation entrepreneuriale sociale dépasse les définitions conventionnelles de prix de marché ou de retour sur investissement (Emerson *et al.*, 2007, p. 5). En outre, la fixation d'un prix de vente de l'organisation entrepreneuriale sociale n'est pas chose aisée. Outre la valeur sentimentale qu'une entreprise peut revêtir pour son fondateur, les valeurs sociales justifiant l'existence de l'activité n'ont pas de prix. Paradoxalement, plus la culture « sociale » d'une entreprise est forte, plus cette dernière sera susceptible de survivre au départ de son leader, mais plus il sera difficile de trouver un repreneur qui adhère parfaitement à la philosophie de l'entreprise. En ce sens, une stratégie de transmission/reprise interne ou familiale pourrait s'avérer préférable parce que le repreneur aura déjà intégré les valeurs fondatrices de l'organisation entrepreneuriale sociale.

ENCADRÉ 13.4

Le cas d'Inner City Development (partie 2)

Les défis qui se posent à l'entrepreneur social dans la recherche d'un repreneur sont nombreux. Dans le cas d'ICD, la complexité des objectifs sociaux et financiers d'ICD imposait à ses gestionnaires de posséder des qualités hors du commun. Marty Donkervoort recherchait un candidat mûr, expérimenté, connaissant bien le monde des entreprises sociales, et désireux de relever un défi. Étant donné les qualités requises, le nombre de candidats potentiels était très faible. C'est pourquoi dès 2006 (Donkervoort, 2006), Marty questionnait la viabilité d'ICD, ainsi que la possibilité de répliquer son modèle. De plus, si créer une organisation entrepreneuriale sociale n'est pas chose aisée, en assurer la survie à long terme peut même s'avérer encore plus compliqué ! En effet, le succès d'ICD était lié à un démarrage sous une bonne étoile, ainsi qu'à l'aide précieuse de partenaires dotés de nombreuses ressources et, surtout, de patience. Sans cette convergence particulière de circonstances et de leadership, ICD n'aurait, au dire de son fondateur, sans doute pas survécu à ses quatre premières années d'activité. Pour que la mission sociale d'ICD ne pâtisse pas du départ du fondateur, il était crucial de trouver un repreneur qui partage les valeurs et le style de leadership de Marty. Il fallait

qu'il soit capable de conserver une proximité avec les populations défavorisées du centre-ville de Winnipeg et de maintenir des services de qualité... C'est finalement là où il ne s'y attendait pas, à deux mois de son départ pour la France, que Marty a trouvé un repreneur pour son affaire, en la personne de John Baker. (À suivre.)

■ 2.3. Le repreneur « social »

D'après Emerson *et al.* (2007), il existe un nombre croissant d'investisseurs mus par des objectifs sociaux plutôt que lucratifs. Parallèlement, même si les statistiques manquent à ce sujet, on peut imaginer que certains individus, cherchant à reprendre la direction d'une entreprise, se montrent soucieux de l'impact social et environnemental de leur décision, tout autant (sinon plus) qu'ils souhaitent s'assurer un retour sur investissement financier. La littérature émergente sur la performance sociale s'accorde à dire que l'évaluation des retombées positives des activités des organisations entrepreneuriales sociales est une tâche ardue. En effet, les indicateurs de la performance sociale de nature non financière varient fortement d'un secteur à l'autre. Ainsi, il pourra s'agir, dans le domaine des soins de santé, de l'augmentation du nombre de patients ayant bénéficié de ces soins ou dans le secteur des technologies vertes, de la réduction des émissions de dioxyde de carbone. Il est aisé de comprendre que ces deux mesures sont très difficilement comparables, contrairement aux valeurs monétaires.

Dès lors, c'est peut-être sur la base de critères plus subjectifs et sentimentaux que les repreneurs sociaux prendront leurs décisions de reprendre la tête d'une organisation entrepreneuriale sociale. Cette intuition est supportée par des recherches récemment menées sur les processus de décision d'investissement sociaux (Hope Consulting, 2010). Aucune tendance générale ne prévaut dans les préférences des investisseurs, mais on voit plutôt émerger différentes priorités et motivations. Ainsi, pour des individus en quête de sécurité, le retour sur investissement financier primera sur le reste, tandis que pour d'autres, la cause défendue par l'organisation pèsera plus lourd dans la balance. D'autres encore attacheront de l'importance à la qualité des systèmes organisationnels et du modèle d'affaires. Cette variété de profils ne peut que convenir à la variété d'initiatives d'entrepreneuriat social qui voient le jour dans nos régions. En conclusion, retenons le potentiel

énorme qu'offrent les profils de repreneurs « sociaux » au développement et à la croissance d'organisations entrepreneuriales sociales innovant et œuvrant pour le bien commun.

ENCADRÉ 13.5

Le cas d'Inner City Development (partie 3)

En juillet 2010, après cinq semaines de rencontres et de discussions régulières avec Marty, John Baker décide d'emmener sa famille à Winnipeg pour prendre la tête d'ICD. Enseignant l'entrepreneuriat social à la Schulich School of Business de l'Université de York et consultant indépendant, John était impliqué dans l'entrepreneuriat social depuis plus de 12 ans. C'est donc non sans intérêt que John a suivi le développement d'ICD et il était aux premières loges lorsque Marty s'est mis à la recherche d'un successeur.

D'après John Baker, les qualités d'un repreneur social résident dans la combinaison d'une expérience du monde des entreprises et du secteur social et, surtout, dans la capacité de fédérer les éléments appartenant à ces deux mondes, souvent considérés comme en opposition. Ensuite, c'est le degré de motivation qui fera la différence, selon lui. La motivation de John pour reprendre ICD provient principalement de son admiration pour la qualité du travail d'ICD. C'est ce qui l'a poussé à passer de la théorie à la pratique...

Le plus grand défi dans ce genre de reprise reste le changement de leadership pour une organisation qui est avant tout basée sur la personne du fondateur : sa vision, son mode de gestion, etc. « C'est un moment risqué et stressant dans la vie d'une entreprise : les choses doivent changer, il faut progresser avec réserve, mais détermination. »

Et cela paie ! Aujourd'hui les activités d'ICD sont plus florissantes que jamais : 27 personnes y sont désormais employées (contre 14 au moment où John est arrivé) et l'entreprise gère simultanément un grand nombre de projets, pour un total de 1,4 million de dollars. Tout porte donc à croire que la réorientation stratégique survenue à la suite de la reprise d'Inner City Development par une personne externe porte déjà ses fruits.

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de discuter des enjeux de la transmission/reprise des organisations entrepreneuriales sociales. Nous avons d'ailleurs tenté de faire œuvre de pionnière en nous penchant sur la

problématique de la transmission/reprise en entrepreneuriat social, qui n'a pour ainsi dire pas été abordé à ce jour. Pourtant, ce sujet présente un certain nombre de particularités qui font en sorte qu'il mérite qu'on s'y intéresse. L'organisation entrepreneuriale sociale est au centre d'un double paradoxe. D'une part, elle doit chercher à combiner et équilibrer objectifs sociaux et financiers. Hockerts (2010) montre que les entrepreneurs sociaux ont souvent du mal à préserver cet équilibre, ce qui peut les amener à se recentrer sur une activité philanthropique ou, au contraire, à édulcorer l'objectif social pour améliorer leur position sur le marché. D'autre part, elle est intimement liée aux objectifs et valeurs de son fondateur et, en même temps, sa mission sociale l'inscrit presque naturellement dans un horizon temporel qui devrait logiquement dépasser celui de son créateur. Ce dépassement nécessite non seulement que la mission ne soit pas totalement indissociable du créateur, mais également que le repreneur se sente capable de poursuivre les objectifs sociaux et financiers avec la même force et la même conviction que celui-ci. Au-delà de la question des compétences, il est donc indispensable d'assurer une continuité dans la vision du créateur. Cet objectif est loin d'être simple à réaliser étant donné les défis qui ont été évoqués dans ce chapitre. En effet, tout autant, voire peut-être plus qu'un autre, l'entrepreneur social est attaché à son entreprise qu'il/elle a fondée sur la base de ses propres valeurs. En outre, la difficulté de fixer un prix de vente de l'organisation entrepreneuriale sociale, qui implique une évaluation de sa performance en des termes difficilement monnayables, rend complexe la définition d'un terrain d'entente entre cédant et repreneur.

BIBLIOGRAPHIE

- AIKEN, M. (2006). «How do Social Enterprises Operating in Commercial Markets Reproduce their Organizational Values », *3rd Annual UK Social Enterprise Research Conference*, Londres, 22 et 23 juin.
- BACQ, S. et JANSSEN, F. (sous presse). «The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria », *Entrepreneurship and Regional Development*.
- CADIEUX, L. (2009). «La transmission », dans F. JANSSEN (dir.), *Entreprendre : Manuel d'introduction*, Bruxelles, De Boeck.
- CEJA, L., AGULLES, R. et TAPIES, J. (2010). «The Importance of Values in Family-Owned Firms », *Working Paper, WP-875*, IESE Business School - University of Navarra.

