

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
AURÉLIEN PERREAU

LA PÉRIODE DE TRANSITION TELLE QUE PERÇUE PAR LE CEDANT ET LE
REPRENEUR LORS D'UNE OPÉRATION DE REPRISE EXTERNE RÉUSSIE :
UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE.

AVRIL 2009

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

La structure démographique de notre société va nous confronter à des enjeux économiques majeurs à court et moyen terme. Les petites et moyennes entreprises (PME) se trouvent face à un défi de taille : trouver une relève à leurs dirigeants qui, dans les prochaines années, prendront leur retraite.

La présente recherche porte sur la reprise externe en contexte de PME et se donne pour objectif de documenter le déroulement de cette opération tout en mettant l'accent sur la phase de transition s'opérant entre le cédant et le repreneur. Il s'agit de la période de collaboration au cours de laquelle s'exerce un transfert de connaissances et de compétences. L'élaboration de cette étude suit une démarche méthodologique exploratoire, reposant sur une analyse de type qualitative. Dans un premier temps, une recension de la littérature a été effectuée dans le but de préciser les spécificités de la reprise externe, ainsi que les modalités du transfert. À noter que le sujet de la relève entrepreneuriale externe est un sujet d'études récent et que peu d'études ont à ce jour été réalisées dans ce contexte précis. Dans un second temps, une recherche empirique a été conduite sous la forme d'une étude de cas auprès de trois cas de reprises de PME québécoises complétés avec succès. Des repreneurs ont pour cela été rencontrés individuellement, ainsi que des cédants et des employés clés qui se sont impliqués au cours de la période de transition. Ces personnes nous ont fait part de l'expérience qu'ils ont vécue tout au long du déroulement de l'opération qui s'étale sur plusieurs mois.

Les résultats obtenus décrivent l'imbrication des différents facteurs intra et interpersonnels, et contextuels qui entrent en ligne de compte dans le déroulement de la reprise pour en permettre le succès. Il en ressort que le facteur humain joue un rôle prépondérant dans la gestion et la richesse de la collaboration entre le repreneur et le cédant, ainsi que dans les relations interpersonnelles qu'ils entretiennent. Un modèle de réussite de la reprise externe d'une PME a ainsi pu être esquissé, offrant des conseils et des éléments de réponses aux acteurs concernés par ce type d'opération.

REMERCIEMENTS

Ce projet de recherche est le fruit de deux années de collaboration entre plusieurs personnes, qu'il s'agisse de leur encadrement, de leur participation, de leurs encouragements ou même de leur support.

Je tiens dans un premier temps à remercier chaleureusement mon directeur de recherche, monsieur Jean Lorrain, professeur à l'université du Québec à Trois-Rivières, pour son encadrement, sa disponibilité, sa compréhension, ainsi que ses précieux conseils et encouragements tout au long de mon cheminement de recherche.

Naturellement, je tiens à souligner la contribution des dirigeants et personnels d'entreprises qui ont su prendre le temps de m'accueillir et de me rencontrer. Je les remercie d'avoir partagés avec moi leurs expériences, ce qui m'a permis de recueillir des données pertinentes et riches en enseignement, au-delà même de l'aspect purement académique.

Je souhaite remercier monsieur Jocelyn Perreault, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières et monsieur Louis Dusseault, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi qui ont agi en tant que lecteurs et dont les commentaires ont été très appréciés.

Mes remerciements s'adressent également à mes employeurs, qui m'ont accordé une grande flexibilité dans mes horaires afin que je puisse réaliser mes déplacements.

Bien sûr, il m'aurait été difficile de mener à bien ce projet sans le soutien inconditionnel de ma conjointe et de l'ensemble de mon entourage. Leur support a été particulièrement apprécié lors de périodes plus difficiles, ponctuées de doutes malgré les efforts déployés.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : LE CONTEXTE THÉORIQUE	5
1. La transmission des PME	5
1.1. Les enjeux socio-économiques de la transmission.....	6
1.2. La pérennité de l'entreprise et le risque de la transmission	7
1.3. Les motivations et les difficultés du cédant à transmettre son entreprise	9
2. La reprise par une personne physique externe.....	12
2.1. Le repreneur externe est un entrepreneur	12
2.2. La reprise externe Vs la création ex-nihilo	14
2.3. La reprise externe Vs La succession familiale	16
3. Le processus de reprise.....	18
3.1. Les étapes du processus et les principales difficultés	18
3.2. La préparation à la reprise	21
3.3. L'accord	22
3.4. La transition.....	23
3.5. Le management de la reprise.....	25
4. Le transfert de connaissances et de compétences.....	26
4.1. Les concepts de connaissances et de compétences	27
4.2. Les modalités du transfert de connaissances.....	29
5. Le cadre conceptuel et les objectifs spécifiques de l'étude.....	31
CHAPITRE II : LA MÉTHODOLOGIE	35
1. La stratégie de recherche	35
2. L'échantillon	37
2.1. Les critères d'échantillonnage.....	38
2.2. La formation de l'échantillon.....	40
2.3. Les participants au projet de recherche	42
3. La collecte des données	43
4. Le traitement et l'analyse des données	46