- DEFOURNY, J. et NYSSSENS, M. (2006). « Defining Social Enterprise », dans M. NYSSSENS (dir.), *Social Enterprises: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Londres et New York, Routledge.
- DONKERVOORT, M. (2006). « Success without Succession? Reflections on the Building and Sustaining of Social Enterprise », *Making Waves*, vol. 17, n° 3, p. 20-24
- ELKINGTON, J. et HARTIGAN, P. (2008). *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*, Boston, Harvard Business School Press.
- EMERSON, J., FREUNDLICH, T. et FRUCHTERMAN, J. (2007). « Nothing Ventured, Nothing Gained: Addressing Critical Gaps in Risk-Taking Capital for Social Enterprise », *Working paper*, Oxford Saïd Business School: Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- HARE, P., JONES, D. et BLACKLEDGE, G. (2006). *Understanding Social Enterprise and Its Financing: A Case Study of the Child-Care Sector in Scotland*, Final Report of Research Project funded by Lloyds-TSB.
- HOCKERTS, K. (2010). « Social Entrepreneurship between Market and Mission », *International Review of Entrepreneurship*, vol. 8, n° 2, p. 177-198.
- IMPERATORI, B. et RUTA, D. (2006). « Organizing a Social Enterprise », dans F. PERRINI (dir.), *The new social entrepreneurship: What awaits social entrepreneurial ventures?* Cheltenham, Edward Elgar.
- JANSSEN, F. et SURLEMONT, B. (2009). « L'entrepreneur: Ses caractéristiques et ses motivations », dans F. JANSSEN (dir.), *Entreprendre: Manuel d'introduction*, Bruxelles, De Boeck.
- JONES, D., KEOGH, B. et O'LEARY, H. (2007). *Developing the Social Economy: Critical Review of the Literature*, Edinburgh, Social Enterprise Institute (SEI).
- MILLER, D. (1983). « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms », *Management Science*, vol. 29, n° 7, p. 770-790.
- PEATTIE, K. et MORLEY, A. (2006). *Social Enterprises: Diversity and Dynamics, Contexts and Contributions - A Research Monograph*, ESRC, Centre for Business Relationships, Cardiff University.
- PERRINI, F. (2006). « Introduction », dans F. PERRINI (dir.), *The New Social Entrepreneurship: What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?*, Cheltenham, Edward Elgar.

- ROBINSON, J. (2006). « Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities », dans J. MAIR, J. ROBINSON et K. HOCKERTS (dir.), *Social Entrepreneurship*, Basingstoke et New York, Palgrave Macmillan.
- SPITZECK, H. et JANSSEN, F. (2011). « Social Entrepreneurship: Implications for Management Practice », *International Review of Entrepreneurship*, vol. 8, n° 2, p. 63-70.
- STRYJAN, Y. (2006). « The Practice of Social Entrepreneurship: Notes towards a Resource-Perspective », dans C. STEYAERT et D. HJORTH (dir.), *Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements in Entrepreneurship Book*, Cheltenham, Edward Elgar.
- THOMPSON, J.L. et DOHERTY, B. (2006). « The Diverse world of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories », *International Journal of Social Economics*, vol. 33, n°s 5/6, p. 361-375.

Les réalités et défis de la relève agricole

Diane Parent
Université Laval

*« Mon père m'avait dit qu'on construirait le pont rendu à la rivière...
à la place on a élargi le fossé! »*

Quel que soit le continent, la relève agricole constitue une préoccupation importante. Diminution croissante du nombre de fermes, vieillissement de la population agricole, accès difficile au capital, dévalorisation sociale et politique de l'agriculture (Tondreau, Parent, Perrier et Ouellet, 2002). Le Canada n'échappe pas à ces tendances. Hormis le déclin démographique des agriculteurs, des évolutions paradoxales et des ruptures se sont manifestées depuis quelques années : une agriculture performante s'est installée dans des milieux où la trame socioéconomique s'amenuise. En effet, bien que la productivité des ressources agricoles soit cinq fois supérieure à celle qui prévalait il y a 50 ans, celle-ci repose majoritairement sur des exploitations fortement capitalisées et de plus en plus endettées, sur une population vieillissante, de surcroît dans des milieux ruraux où la migration des jeunes et la diminution de l'activité économique inquiètent (Simard, 2006). Récemment le Québec a senti qu'il y avait péril en la demeure et s'est démarqué en lançant une politique jeunesse

dont l'objectif affirmé est l'augmentation du nombre d'installations en agriculture (MAPAQ, 2005 ; 2009). Il était temps, considérant que pour maintenir les fermes en opération, le Québec a besoin d'environ 1 000 établissements par année alors qu'il en compte actuellement moins de 700 (MAPAQ, 2004). On a compris qu'une agriculture durable se doit aussi de l'être sur les plans économique et social (Parent, 2010).

Ce chapitre a pour objectif de brosser un portrait des réalités et des défis de la relève agricole au Québec. Pour ce faire, nous tracerons d'abord un portrait de la relève agricole québécoise : qui est-elle et que fait-elle ? Notre attention se portera sur trois changements-clés qui sont le reflet de récentes modifications socioculturelles profondes subies par le milieu agricole et qui touchent directement les jeunes agriculteurs, à savoir la présence montante des filles, la hausse du niveau de formation de la relève et le spectre inquiétant de l'isolement social qui guette les jeunes. Le processus d'établissement de la relève familiale est abordé par la suite à travers les différents profils d'établissement. Pour ce faire, nous nous attarderons sur un déterminant crucial de la pérennité de l'entreprise familiale : soit les relations intergénérationnelles entre la relève et les cédants. Nous enchaînerons avec l'établissement de la relève hors cadre familial. Que ce soit par le démarrage d'une entreprise ou par la reprise d'une ferme existante, il est de plus en plus fréquent de devenir agriculteur sans héritage, mais le tout ne se fait pas sans embûches, comme le révèlent, entre autres, les témoignages des principaux concernés.

ENCADRÉ 14.1

L'importance de la terminologie

Mais qu'entend-on au juste par relève, établissement, installation, transfert, cédant, relève familiale, relève hors cadre familial ? Des précisions s'imposent d'autant plus que le vocabulaire du monde agricole, professionnel ou scientifique, diffère quelque peu de celui des organisations.

Alors que la littérature sur la relève d'entreprise établit une certaine distinction entre le successeur et le repreneur, ce dernier étant l'acquéreur d'une entreprise existante par voie de transmission non familiale, nous avons fait l'impasse de cette distinction et employé l'expression courante « relève agricole » pour caractériser tous les individus de moins de 40 ans qui possèdent au moins 1 % des actifs d'une exploitation agricole, conformément à la définition du ministère québécois de l'Agriculture. (MAPAQ, 2008.)

Quant au processus d'établissement de la relève agricole, il se définit comme l'accession d'une personne à la profession d'agriculteur, par le démarrage d'une entreprise agricole à partir de zéro ou, dans la majeure partie des cas, par l'acquisition d'une entreprise existante. Cette acquisition, en tout ou en partie, peut se réaliser de deux façons : par voie de transfert familial, donc par la transmission d'un cédant à une relève qui lui est unie par un lien de sang ou d'alliance (on parlera alors de relève familiale), ou par transfert hors cadre familial, c'est-à-dire par la transmission de l'exploitation d'un cédant à une relève qui n'a aucun lien de sang ou d'alliance avec lui (la relève hors cadre familial).

L'établissement par transmission ou transfert familial est encore aujourd'hui le processus dominant d'entrée en agriculture. À noter qu'en France, on préfère les vocables « installation » à celui d'« établissement » et « transmission » à celui de « transfert ».

1. PORTRAIT D'UNE RELÈVE SUR FOND DE POPULATION AGRICOLE VIEILLISSANTE

Pendant des siècles, monde rural et agriculture se sont confondus. Encore aujourd'hui, nos représentations sont faussées par l'empreinte de l'agriculture dans le paysage rural habité. Or la réalité est tout autre. Bien que l'agriculture ait toujours un effet structurant sur la campagne, on constate que depuis les années 1970 le nombre de fermes n'a cessé de décliner et que la population agricole, jadis majoritaire, ne représente plus que 6,4 % de la population rurale (CAAAQ, 2008). De plus, à l'instar de l'ensemble social, la population agricole est vieillissante, mais à une différence près, le rythme est plus rapide. En effet le taux de renouvellement des générations, c'est-à-dire le nombre d'agriculteurs de moins de 35 ans par rapport à ceux de plus de 55 ans, est en chute libre depuis 20 ans. Si en 1991 ce taux était de 112 % c'est-à-dire 1,12 agriculteur de moins de 35 ans pour chaque agriculteur de plus de 55 ans, il est aujourd'hui de 35 %, ce qui signifie que seulement un agriculteur sur trois est actuellement remplacé.

Au Québec, la relève agricole représente 8 000 jeunes, dont l'âge moyen est de 33 ans et dont plus des trois quarts (76 %) sont des hommes. Peu importe le sexe, l'acquisition en tout ou en partie de la ferme familiale est encore le mode d'établissement le plus courant : 73 % des jeunes sont entrés dans la profession par cette voie, tandis

que 27 % ont choisi de démarrer une nouvelle entreprise. La proportion de relève féminine est, soulignons-le, plus élevée que dans le monde des affaires où, selon Statistique Canada, 19 % des jeunes entrepreneurs canadiens sont des femmes. Ce phénomène vaut la peine qu'on s'y arrête.

1.1. La relève féminine : lentement mais sûrement elles avancent

Relève invisible ? Relève par défaut ? Il n'y a pas si longtemps, transférer la ferme familiale à une fille était ou bien un accident de parcours digne d'un reportage ou bien un choix successoral par défaut pour les parents qui n'avaient pas de relève ! Aujourd'hui, les filles représentent le quart de la relève (24 %). Elles s'établissent par choix et sont de plus en plus nombreuses à être considérées comme relèves désignées par leurs parents. Comme le résume le tableau 14.1, notre examen des données sur la relève féminine tirées du recensement du MAPAQ (Parent, 2009) montre que certains mythes sont mis à mal, comme celui qui voudrait que les filles se retrouvent dans des secteurs de production non traditionnels. On constate au contraire que la situation de la relève féminine évolue. En une génération, la relève féminine est passée de moins de 5 % à près du quart de l'ensemble de la relève agricole. Il y a néanmoins encore des écarts significatifs avec la relève masculine. Les filles-partenaires, bien que plus scolarisées, possèdent beaucoup moins d'actifs, ont reçu moins de parts lors de leur établissement et sont moins impliquées dans les décisions de gestion que leurs homologues masculins.

TABLEAU 14.1
Mythes et réalités sur les jeunes agricultrices

<i>MYTHES</i>	<i>RÉALITÉS</i>
Les filles sont majoritairement dans l'horticulture, l'agriculture biologique et les petits animaux.	FAUX : On retrouve les filles dans tous les secteurs de production, et il n'y a pas de différence significative avec la relève masculine ; 54 % sont associées avec leurs parents sur une ferme laitière, alors que ce taux est de 56 % chez les garçons.
La relève féminine est plus âgée que les garçons et, voulant hausser leur légitimité aux yeux de leurs parents, elles font un plus large détour par la formation.	VRAI : Une fille sur deux est âgée de plus de 35 ans, alors que les garçons de plus de 35 ans représentent 40 %. Il est vrai que la trajectoire d'insertion empruntée par les filles est différente. Si elles ont toutes travaillé sur la ferme étant jeunes, les filles sont encore aujourd'hui moins désignées « successeur d'office ».

Les filles planifient plus longtemps leur projet d'établissement et ont moins bénéficié de l'appui des parents.

VRAI et FAUX : Les filles ont à peine pris moins de temps que les garçons à planifier leur établissement, moins de trois ans comparé à quatre ans pour les garçons. Par ailleurs, au démarrage elles ont obtenu moins de parts dans l'entreprise, soit 22 % des actifs comparativement à 31 % pour les garçons. De plus, elles ont été moins impliquées dans les décisions avant leur établissement et ont moins bénéficié de dons que leurs homologues masculins.

La comptabilité s'accorde toujours au féminin et la gestion de l'entreprise au masculin.

VRAI et FAUX : Bien que les filles soient de plus en plus responsables des décisions relatives aux opérations courantes, on constate que la comptabilité est encore une tâche à dominante féminine ; cependant, fait encourageant, les relèves féminine et masculine sont tout autant responsables des décisions de gestion de leur entreprise, et ce, dans plus de 90 % des cas.

Source : Parent, 2009.

■ 1.2. La formation de la relève agricole : le niveau monte

Le Québec a été longtemps en queue de peloton des provinces canadiennes quant au niveau de scolarité des agriculteurs en général et des jeunes en particulier. Il n'y a pas si longtemps, à peine une génération, devenir agriculteur signifiait abandonner l'école. Aujourd'hui c'est tout le contraire. La hausse du taux de formation des jeunes agriculteurs s'avère un autre changement socioculturel majeur des dernières années. Si en 1971 plus de 80 % des jeunes agriculteurs québécois avaient moins de 13 ans de scolarité¹, aujourd'hui ce taux est de 47 %, ce qui inclut ceux ayant complété un diplôme d'études professionnelles en agriculture (DEP). L'attitude du milieu agricole envers l'école a donc changé et l'offre des programmes s'est de plus en plus développée et démocratisée. Ce résultat s'explique aussi en partie par les incitatifs financiers qui modulent substantiellement la

1. Pourquoi avoir établi l'analyse sur la base du barème « 13 ans de scolarité et moins » ? Il s'agit d'une variable standard du recensement canadien qui correspond à la fin du secondaire, sauf pour le Québec. Ainsi, pour le Québec, le groupe « 13 ans de scolarité et moins » comprend ceux qui n'ont aucun diplôme, auxquels il faut ajouter ceux qui ont un diplôme d'études secondaires (DES) et ceux qui ont un diplôme d'études professionnelles (DEP).

subvention à l'établissement selon le degré de scolarité. Par rapport aux jeunes du même âge, il y a eu aussi un rattrapage évident, comme en font foi les données du tableau 14.2.

TABLEAU 14.2

Niveau de scolarité des jeunes agriculteurs comparé à ceux de la population active et de l'ensemble des agriculteurs, Québec 1991 et 2006²

<i>Catégories</i>	<i>2006</i>		<i>1991</i>
	<i>Nombre total</i>	<i>% DES et –</i>	<i>% 13 ans et –</i>
Agriculteurs de moins de 35 ans (Statistique Canada)	5 100	31 %	60 %
Agriculteurs de moins de 35 ans (MAPAQ)	4 200	21 %	
Population active de moins de 35 ans	1,2 million	29 %	51 %
Ensemble des agriculteurs	45 500	50 %	71 %

Sources : Notre compilation est faite à partir des données de Statistique Canada et du portrait de la relève établie par le MAPAQ (2008).

■ 1.3. Le spectre de l'isolement social

L'isolement social et les besoins de réseautage ne sont pas des préoccupations propres à l'agriculture. Mais s'il fallait identifier une menace qui fragilise de plus en plus la qualité de vie des exploitants agricoles, il faudrait pointer l'isolement social des jeunes en agriculture. Jadis, ce milieu était tricoté serré autour de la communauté, des voisins et de la famille. Aujourd'hui, c'est de moins en moins le cas. La nature captive du travail agricole, particulièrement sur les fermes d'élevage, la baisse de la démographie agricole, les conflits de voisinage, la faible reconnaissance sociale ressentie par les agriculteurs sont des données

2. Pour établir cette comparaison, une gymnastique s'est imposée ! Pour Statistique Canada, un jeune agriculteur est tout individu propriétaire ou salarié agricole qui est âgé de 35 ans et moins, tandis que pour le ministère québécois de l'agriculture (MAPAQ), il s'agit des individus de 40 ans et moins qui possèdent au minimum 1 % des actifs de l'entreprise. Afin d'établir une comparaison valable, nous avons donc exclu des données québécoises les 35 à 40 ans, qui représentent tout de même 42 % de la relève. Fait à noter, les données de Statistique Canada de 2006 sont celles d'un échantillon représentant 20 % de la population.

qui ont accentué ce phénomène. Dans une enquête réalisée auprès de 400 jeunes agriculteurs (Parent, Perrier et Rousseau, 2010), nous avons pu évaluer l'isolement en croisant deux réalités : le sentiment de solitude ressenti par les jeunes et la taille de leur réseau social (incluant les supports professionnel, familial et affectif). De fait, l'isolement social est le croisement d'une réalité objective et d'un sentiment subjectif. C'est ce qui fait qu'on peut se sentir seul même en étant entouré !

Comme le révèle le tableau 14.3, nous avons ainsi obtenu quatre profils de contacts sociaux qui sont 1) **les compétents sociaux** qui incluent ceux ayant un grand réseau social et qui ressentent peu ou pas de solitude. Ils représentent la majorité de la relève soit 41 % ; 2) **les inhibés sociaux** qui regroupent 16 % des jeunes et qui ont peu de monde sur qui compter, donc un petit réseau social, mais qui ne se sentent pas seuls pour autant. En effet, certains agriculteurs ne souffrent pas de solitude et peuvent même l'avoir choisie. Cependant, et contrairement aux solitaires, les inhibés sociaux ne pourraient pas compter sur un réseau de solidarité si éventuellement le besoin se faisait sentir ; 3) **les solitaires** qui comprennent ceux se sentant seuls mais disposant d'un grand réseau (famille, amis ou voisins). Advenant un coup dur, ces 27 % de la relève pourrait trouver du support dans leur entourage ; et 4) **les isolés sociaux** qui intègrent ceux ayant un petit réseau social et un sentiment de solitude élevé. En fait, ce 15 % de jeunes doit attirer notre attention. Ce sont des jeunes qui ne peuvent pas compter sur de l'aide venant de la famille, des amis ou de la communauté, qui ne savent pas à qui se confier ou qui participent peu ou pas à des activités sociales ou récréatives, mais qui souhaiteraient qu'il en soit autrement.

TABLEAU 14.3
Profil des jeunes agriculteurs au regard de leur vie sociale

		<i>Taille du réseau social</i>	
		<i>Grand</i>	<i>Petit</i>
<i>Sentiment de solitude</i>	<i>Faible</i>	Compétents sociaux (41 %)	Inhibés sociaux (16,3 %)
	<i>Élevé</i>	Solitaires (27,4 %)	Isolés sociaux (15,3 %)

Si l'isolement social est faiblement corrélé avec l'éloignement géographique, il est en contrepartie étroitement lié avec certaines variables telles que la scolarité, le statut matrimonial, la perception de la situation financière, le nombre d'heures de travail et le rapport social avec le voisinage. En effet, on remarque que la proportion

d'isolés sociaux est deux fois plus importante chez ceux qui n'ont aucun diplôme et chez les célibataires. De fait, l'isolement touche en plus grande proportion les célibataires (26 %) que ceux qui sont en union de fait ou mariés. Ce constat est inquiétant si on tient compte du fait qu'habituellement la sociabilité diminue avec l'âge.

ENCADRÉ 14.2

Les jeunes agriculteurs et l'isolement : ce qu'ils nous ont confié

« L'isolement est extrêmement présent pour mes amis producteurs [...] je suis chanceuse d'avoir un conjoint non-agriculteur qui s'intéresse à mon travail. » (Caroline, Montérégie ouest.)

« Je suis horticulteur et (dans ma région) aucun organisme ne fait des activités dans ce domaine, c'est désolant ! » (Carl, Gaspésie.)

« Je fais partie des pompiers volontaires : c'est une aide et une fierté ! » (François, Estrie.)

« Le travail agricole est très prenant [...] c'est un obstacle pour rencontrer une conjointe [...] il appartient aux jeunes de se prendre en main et de se développer une vie sociale. » (Nicolas, Centre du Québec.)

« Je suis célibataire. J'ai fréquenté des filles qui trouvaient que je n'avais pas assez de "standing" pour elles [...] l'habit ne fait pourtant pas le moine ! » (Frédéric, Lanaudière.)