CHAPITRE III : LA PRÉSENTATION ET LA DISCUSSION DES RÉSULTATS	48
1. L'analyse intra-cas.....	48
1.1. Sérigraphie Inc.	48
1.1.1. Le contexte général de la reprise	48
1.1.2. Le déroulement de la reprise	52
1.2. Blanchisserie Inc.	56
1.2.1. Le contexte général de la reprise	56
1.2.2. Le déroulement de la reprise	59
1.3. Boucherie Inc.	64
1.3.1. Le contexte général de la reprise	64
1.3.2. Le déroulement de la reprise	66
2. L'analyse inter-cas.....	71
2.1. De la préparation à l'entrée des repreneurs dans l'entreprise	71
2.1.1. Le profil des cédants et leur préparation à la transmission.....	71
2.1.2. Le profil des repreneurs et leur préparation à la reprise	73
2.1.3. De la prise de contact à l'obtention du financement	76
2.2. Une phase de transition abordée de différentes manières	77
2.2.1. L'arrivée des repreneurs dans l'entreprise.....	78
2.2.2. Le transfert de compétences	79
2.2.3. L'introduction au réseau d'affaires.....	81
2.2.4. Les difficultés ressenties et le choc des cultures	82
2.3. Le management de la reprise.....	83
3. L'élaboration d'un modèle de réussite	85
4. La discussion	89
CHAPITRE IV : LA CONCLUSION	93
LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	96
Annexe A : Le guide d'entrevue avec le cédant.....	103
Annexe B : Le guide d'entrevue avec le repreneur	104
Annexe C : Le guide d'entrevue avec l'observateur privilégié	105
Annexe D : La lettre de présentation de la recherche au participants potentiels.....	106
Annexe E : Le formulaire d'information et de consentement	109

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse de la littérature sur les motivations du repreneur externe	13
Tableau 2 : Les avantages à reprendre une entreprise	15
Tableau 3 : Les principales difficultés de l'entreprise pendant la transmission	21
Tableau 4 : Les critères d'échantillonnage	38
Tableau 5 : Les motifs de non sélection des cas	41
Tableau 6 : La présentation des entreprises participantes	43
Tableau 7 : Les répondants de l'étude	45
Tableau 8 : La présentation des cédants	72
Tableau 9 : La présentation des repreneurs	74
Tableau 10 : La phase de transition	77
Tableau 11 : Le management de la reprise	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le processus repreneurial en 3 phases	19
Figure 2 : Le processus de reprise en 4 étapes	20
Figure 3 : Le cadre conceptuel de la recherche	32
Figure 4 : Le déroulement de la reprise de Sérigraphie Inc. et les flux d'informations	52
Figure 5 : Le déroulement de la reprise de Blanchisserie Inc. et les flux d'informations	59
Figure 6 : Le déroulement de la reprise de Boucherie Inc. et les flux d'informations	66
Figure 7 : Un modèle de réussite de la reprise externe d'une PME	85

INTRODUCTION

L'idée de travailler sur le thème de la transmission des petites et moyennes entreprises (PME) a émergé lors d'un stage récent dans une entreprise familiale. Malgré le fait que sept personnes issues de la même famille travaillent dans l'entreprise, la présence de deux générations et donc d'une relève éventuelle, les dirigeants n'ont pas encore trouvé de solution à la transmission de l'entreprise à un ou des membres de la jeune génération. Le choix d'un successeur va donc se porter vers l'extérieur du cercle familial, et ce dans un avenir proche puisque les propriétaires-dirigeants ont 55 ans et plus. De nombreux entrepreneurs sont issues de cette génération « baby-boom » et se trouvent ou seront bientôt confrontés, du fait de leur départ en retraite dans la majorité des cas, au transfert de la propriété et de la direction de leur compagnie à un nouvel entrepreneur.

Le vieillissement de la population touche tous les domaines de la société. Cette évolution socio-démographique ne sera pas sans conséquences sur l'économie et le marché du travail avec un nombre important de départs en retraite à prévoir à court et moyen terme. Le taux d'activité de la population va peu à peu diminuer, de nombreux postes vont se retrouver vacants, tant au niveau des salariés que des dirigeants, ce qui est problématique quant à l'avenir de nombreuses entreprises. D'après Statistique Canada (2002), 98% des entreprises québécoises comptent moins d'une centaine de salariés. Le secteur des PME est une force motrice de l'économie au Québec et dans le reste du pays, employant près de la moitié des travailleurs et créant la majeure partie des nouveaux emplois.