« J'ai dû choisir entre mon entreprise et la fille qui aurait partagé ma vie. C'est pas la première fois que ça m'arrive mais j'aime mon travail [...] je ne l'échangerais pour rien d'autre. En campagne, la fille qui partage ta vie occupe plus de place à cause d'un réseau social limité. » (Marc-André, Québec.) (Parent, Perrier et Rousseau, 2010³.)

2. S'ASSOCIER AUJOURD'HUI POUR SUCCÉDER DEMAIN : LA RELÈVE FAMILIALE

Jusqu'à maintenant au Québec, et dans bon nombre de pays industrialisés, le renouvellement des agriculteurs s'est fait massivement de l'intérieur : il y a une hérédité du métier due, entre autres, à la pression de la logique patrimoniale et à l'apprentissage précoce du métier chez les enfants qui, à l'instar de familles d'artisans, ont la possibilité de se

3. Ces témoignages sont des extraits des commentaires des répondants insérés à la toute fin du questionnaire d'enquête sur la réalité sociale des jeunes agriculteurs. L'identité des sources a été modifiée. Nous avons cependant conservé la région d'origine.

construire assez tôt une identité professionnelle. Mais en une génération, la donne a changé. Bien que la reprise totale ou graduelle de la ferme familiale représente les trois quarts des situations d'établissement, ce modèle tend à diminuer d'année en année. Au nombre des facteurs expliquant ce recul, mentionnons la diminution de la taille des familles ; la montée de l'individualisme qui privilégie une plus grande liberté de choix professionnel des enfants ; la logique d'affaires qui tend de plus en plus à ébranler la foi patrimoniale des prédécesseurs (Parent, 1996) ; la faible planification financière de certains parents pour qui la vente de la ferme apparaît comme leur unique fonds de retraite ; l'augmentation importante des actifs agricoles au regard du revenu espéré, ce qui nécessite un don important à consentir à la relève et soulève de délicats enjeux d'équité au sein de la famille.

■ 2.1. La ferme familiale: une passion, une occasion, un cocon ou une prison ?

Reprendre la ferme familiale demeure encore le modèle dominant d'insertion en agriculture, et cette entrée repose sur différentes motivations. Par choix ou par pression familiale, certaines relèves deviennent « l'élu choisi », comme le démontrent Jacques-Jouvenot et Schepens (2007), alors que chez d'autres, la vocation est plus accidentelle. Dans une étude réalisée dans la région du Bas-Saint-Laurent sur 23 cas de transferts familiaux qui n'ont pas perduré, Handfield (2006) a utilisé des expressions imagées pour représenter l'approche plus ou moins consciente que les jeunes ont entretenue face à la ferme familiale et à l'idée de la reprendre : la ferme-passion, la ferme-occasion, la ferme-cocon et la ferme-prison. Ces représentations renvoient chacune à une motivation spécifique et définissent quatre types de relève familiale : les successeurs intéressés, fortuits, passifs et désignés. Ces motivations s'apparentent à celles qui sont sous-jacentes aux quatre types d'engagement envers l'entreprise familiale identifiés par Sharma et Irving (2005).

Selon Handfield (2006), la « ferme-passion » réfère au choix, au désir du jeune de reprendre la ferme familiale ; c'est donc une question d'aspiration à se réaliser en succédant aux parents dans l'entreprise agricole : « Il a toujours voulu faire ça ! » C'est donc en général une situation connue et sue par tous les membres de la famille depuis assez longtemps. C'est la motivation la plus répandue chez la relève. La « ferme-occasion » réfère plutôt au caractère accidentel de la possibilité d'établissement pour le jeune, alors provoquée par un concours de circonstances où la volonté des parents de se retirer coïncide, par

exemple, avec le désistement du successeur pressenti, la perte d'un emploi, la remise en question des études, etc. La ferme apparaît alors comme une solution, comme l'occasion de se définir un projet de vie et de carrière, alors que la chose n'était pas vraiment envisagée jusque-là. La possibilité de s'installer sur la ferme pourrait être qualifiée de fortuite, car rien ne laissait présager que ces jeunes seraient appelés à succéder aux parents.

Quant à la « ferme-cocon », cette situation répond à environ un cas sur cinq chez les jeunes. Ce sont des jeunes qui ont une approche passive de leur établissement. Ils n'ont pas connu autre chose que la ferme familiale. Ils espèrent parfois changer de situation sans savoir vers quoi se diriger, mais préfèrent ne pas risquer de quitter la ferme, du moins pour le moment. La ferme familiale est considérée comme une « sécurité », à défaut de trouver mieux. S'établir n'apparaît ni un choix véritable ni une obligation, mais découle simplement du fait que ces jeunes vivaient encore avec les parents sur la ferme au moment où ceux-ci ont songé à se retirer. Enfin, pour ce qui concerne la « ferme-prison », on a affaire à des relèvees « désignées » par leurs parents pour continuer de diriger la ferme après eux, pour continuer de faire fonctionner « le bien patrimonial ». Ce n'est pas que ces jeunes n'aiment pas l'agriculture, mais ils aspirent à faire autre chose. Ils n'aiment pas ça autant que leurs parents, ni autant que ceux-ci le voudraient, et surtout pas au point de faire de l'agriculture leur gagne-pain.

Ces quatre types de liens que la relève entretient à l'égard de la ferme familiale illustrent à quel point les jeunes repreneurs familiaux ne forment pas un groupe homogène où tous auraient les mêmes valeurs, les mêmes intérêts et les mêmes ambitions, comme peut le laisser croire l'expression faussement neutre de « relève agricole familiale ». En effet, la relève se décline en plusieurs cas de figure qui présentent des caractéristiques spécifiques et des parcours personnels divers.

■ 2.2. La dynamique cédant/relève : une relation d'affaires mais surtout une affaire de relations

La littérature scientifique révèle que la variété et surtout le poids des facteurs caractérisant les parcours d'établissement de la relève familiale font que cette situation est complexe (Dumas, Dupuis, Richer et St-Cyr, 1996 ; Ouellet, Parent, Tondreau et Perrier, 2003). Arrêtons-nous sur

un élément des plus déterminants de la pérennité du projet d'établissement, soit la dynamique relationnelle qui s'instaure entre le cédant et la relève.

2.2.1. L'établissement familial: entre la confiance et le contrôle

Les notions de contrôle et de confiance prennent une place centrale lorsqu'il s'agit de comprendre l'échec ou le succès du projet d'installation (Parent, Jean et Simard, 2007). En fait, derrière la dynamique qui s'instaure, entre une vision progressiste du devenir de la ferme et une vision conservatrice, apparaît une autre dynamique, plus fondamentale celle-là, qui renvoie à la confiance que nécessite toute relation d'échange. Et quand la confiance n'est pas présente, le contrôle prend graduellement le dessus mais sous différents aspects. Nous avons pu repérer au moins quatre formes distinctes que peuvent prendre les relations entre le propriétaire de la ferme et sa relève. Par exemple, en se référant à la figure 14.1, on constate que les modalités « contrôle » et « confiance » ont été attribuées et puis croisées entre le cédant et la relève, ce qui a donné quatre profils distincts que nous présentons sous forme de quatre figures de style et de témoignages qui y sont associés.

FIGURE 14.1
**Typologie des relations entre le cédant (père)
 et la relève (fils ou fille)**

		Relève (fils ou fille)	
		Contrôle	Confiance
Cédant	Contrôle	Le combat de coqs	La servitude ordinaire
	Confiance	La tentative du coup d'État	La paix familiale

■ 2.2.2. Le combat de coqs: l'expérience de Pierre

La première figure de style est la situation où le cédant ne veut en aucun cas faire place à la relève, ou du moins veut garder l'emprise totale sur les décisions de gestion, et où, par ailleurs, cette relève tente malgré tout de prendre le contrôle de la gestion de l'entreprise. C'est la situation du combat de coqs où généralement l'un des combattants meurt de ses blessures. Souvent, c'est la relève qui lâche prise. L'exemple de Pierre illustre bien cette situation. Depuis qu'il a terminé ses études à l'Institut de technologie agricole, Pierre veut s'établir. C'est un objectif très important pour lui. De retour sur la ferme familiale, il tente de s'investir dans les travaux et la gestion. Comme il le dit, il voulait « prendre un certain contrôle ». En fait, Pierre n'a pas confiance en son père dont il critique les méthodes de travail et de gestion. Il est certain qu'il pourrait faire mieux. Son père, qui n'est visiblement pas prêt à transférer son entreprise, offre une forte résistance aux initiatives de son fils en tentant par tous les moyens de garder la main haute sur les opérations de la ferme. Pierre confirme que c'est continuellement la bataille pour faire passer ses idées. En désespoir de cause, il abandonne son projet d'établissement.

■ 2.2.3. La servitude ordinaire: le cas de Michel

La servitude ordinaire renvoie aux choses de la vie de tous les jours, quand par de nombreux petits gestes, une personne est confinée peu à peu dans un rôle de subalterne dont la confiance est exploitée. La ferme familiale, en raison de sa nature même, est un milieu propice à ce genre de situations. Tel est le cas de Michel qui a toujours aidé sur la ferme jusqu'à l'âge de 23 ans, sans jamais toucher de salaire. Il avait confiance qu'un jour il pourrait reprendre la ferme, ce que lui confirmait d'ailleurs son père: « Travaille, plus tard, ça va être à toi. » Après avoir terminé ses études à l'Institut de technologie agricole, il doit trouver des contrats qui lui permettent de ramasser de l'argent, car il n'a pas de salaire sur la ferme. Malgré une participation bénévole aux travaux de la ferme, Michel n'a pas voix au chapitre quant aux grandes décisions sur la ferme. Vient le temps où Michel élabore un projet d'établissement. Il s'occupe de tous les détails, son père attendant simplement d'apposer sa signature au bas d'un contrat de vente. Comme le souligne Michel, son père attendait en fait que la « manne » passe. Il essuie un refus au Crédit agricole: on lui dit que son projet n'est pas viable financièrement. En fait, son père n'avait jamais préparé un transfert acceptable pour sa relève. C'était donc le père ou le fils qui

devait garder la ferme. Le fils s'est retiré. Pour Michel, il y a des leçons à tirer de l'histoire: «Même si ce sont tes parents, il ne faut pas toujours croire ce qu'ils disent.» Il a cru son père durant 22 ans et il s'est retrouvé devant rien. Les promesses, maintenant, il n'y croit plus.

■ 2.2.4. La tentative de coup d'État... par Denis

Il y a coup d'État lorsqu'un groupe dans la société tente de prendre le pouvoir par la force et de s'imposer comme l'autorité légitime du pouvoir. Denis a toujours voulu être producteur laitier. Vers l'âge de 25 ans, après avoir travaillé pendant plusieurs années sur la ferme, il élabore un projet d'installation. Son père n'est pas en désaccord avec l'idée, mais il demeure indécis. En fait, il navigue entre l'idée de transférer la ferme de manière globale et celle de la transférer partiellement, petit à petit. L'indécision aiguise l'impatience de Denis: «Je suis un employé, [...] je veux être mon boss.» Denis prend les grands moyens et tente de forcer le transfert de la ferme. Pour ce faire, il envoie une sommation écrite à son père lui signifiant qu'il quittera la ferme si le transfert ne se fait pas: «Il y a 8 ans, je leur [les parents] avais donné comme une lettre de notice [dans laquelle il leur disait qu'il] faut qu'on fasse quelque chose, sinon je démissionne, je m'en vais ailleurs m'acheter une ferme.» Après 10 ans, il n'y a pas à proprement parler d'abandon du projet d'établissement par Denis. Il attend toujours que son père se décide.

■ 2.2.5. La paix familiale: le cas de Simon

Cette situation se caractérise par une volonté commune du propriétaire et de sa relève de trouver un mode de transfert et de coopération qui puisse les satisfaire. Cette situation idéale est, on l'aura deviné, la moins courante dans les cas d'insuccès à l'établissement. C'est le cas de Simon qui rêve depuis son jeune âge de s'établir. Selon lui, le climat familial est excellent et les deux parents encouragent beaucoup les enfants. Son père et lui s'entendent très bien. Les parents délèguent non seulement des tâches, mais des décisions plus stratégiques, comme représenter la ferme lors d'assemblées syndicales et professionnelles. Simon s'est établi avec ses parents graduellement, sans embûche. En somme, la dynamique qui s'instaure entre le cédant et sa relève fournit une clé de compréhension très importante de l'échec ou du succès des

projets d'établissement de la relève familiale. Sans qu'elle ait le même poids, nous verrons que cette dynamique est aussi un facteur important lors de l'établissement de la relève hors cadre familial.

3. DEVENIR AGRICULTEUR SANS HÉRITAGE : LA RELÈVE HORS CADRE FAMILIAL

L'agriculture demeure un métier patrimonial, mais aujourd'hui plus du tiers de la relève québécoise (37 %) a choisi de démarrer sa propre entreprise ou de s'associer avec un tiers non apparenté. Dans ce dernier cas, en refusant de démanteler son exploitation, le cédant tourne le dos à la logique de marché et fait un choix patrimonial, même si le lien de sang, qui jadis représentait la condition d'exercice du métier, se trouve rompu (Jacques-Jouvenot et Gillet, 2001). Cette catégorie de relève, connue sous les vocables « relève non apparentée » ou « relève hors cadre familial » présente certaines différences par rapport à la relève familiale, comme la présence plus importante de filles (30 %) et un niveau de scolarité plus élevé. Composée de jeunes néo-ruraux, de fils et de filles d'agriculteurs qui ont embrassé la vocation sur le tard ou qui n'ont pas pu reprendre la ferme familiale, cette catégorie regroupe des jeunes plus âgés que la relève familiale. La majorité exploite une ferme avec le conjoint dans des secteurs en émergence. Pensons seulement au secteur des fromages fins qui a fleuri depuis une quinzaine d'années. La relève hors cadre familiale est par contre peu reconnue aux plans socioprofessionnel et politique, même si, en contexte de difficile renouvellement de la population agricole, elle mériterait que les politiques agricoles en tiennent plus compte (CAAAQ, 2008).

En analysant les parcours des relèves non familiales, on constate des similitudes avec la trajectoire de la relève familiale. À la suite d'étude de cas de vingt entreprises en vitesse de croisière et de dix abandons, nous avons tracé les caractéristiques de ces parcours (Parent, 2008). Dans plus de trois entreprises sur quatre, il s'agit de la poursuite d'une idée ancrée dès l'adolescence et dont la réalisation a fait l'objet d'une préparation réfléchie. Le démarrage est aussi un projet familial qui implique à différents degrés tantôt le conjoint, tantôt les parents. Parmi les facteurs qui ont marqué tant la réussite que l'abandon, notons d'abord la dynamique interne entre les conjoints. S'établir en agriculture, c'est aussi un projet de couple, qui, s'il n'est pas partagé, a de profondes incidences sur la pérennité de l'entreprise.

Dans les cas en vitesse de croisière, les conjoints arrivent à se partager les tâches en complémentarité, selon leurs forces, intérêts et compétences.

Autre élément crucial, le support sous forme d'accompagnement, voire de parrainage fourni par le cédant qui, rappelons-le, n'a pas de lien de parenté avec la relève. Certains cédants « sans relève familiale » sont allés jusqu'à nouer des liens affectifs avec le nouveau venu, le considérant même comme un enfant adoptif, phénomène déjà relevé par Barthez (1999). Dans bon nombre de cas, on reconnaît une logique patrimoniale derrière les signes laissés par les vendeurs qui accompagnent les nouveaux exploitants. Ils se refusaient à démanteler l'œuvre d'une vie. Ce phénomène a d'ailleurs été relevé par Jacques-Jouvenot et Gillet (2001, p. 127) dans leur étude sur la reproduction du métier d'agriculteur en Franche-Comté, qui disaient : « Penser patrimoine sans penser famille s'avère impossible, d'où les références permanentes à la famille, y compris quand le successeur désigné n'est pas du même sang. » L'entraide et le soutien financier des père et mère de la relève ont aussi été déterminants. L'entraide s'est manifestée par de l'apport de main-d'œuvre occasionnelle, par un appui moral et, pour certains, par un support financier sous forme de don, de financement avantageux ou de caution auprès des institutions financières.

ENCADRÉ 14.3

La relève hors cadre familial s'exprime

Sur les conditions de réussite au démarrage : « Pour réussir, ça m'a pris un petit peu de naïveté, bien de la folie et de la persévérance. » (Nicolas, Montérégie est.)

Sur le rôle crucial du vendeur de l'exploitation qu'ils ont acquise : « L'ancien propriétaire avait des enfants et aucun ne désirait reprendre la ferme. [...] Je lui ai dit en souriant : " La seule condition pour que j'achète, c'est que vous restiez comme consultant pendant un an avec nous. " Il était content parce qu'on était comme sa relève [...] on est devenus complices [...] j'en ai eu assez pour naviguer tout seul. » (Louis, Bas-Saint-Laurent.)

Sur le support de leur famille immédiate : « Mon père a tout le temps rêvé d'avoir une ferme. Quand il a vu que je voulais m'établir en agriculture, il a tout fait pour m'aider. [...] Il était là pour m'aider à agrandir mes bâtiments, il vient m'aider en période de pointe. » « Mon père est même allé aux colloques en production ovine à ma place... il me ramenait la documentation [...] ; je crois que je réalisais ce qu'il avait toujours voulu faire. » (Steve et Maude, Centre du Québec.)

Sur l'amour de leur métier et de leur choix de vie : « Quand on a acheté, au printemps, trois semaines ou un mois après, c'était assez beau pour se promener dans les champs. J'ai fait le tour de mes champs à pied et ça ne s'explique pas, ce que j'ai vécu. C'était mes terres à moi et j'étais chez moi. Je m'en rappellerai toute ma vie. [...] Quand c'est chez toi, ce n'est pas pareil [...] t'essaies d'améliorer ta terre, ça pousse bien, tu ne peux pas faire autrement qu'être content. » (Maxime, Centre du Québec.) (Parent, Ouellet et Perrier, 2004⁴.)

Quant au choix de la région ou de la production, dans la majorité des cas de succès, on constate la capacité de combiner des raisons affectives et pragmatiques. Comme disait un éleveur caprin : « J'aime les vaches [...], je voulais revenir dans ma région, mais avec les quotas c'était impossible de partir mon affaire, j'ai donc choisi les chèvres ! ». Comme le résume le tableau 14.4, ajoutons aussi la qualité des compétences managériales, la maîtrise technique de la production et l'engagement dans les réseaux socioprofessionnels qui semblent être un atout chez ceux qui sont encore en activité. Quant aux facteurs qui caractérisent le parcours des repreneurs non familiaux qui ont abandonné, mentionnons le manque de préparation, notamment la formation en gestion et en comptabilité, le manque d'expérience pratique qui, conjugué à la précarité financière des premières années, ne laissait pas de place à l'erreur. À ces facteurs se sont ajoutés d'autres éléments souvent hors de contrôle de la relève, tels que l'instabilité des marchés ou le manque de support professionnel dans le secteur de production choisi. Cependant, pour la majorité des cas d'abandon, le fait que le projet d'établissement n'ait pas été initialement partagé a semblé précipiter la fin des activités agricoles.

4. Ces témoignages sont des extraits des commentaires des répondants reproduits à la fin du guide d'entrevue utilisé lors de l'enquête sur l'établissement de la relève hors cadre familial. L'identité des sources a été modifiée. Nous avons cependant conservé la région d'origine.