La préparation de l'avenir est essentielle, une étude récente de la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI, 2005) nous montre que 70% des propriétaires de PME canadiens prévoient se retirer ou transférer le contrôle de leur entreprise d'ici à 2015. La relève des PME met en jeu 2 millions d'emplois canadiens. L'un des défis de ces prochaines années va être de pérenniser le tissu entrepreneurial. À l'inverse du processus de création d'entreprise, le processus de reprise ne bénéficie pas de la même

attention de la part des organismes de développement local. La reprise par une personne physique externe à l'entreprise revêt pourtant des enjeux socio-économiques importants afin d'éviter la fermeture de nombreuses entreprises et de sauvegarder les emplois que ce soit au niveau régional ou même national. Ce type de reprise demeure le sujet le moins présent de la littérature scientifique et même pratique. Plusieurs études témoignent pourtant que la reprise externe tient une place importante parmi les différents types de transmission (Deschamps, 2003a ; Oséo - Banque de Développement des PME, 2005). La FCEI (2005) relève que 37% des entrepreneurs sondés prévoient de céder leur entreprise à une personne non membre de la famille, 26% ont l'intention de vendre ou transférer leur entreprise à un membre de leur famille et 26% n'ont pas encore de plan de relève. Ceci paraît paradoxal compte tenu de la part d'entreprises dites familiales dans l'économie, mais témoigne de la tendance à la baisse des transmissions familiales suite à un départ en retraite. Selon les experts (Duchéneau, 1995 ; Lecointre, 2004), bien que la reprise d'entreprise soit moins risquée que la création, près de 50% des reprises se soldent par un échec. Pour Oséo-BDPME (2005), plus d'une reprise sur cinq échouent dans les 6 ans. Cette différence dans les chiffres s'explique par l'accompagnement et les garanties qu'apportent cet organisme aux entreprises reprises. Ce même organisme souligne également le fait que la connaissance de l'entreprise est un facteur clé de réussite puisque la reprise externe est six fois plus risquée que la succession familiale et deux fois plus que la reprise par un ancien salarié (Oséo-BDPME, 2005). Au-delà des statistiques, il paraît clair que tous les éléments pouvant influencer sur le déroulement d'une telle opération ne sont pas connus, ni même contrôlés. Le soutien envers les repreneurs, les cédants, les employés de l'entreprise demeure perfectible afin d'en diminuer le risque d'échec. À cet effet, il est nécessaire de continuer à rechercher les facteurs pouvant influencer sur le succès d'une reprise d'entreprise. Pourquoi la reprise d'entreprise par une personne physique externe s'avère-t-elle si risquée ?

Les différents risques relatifs à la transmission des entreprises ne sont pas tous traités avec la même attention. Les risques de nature financière et juridique sont inhérents à ce type d'opération, ils font naturellement l'objet de développements théoriques et suscitent la mise en place de dispositifs d'accompagnement (Picard et Thévenard-Puthod, 2004), en

raison notamment des divers intérêts qui sont en jeu. Les programmes existants couvrent principalement des aspects techniques, qu'ils soient financiers, juridiques, fiscaux ou administratifs. Ils représentent un atout considérable dans la préparation de la transaction, pour planifier le transfert de propriété, mettre en contact le cédant et le repreneur, élaborer le montage financier (ex : Fonds de solidarité FTQ, Fondation CSN, Banque de Développement du Canada...). Les entreprises ciblées doivent être compatibles avec les ressources financières dont dispose le repreneur. Celui-ci détient la plupart du temps des ressources financières inférieures à celles dont pourrait disposer une personne morale, les entités reprises sont le plus souvent de petite ou moyenne taille. Si les aspects techniques (juridiques, fiscaux, financiers) d'une reprise peuvent trouver rapidement des solutions, il n'en va pas de même pour les problèmes managériaux, psychologiques et humains (Deschamps et Barbot, 2005). Ceux-ci demeurent peu explorés, ce qui explique en partie le peu de ressources disponibles et adaptées à ce type de problématique. Les aspects humains jouent un rôle primordial dans la réussite du projet et représentent un défi de taille pour le repreneur, au niveau de sa socialisation dans l'entreprise, dans la gestion de la relation entre le cédant, le repreneur et les employés, mais aussi pour le cédant, afin d'assurer la pérennité de son entreprise. Une phase de transition permet alors le passage de relais entre le cédant et le repreneur, par un transfert de pouvoir et de connaissances. Comment cette phase de transition se dessine-t-elle dans le cas d'opérations de reprise réussies ?