TABLEAU 14.4
Synthèse des facteurs caractérisant l'établissement hors cadre familial

<i>Facteurs déterminants et facilitateurs</i>	<i>Blocages et freins</i>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dynamique interne entre les coexploitants ■ Support du vendeur ou locateur ■ Soutien de la famille immédiate ■ Support professionnel ■ Implication dans les réseaux socioprofessionnels ■ Capacité à aller chercher du capital de démarrage et à varier les sources de financement du projet ■ Détermination, voire acharnement dans la réalisation du projet ■ Beaucoup de compétences conjuguant à divers degrés formation spécifique, expérience dans le secteur choisi, origine et familiarisation avec le secteur agricole 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manque d'expérience dans la production ■ Manque de formation en gestion (aspects financiers, organisation du travail, comptabilité) ■ Stratégies financières déficientes ■ Montage financier inadéquat ■ Absence de marge de manœuvre en situation de crise ■ Conditions fluctuantes du marché ■ Projet d'établissement non partagé par le conjoint ■ Support professionnel déficient dans les productions « non traditionnelles »

CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif de brosser le portrait des réalités et des défis de la relève agricole au Québec, en mettant l'accent sur des enjeux humains et organisationnels de l'établissement en agriculture. Nous avons montré qu'en une génération, l'établissement par voie quasi automatique de transmission intergénérationnelle s'est modifié, sans complètement se dissoudre. L'établissement est de plus en plus un choix de carrière, librement assumé; la relève est de plus en plus scolarisée; les filles font leur place; et de nouvelles populations, dont la relève hors cadre familial, ont fait leur apparition. Mais ils sont de moins en moins nombreux, ce qui met en péril le renouvellement du métier, voire la vitalité socioéconomique de certaines régions rurales plus éloignées des grands centres. Néanmoins, peu importe qui s'installe et comment se fait l'établissement, on se rend compte qu'il ne suffit pas de bien gérer l'exploitation, il faut aussi bien gérer l'interaction famille/entreprise et se soucier de la qualité de sa vie sociale. L'établissement et la transmission de l'exploitation sont des processus

complexes, mais s'il fallait retenir une leçon de tous ceux, cédants et relèves, qui continuent à faire harmonieusement leur vie en agriculture, ce serait de **penser au pont bien avant d'être rendu à la rivière!**

BIBLIOGRAPHIE

- BARTHEZ, A. (1999). « Installation hors du cadre familial et relation d'adoption », *Économie Rurale*, n° 253, septembre-octobre, p. 15-20.
- COMMISSION SUR L'AVENIR DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE DU QUÉBEC (CAAAQ) (2008). *Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir – Propositions pour une agriculture durable et en santé*, rapport final, Québec.
- DUMAS, C., DUPUIS, J.P, RICHER, F. et ST-CYR, L. (1996). « La relève agricole au Québec, une affaire de fils et de filles », *Recherches sociographiques*, vol. XXXVII, n° 1, p. 39-68.
- HANDFIELD, M. (2006). *Étude des facteurs culturels et sociaux dans l'abandon du processus de succession au sein des entreprises agricoles familiales*, thèse de doctorat, Université du Québec à Rimouski.
- JACQUES-JOUVENOT, D. et GILLET, M. (2001). « L'agriculture en Franche-Comté : un métier patrimonial rediscuté », *Études rurales*, vol. 3/4, n°s 159/160, p. 111-128.
- JACQUES-JOUVENOT, D. et SCHEPENS, F. (2007). « Transmettre et reprendre une entreprise : de l'*homo economicus* à l'*homo memor* », *Revue de Mauss*, vol. 1, n° 29, p. 377-391.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ) (2004). *Diagnostic sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec*, Québec.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ) (2005). *Politique Jeunesse volet établissement et relève agricole (1^{er} volet)*, Québec.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ) (2008). *Rapport statistique - Portrait de la relève agricole établie en 2006*, Québec.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ) (2009). *Politique Jeunesse volet établissement et relève agricole (Plan d'action 2009-2013)*, Québec.

- OUELLET, E., PARENT, D., TONDREAU, J. et PERRIER, J.P. (2003). « La transmission de la ferme québécoise d'une génération à l'autre: au-delà des considérations économiques, une question d'échanges, d'intégration aux tâches et de délégation de pouvoir », *Recherches sociographiques*, vol. XLIV, n° 1, p. 141-164.
- PARENT, D. (1996). « De cultivateur à chef d'entreprise agricole, la transformation socioculturelle de la ferme familiale québécoise », *Recherches sociographiques*, vol. XXXVII, p. 9-37.
- PARENT, D. (2008). « Devenir agriculteur sans héritage », *Organisations et Territoires*, vol. 17, n° 1, p. 47-51.
- PARENT, D. (2009). « La relève familiale au féminin: égalité de droits mais inégalités de faits! », *Info-Transfert*, année 9, n° 2, p.1-2.
- PARENT, D., JEAN, B. et SIMARD, M. (2007). *Transmission et maintien de la ferme familiale: Analyse des facteurs et stratégies d'établissement de la relève agricole familiale via les situations d'insuccès*, Québec, Université Laval et Agri-Gestion Laval.
- PARENT, D., OUELLET, E. et PERRIER, J-P, en collaboration avec M. GAGNÉ (2004). *Établissement en agriculture de la relève non familiale: trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès*, rapport de recherche, Groupe de recherche Target Laval, Université Laval.
- PARENT, D., PERRIER, J.P. et ROUSSEAU, G. (2010). *L'analyse de la réalité sociale et de l'isolement des jeunes en agriculture*, rapport de recherche déposé au MAPAQ, 27 septembre.
- SHARMA, P. et IRVING, P.G. (2005). « Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 1, p. 13-34.
- SIMARD, M. (2006). *Développement des communautés rurales: concepts, pratiques et retombées pour le Québec*, rapport de recherche présenté dans le cadre de l'Action concertée de recherche du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, sous la supervision de B. JEAN, Université du Québec à Rimouski.
- TONDREAU, J., PARENT, D. PERRIER, J.P. et OUELLET, E. (2002). *Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre: situation au Québec et regard sur le monde*, rapport de recherche, Groupe de recherche Target Laval, Université Laval.

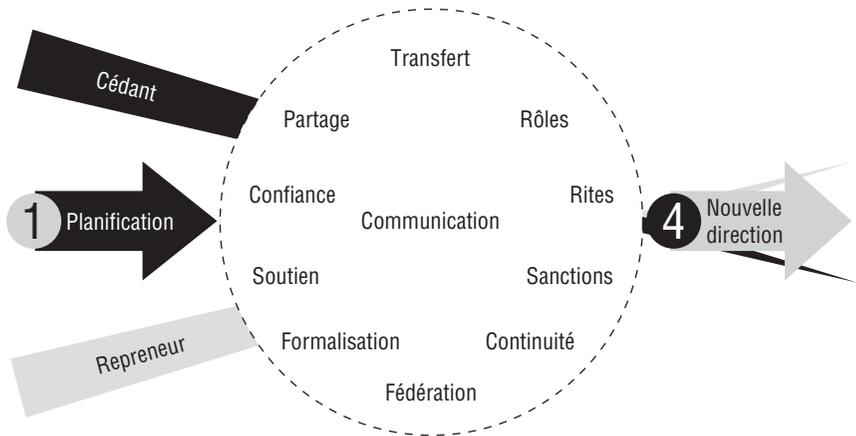
Conclusion

Louise Cadieux

Université du Québec à Trois-Rivières

Bérangère Deschamps

IAE de Grenoble



Ce livre avait pour principal objectif d'aborder les différents enjeux de la transmission/reprise des PME, plus précisément dans une compréhension spécifique de la dynamique pouvant exister entre le cédant et le repreneur tout au long du processus de transmission/reprise, que celle-ci soit familiale, interne ou externe. Pour ce faire, nous avons fait appel à 17 chercheurs¹ québécois et français provenant de diverses disciplines qui ont eu la générosité de partager avec nous leurs réflexions sur le processus global de la transmission/reprise ou sur des sujets plus spécifiques avec lesquels ils étaient plus familiers, comme la régénération stratégique, l'innovation, la créativité, la théorie de la transition de rôle ou du deuil, la gestion des ressources humaines,

1. Il va de soi que nous nous excluons toutes les deux de ce nombre.

la mobilisation des salariés, le financement, l'évaluation d'entreprise, l'accompagnement et la relève de très petites entreprises familiales, sociales ou agricoles.

Favoriser la rencontre de deux projets, souvent initiés séparément, préparer les parties prenantes, assurer le transfert des compétences stratégiques et opérationnelles, instaurer une bonne communication entre le cédant et le repreneur, amener le premier à se retirer de son entreprise alors que le second cristallise sa nouvelle position, sont quelques-uns des enjeux que nous avons identifiés et sur lesquels les différents auteurs avaient été invités à discuter. Pour revenir au processus de transmission/reprise que nous avons présenté en introduction, voici maintenant les leçons que nous retenons de cet ouvrage, dans une logique d'actions communes du cédant et du repreneur en fonction de leur progression tout au long dudit processus.

D'abord, durant la première phase du processus de transmission/reprise, celle de planification, il est pertinent pour le cédant et le repreneur de réfléchir aux différents scénarios possibles, sans nécessairement se concentrer sur un seul objectif. Au même titre, il est déjà temps, pour l'un comme pour l'autre, de consulter différents experts ou conseillers. Intégrer certains groupes de soutien ou d'accompagnement s'avère souvent utile, ce qui peut se faire en participant à des activités de sensibilisation et de formation ou en faisant preuve de curiosité, pour avoir le maximum d'information sur le sujet et, éventuellement, formaliser la démarche.

Toujours à la lumière des différents textes de cet ouvrage, nous comprenons que la deuxième phase, dite de mise en œuvre, correspond à celle où cédant et repreneur doivent établir une relation de confiance, tout en commençant à prévoir les comportements des parties prenantes. Se préparer à son changement de rôle, envisager plusieurs scénarios pour le montage financier de la transmission/reprise, notamment pour le repreneur; formaliser le processus de gestion de la PME à transmettre, pour le cédant; continuer à s'entourer de conseillers ou d'experts en transfert d'entreprise; voilà quelques pistes à suivre pour le cédant et le repreneur durant cette phase dite en amont de la transition.

Comme nous l'avons dit en introduction, la troisième phase prend forme lorsque le contrat psychologique est clair entre les protagonistes et que les gestes sont posés en conséquence. Considérée comme charnière dans le processus de la transmission/reprise, elle est par conséquent intimement liée au réel transfert des compétences stratégiques

et opérationnelles de la PME. Voilà pourquoi nous croyons qu'il est nécessaire de sanctionner le passage à la phase de transition par certains rites marquant l'arrivée du repreneur et, dans la foulée, l'éventuel retrait du cédant. Ce rite peut, par exemple, prendre la forme d'une réunion officielle à laquelle les salariés sont conviés. Il est tout autant nécessaire d'élaborer un plan d'action dans lequel seront intégrées les dimensions liées aux différents transferts des savoir-faire de la PME transmise/reprise. Au reste, il est crucial de sécuriser le cédant dans sa décision et d'accompagner le repreneur, d'autant plus qu'ils sont appelés, tous deux, à vivre de nombreux bouleversements durant cette phase.

Enfin, le processus de la transmission/reprise se termine avec la phase de nouvelle direction, laquelle représente un ajustement important pour les protagonistes. Là encore, il est nécessaire d'en sanctionner le passage. Dans ce cas-ci, cela peut prendre la forme d'une fête organisée, voire d'une annonce officielle dans les journaux d'affaires pour souligner l'entrée en poste du repreneur, ou le retrait du cédant. Il semble également important d'accompagner cédant et repreneur les deux vivant difficilement cette période au cours de laquelle ils doivent s'approprier des rôles nouveaux dans lesquels ils se sentent parfois malhabiles. Nous retenons aussi que la réussite de la transmission/reprise passe par la préparation et la fédération des salariés autour de ce projet.

Pour terminer, nous aimerions souligner que, dans notre compréhension de la problématique, la transmission/reprise des PME est possible. Mais encore faut-il saisir à quel point il s'agit d'un projet complexe, de longue haleine, empreint d'embûches pouvant, de surcroît, durer plusieurs années. Existe-t-il certaines clés permettant d'assurer la réussite d'un tel projet? L'amorcer même si le cédant croit qu'il est encore trop jeune, qu'il est trop tôt ou qu'il n'a pas de relève identifiée; être sensible à l'importance de la préparation pour chacune des phases du processus qui sont imbriquées les unes aux autres; et apprécier dans quelle mesure la réussite de la transmission/reprise des PME dépend à la fois du cédant, du repreneur et de leur interaction sont quelques-unes de ces clés que nous remettons ici entre vos mains.

Les auteurs

Guy Arcand est professeur en gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) depuis 2004. Auparavant, il a enseigné à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa. Spécialiste de la gestion stratégique des ressources humaines, il s'intéresse particulièrement à la gestion interculturelle et à la gestion de la diversité. Après des études en sciences économiques à l'UQTR et à l'Université de Sherbrooke, il a complété une maîtrise en intervention et changement organisationnel (Université de Sherbrooke) et un doctorat en gestion des ressources humaines à l'Université Paul-Verlaine de Metz (France). En plus de son expérience universitaire, l'auteur a été consultant en gestion ainsi que gestionnaire bancaire. <guy.arcand@uqtr.ca>

Sophie Bacq est doctorante en sciences de gestion à l'Université catholique de Louvain, en Belgique, sous la direction du professeur Frank Janssen. Chercheuse au CRECIS (Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies) depuis 2006, ses intérêts de recherche portent sur l'entrepreneuriat social, ses caractéristiques propres, ses défis organisationnels, de même que les nouvelles entreprises internationales. Elle a publié plusieurs articles dans des revues scientifiques internationales, telles que *Entrepreneurship and Regional Development*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, ou la *Revue internationale PME*. Elle est aussi l'auteure de plusieurs chapitres dans des ouvrages francophones et anglophones. La soutenance de sa thèse sur les questions de gouvernance dans les organisations de l'entrepreneuriat social est prévue pour 2012. <sophie.bacq@uclouvain.be>

Thierno Bah est enseignant-chercheur en sciences de gestion à l'IDRAC et à l'Université Montpellier I. Responsable du Programme Master, il est membre du laboratoire ICAR et du groupe MRM-ERFI SEPT. Ses recherches portent sur la transmission et la reprise d'entreprises et, plus généralement, sur les problématiques de deuil et de management des PME. <thierno.bah@idracmontpellier.com>

Titulaire d'un Ph.D. en stratégie et théories des organisations de HEC Montréal, **Lucie Bégin** est professeure de management stratégique à l'École de management de Normandie, depuis 2007. Auparavant, elle a enseigné dans divers établissements, en Suisse (HEG-Genève), au Québec (HEC-Montréal) et en France (ESC Tours, ESC Loire-Atlantique, IFRADE). Ses recherches les plus récentes portent sur l'entreprise familiale (succession, résilience, régénération stratégique) ainsi que sur l'entrepreneuriat familial. Ses travaux ont été publiés dans diverses revues : *Revue française de gestion*, *Management international*, *Revue des sciences de gestion* et dans la revue *Gestion*. L'auteure est membre de plusieurs associations dont : l'Academy of Management (AOM), l'AIREPME, l'Académie de l'entrepreneuriat et l'Association internationale de management stratégique (AIMS). <l.begin@em-normandie.fr>

Sonia Boussaguet est professeure en entrepreneuriat à la Reims Management School et codirectrice de l'IMART (Institut du Management en Reprise et Transmission d'entreprise). Docteure en sciences de gestion, elle a publié de nombreux articles et chapitres d'ouvrages portant sur les problématiques psychologiques, humaines et managériales de la transmission/reprise de PME. Elle anime également un club de repreneurs et réalise des missions de conseil. <sonia.boussaguet@reims-ms.fr>

Louise Cadieux, DBA, est professeure en management à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), membre de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) et directrice du programme de doctorat en administration des affaires (DBA) à l'UQTR. En 2009, elle publiait, en collaboration avec François Brouard, son premier livre, intitulé *La transmission des PME : Perspectives et enjeux*. Reconnue pour sa maîtrise du milieu des affaires et de celui de la recherche, notamment en PME familiales et en transmission d'entreprise, c'est à maintes reprises qu'on l'invite à titre de panéliste et de conférencière dans des colloques ou des ateliers organisés par différents organismes préoccupés par différentes problématiques liées aux PME. <louise.cadieux@uqtr.ca>

Camille Carrier, docteure en sciences de gestion (Université de Montpellier, France), est professeure titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Ses recherches sur l'intrapreneuriat, la créativité et l'innovation ont fait l'objet de nombreuses publications dans des revues scientifiques, entre autres dans *Entrepreneurship*, *Theory and Practice*, *Creativity and Management*, *Journal of Small Business Management* ainsi que dans des revues professionnelles telles que *Gestion* et *Revue française de gestion*. Elle est aussi l'auteure de

plusieurs ouvrages, dont le plus récent *Créativité et gestion : Les idées au service de l'innovation* est paru au début de 2011 et *De la créativité à l'intrapreneuriat* qui a remporté en 1998 le Prix Coopers & Lybrand du meilleur livre d'affaires. Elle agit régulièrement comme conférencière ou formatrice en entreprise, tant au Québec qu'à l'étranger. <camille.carrier@uqtr.ca>

Didier Chabaud est professeur en sciences de gestion à l'IUT Techniques de Commercialisation de l'Université d'Avignon et Pays de Vaucluse, où il enseigne l'entrepreneuriat et la stratégie. Il est président de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Ses travaux portent sur les processus entrepreneuriaux, les entreprises familiales et l'ancrage institutionnel des pratiques de gestion. <didier.chabaud@univ-avignon.fr>

Bérangère Deschamps est maîtresse de conférences à l'IAE de Grenoble et chercheuse au CERAG. La troisième édition de l'ouvrage *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration du repreneur*, rédigé avec Robert Paturel, est parue en 2009. Auteure de plusieurs travaux sur la reprise d'entreprise externe, elle s'intéresse également à la succession familiale et aux profils d'entrepreneurs. Responsable du Master 2 Entrepreneuriat de l'IAE de Grenoble, elle est en contact avec de nombreux dirigeants de PME (créateurs ou repreneurs). Elle est aussi membre du bureau de la MCAE Isère Active, une association de soutien aux entrepreneurs démunis (créateurs et repreneurs). <berangere.deschamps@iae-grenoble.fr>

Jean-Marie Estève est PDG de l'entreprise SOLATRAG à Agde (France). Ingénieur, docteur ès sciences de gestion, il est chercheur associé à l'ERFI (Montpellier I). Ses recherches sont orientées sur la transmission des PME et notamment sur les problématiques humaines et managériales : la transmission des PME à ses salariés. <jm.esteve@solatrag.fr>

Pierre Gratton est candidat au doctorat en administration (DBA) à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) où il enseigne le management des entreprises familiales et la transmission d'entreprise. Créateur de plusieurs entreprises dans le domaine de la promotion événementielle, il accompagne depuis plusieurs années des entrepreneurs de diverses industries dans l'atteinte de nouveaux objectifs. Ses travaux de thèse portent sur le repreneuriat, plus spécifiquement dans la perspective du repreneur. <pierre.gratton@uqtr.ca>

Mariem Hannachi est doctorante en sciences de gestion à l'Université d'Avignon et Pays de Vaucluse. Elle est actuellement AER (attachée d'enseignement et de recherche) à l'École de management de Normandie. Ses recherches portent sur la régénération stratégique des PME familiales. <m.hannachi@em-normandie.fr>

Frank Janssen est professeur d'entrepreneuriat à la Louvain School of Management de l'Université catholique de Louvain (UCL) et titulaire de la chaire Brederode en développement de l'esprit d'entreprise. Il détient un master en droit, un master en économie, un MBA et un doctorat en sciences de gestion. Il est coordonnateur académique du programme interdisciplinaire en création d'entreprise (CPME) de l'UCL. Il est membre du Centre for Research on Entrepreneurial Change and Innovative Strategies (CRECIS) et du bureau de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME). Ses recherches et publications récentes portent sur la croissance de l'entreprise, l'entrepreneuriat social, les motivations entrepreneuriales, la gouvernance au sein des PME et la pédagogie entrepreneuriale. <frank.janssen@uclouvain.be>

Delphine Lobet est titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université libre de Bruxelles (2008) qu'elle a consacré à la transmission des petites entreprises familiales en Belgique francophone et plus précisément à la non-intention de transmettre de leurs dirigeants. Elle est à présent installée au Québec où elle poursuit ses recherches à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS-UCS). Elle est affiliée au groupe de recherche en partenariat « Familles en mouvement et dynamiques intergénérationnelles » et est titulaire d'une bourse postdoctorale du CRSH. Ses thèmes de recherche, toujours en lien avec les entreprises familiales, sont : les évolutions de la famille contemporaine, les parcours de vie des enfants de familles en entreprise et les dynamiques des transmissions familiales. <delphine_lobet@ucs.inrs.ca>

Henri Mahé de Boislandelle est professeur émérite en sciences de gestion à l'Université Montpellier I. Directeur de recherche à l'ERFI et doyen honoraire de la Faculté d'administration économique et sociale, il est également consultant en GRH et en audit social. Il a publié en 1998, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, (Economica, 2^e édition), et le *Dictionnaire de Gestion* (Economica). En 2009, il a rédigé avec Isabelle Bories-Azeau *Les nouveaux défis du manager public* (l'Harmattan). En 2011, il publie *Délocalisation et relocalisation en PME : opportunités et risques* avec Virginie Gallego (Economica).

Il coordonne actuellement *Réussir la transmission d'entreprise par les hommes* pour une publication prévue en 2011 aux éditions Economica. <h.mdb@laposte.net>

Diplômé du programme de doctorat de l'Université McGill en 1995 et professeur de finance à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) depuis 1990, **Claude Mathieu** a pour principaux intérêts de recherche l'analyse financière, l'évaluation des entreprises, la trésorerie et les politiques de crédit des entreprises ainsi que la problématique du financement tant pour les PME que pour les entreprises cotées en bourse. Les différents cours qu'il donne sont *Gestion financière 1*, *Gestion financière 2*, *Gestion du fonds de roulement* et *Gestion financière appliquée aux PME* au baccalauréat, ainsi que le cours *La gestion financière de la valeur et du risque* au programme de MBA. <claudemathieu@uqtr.ca>

Après avoir obtenu une formation de premier cycle en agroéconomie et une maîtrise en économie rurale de l'Université Laval, **Diane Parent** a été responsable pendant six ans du secteur développement des services agricoles au Mouvement Desjardins. Elle a complété en 1994 un doctorat (Ph.D.) en Communication à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), sur la transformation de la ferme familiale contemporaine. Elle est actuellement professeure titulaire à la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval et membre fondatrice du groupe de recherche TRAGET Laval (transfert-gestion-établissement en agriculture). Elle compte à son actif plusieurs articles et conférences qui touchent tant la relève que la transmission des fermes. Elle est à la tête d'une équipe de recherche multidisciplinaire sur l'évaluation de la durabilité des fermes, programme financé par le Fonds québécois de recherche - Nature et Technologie. <diane.parent@fsaa.ulaval.ca>

Laurent Simon, Ph.D., est professeur agrégé au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal. Ses recherches visent à mieux comprendre et accompagner les processus collaboratifs créatifs et innovants dans les organisations. Une partie de ses travaux porte sur les liens entre connaissances, créativité et innovation, et analyse l'introduction et le déploiement de pratiques, de processus et de modèles d'affaires innovants en organisation et entre organisations. Il codirige le groupe de recherche Mosaic (<<http://mosaic.hec.ca/>>), consacré à l'étude du management de la création dans la société de l'innovation, en partenariat avec le milieu des affaires: Bell, Ubisoft, Banque Nationale,

IREQ – Hydro-Québec, Cirque du Soleil, etc. Il est aussi coresponsable scientifique de l'École d'été en management de la création Montréal-Barcelone (<<http://ecole-ete.hec.ca/>>). <laurent.simon@hec.ca>

Étienne St-Jean, Ph.D., est titulaire de la Chaire de recherche UQTR sur la carrière entrepreneuriale et membre de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est également éditeur associé de la revue *Entrepreneurial Practice Review*. Ses recherches portent sur l'accompagnement et le développement des entrepreneurs par le mentorat, sur le choix de la carrière entrepreneuriale et sur le rôle du dirigeant dans les choix stratégiques de la PME. Ses travaux ont été publiés en français et en anglais dans des revues scientifiques telles que *Revue Internationale PME*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *International Entrepreneurship and Management Journal*, *Journal of Enterprising Culture* et le *Journal of Developmental Entrepreneurship*. <etienne.st-jean@uqtr.ca>

La transmission des PME

Perspectives et enjeux

*Louise Cadieux et François Brouard,
avec la collaboration de Bérangère Deschamps*

2010, ISBN 978-2-7605-1594-9, 264 pages

Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales

Sous la direction de Christophe Schmitt

2008, ISBN 978-2-7605-1533-8, 346 pages

Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance

Une métaphore des romans policiers

Pierre-André Julien

2005, ISBN 2-7605-1329-7, 408 pages

La gestion du risque

Comment améliorer le financement
des PME et faciliter leur développement

Josée St-Pierre

2004, ISBN 2-7605-1304-1, 288 pages

Les décisions d'investissement dans les PME

Comment évaluer la rentabilité financière

Josée St-Pierre et Robert Beaudoin

2003, ISBN 2-7605-1214-2, 262 pages

L'entreprise-réseau

Dix ans d'expérience de la Chaire

Bombardier Produits récréatifs

*Sous la direction de Pierre-André Julien, Louis Raymond,
Réal Jacob et Georges Abdul-Nour*

2003, ISBN 2-7605-1213-4, 530 pages

Les PME à forte croissance

L'exemple de 17 gazelles
dans 8 régions du Québec

Sous la direction de Pierre-André Julien

2002, ISBN 2-7605-1181-2, 264 pages

La gestion financière des PME

Théories et pratiques

Josée St-Pierre

1999, ISBN 2-7605-1030-1, 340 pages

Entrepreneuriat et stratégie des PME

Recueil de cas

Sous la direction de

Camille Carrier et Colette Fourcade

1998, ISBN 2-7605-1018-2, 308 pages

De la créativité à l'intrapreneuriat

Camille Carrier

1997, ISBN 2-7605-0946-X, 154 pages

Mondialisation de l'économie et PME québécoises

Pierre-André Julien et Martin Morin

1996, ISBN 2-7605-0857-9, 218 pages

P

our un propriétaire-dirigeant de PME, transmettre son entreprise est tout un défi, autant que reprendre une PME déjà existante l'est pour le repreneur. C'est dans cette perspective intégrant cédant et repreneur que les différents collaborateurs de cet ouvrage ont été invités à traiter de la problématique de la transmission/reprise des PME.

Comment se préparer? Comment assurer une bonne interaction cédant/repreneur? Comment transférer les compétences stratégiques et opérationnelles de l'entreprise? Comment et où trouver le financement nécessaire? Comment négocier le prix de vente ou de reprise de l'entreprise? Comment se faire accompagner? Comment dynamiser l'entreprise? Comment innover? En quoi la problématique est-elle différente pour des PME sociales ou agricoles? Voilà quelques-unes des questions auxquelles vous pourrez trouver réponse dans ce livre. Écrit dans un style accessible, truffé d'exemples, cet ouvrage, le seul à traiter de la dynamique cédant/repreneur sous toutes ses facettes, vous accompagnera tout au long du processus de transmission/reprise d'une entreprise, que celle-ci soit familiale, interne ou externe.



LOUISE CADIEUX, DBA, est professeure en management à l'Université du Québec à Trois-Rivières et membre de l'Institut de recherche en PME. Coauteure du livre La transmission des PME : Perspectives et enjeux (2008), elle est, depuis plusieurs années, reconnue pour son expertise en PME familiales et en transmission d'entreprise.

BÉRANGÈRE DESCHAMPS est maîtresse de conférences à l'IAE de Grenoble et chercheuse au CERAG. Elle est, depuis nombre d'années, reconnue pour son expertise en reprise d'entreprise et en profil entrepreneurial, et s'intéresse depuis récemment à la succession familiale.



Ont collaboré à cet ouvrage

Guy ARCAND
Sophie BACQ
Thierno BAH
Lucie BÉGIN
Sonia BOUSSAGUET
Louise CADIEUX
Camille CARRIER

Didier CHABAUD
Bérangère DESCHAMPS
Jean-Marie ESTÈVE
Pierre GRATTON
Mariem HANNACHI
Frank JANSSEN
Delphine LOBET

Henri MAHÉ
DE BOISLANDELLE
Claude MATHIEU
Diane PARENT
Laurent SIMON
Étienne ST-JEAN