La présente recherche s'adresse autant aux futurs cédants et repreneurs potentiels de PME se préparant à la réalisation de leur projet, qu'aux différents intervenants auprès des entreprises, en proposant une analyse reposant sur des témoignages de personnes qui ont vécu de l'intérieur une opération de transmission – reprise. Son objectif est de mettre en évidence les difficultés ressenties par le cédant et le repreneur au cours de la transition, que ce soit au niveau de son déroulement, des étapes qui l'organisent, que du contexte relationnel. Ceci permettra d'explorer et d'améliorer la connaissance sur un élément central de la transmission d'entreprise qui pourtant fait défaut dans la littérature existante. Étudiants et chercheurs trouveront à travers les différents cas étudiés et les résultats obtenus des éléments à comparer, à mettre en parallèle avec d'autres cas de reprise, mais aussi des

pistes de recherches à approfondir. À ce premier objectif s'ajoute la possibilité, d'un point de vue plus pragmatique, de faire ressortir des éléments qui nécessitent davantage d'intérêt de la part des organismes offrant des programmes d'aide à la transmission des PME, notamment en matière d'accompagnement du cédant et du repreneur. Ces derniers se verront offrir une ébauche de modélisation qui leur permettra de se donner une idée, voire de les guider sur la façon d'entreprendre la transition. Ce modèle aura pour vocation connexe d'aider les intervenants à développer de nouveaux outils de diagnostic et programmes d'aide ou d'accompagnement prenant davantage en compte les aspects humains de la reprise externe.

Le présent mémoire vise à présenter ce projet de recherche dans son ensemble. À cet effet, le chapitre I commencera par présenter le contexte théorique relatif à la transmission des PME puis plus précisément à la reprise externe et à son processus, en insistant sur le transfert de connaissances et de compétences qui doit s'opérer lors de la phase de transition et qui permettra d'introduire le cadre conceptuel de l'étude. Le chapitre II poursuivra avec la présentation du protocole méthodologique employé pour mener à bien ce projet. Seront alors justifiés les choix relatifs à la stratégie de recherche employée, aux critères et méthodes d'échantillonnage, au déroulement de la cueillette de données, aux instruments de mesure et méthodes dédiées au traitement des données. Le chapitre III aura pour but de présenter et interpréter les résultats sur le déroulement et la modélisation de la phase de transition, le transfert de connaissances et de compétences, et ses facteurs de réussite et d'échec. Enfin ce mémoire sera clôturé par une discussion portant sur ces mêmes résultats.

CHAPITRE I : LE CONTEXTE THÉORIQUE

Pour mieux comprendre la nécessité de mener une étude sur la reprise externe d'une entreprise, il paraît nécessaire d'établir un état de la connaissance sur le sujet, à commencer par la transmission des PME d'un point de vue général, pour ensuite cibler davantage la reprise externe et la différencier de la création et des autres types de reprise. Cela permettra par la suite d'étudier les étapes du processus de reprise externe et particulièrement celle qui fait l'objet de l'étude, à savoir la phase de transition.

1. La transmission des PME

La transmission des entreprises de petite et moyenne taille est un défi important à plus d'un titre et surtout complexe. Elle implique un transfert de propriété, de direction et de connaissances (Donckels, 1996) dans l'objectif que l'entreprise continue à vivre, voire se développe (Chaput, 1993 ; Gourdon-Cabaret, 2006 ; Mignon, 2002 ; Vilain, 2004). Dans un tel contexte, il paraît intéressant de relever les enjeux liés à la transmission des PME, puis d'évoquer les notions de pérennité et de risque qui y sont liés. Le cédant étant le premier concerné par la transmission de son entreprise, l'étude de ses motivations à se retirer de son entreprise nous en apprendra davantage sur les difficultés qu'ils rencontrent sur le plan personnel à l'idée de transmettre l'œuvre de sa vie.

Les termes transmission et reprise sont employés de façon synonyme dans la littérature, mais l'on emploiera davantage transmission du point de vue du cédant et reprise dans le cas du repreneur (Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Vilain, 2004). Ceux-ci seront préférés aux termes cession et acquisition, ou bien encore succession, qui est réservé à la relève familiale. Ils permettent d'élargir cette phase de la vie d'une entreprise à des aspects plus managériaux et pas seulement techniques, tout en insistant sur la longueur du processus dans le temps et la continuité de l'exploitation de l'entreprise.

1.1. Les enjeux socio-économiques de la transmission

Pour des raisons principalement démographiques liées au renouvellement des entrepreneurs de l'époque d'après guerre que Jean Fourastié (1979) a appelé les « trente glorieuses », la transmission est plus que jamais un défi actuel et pour les années à venir. Chaque année, des milliers d'emplois sont perdus à cause de la fermeture de PME, leurs dirigeants n'ayant pas su ou pu solutionner leur transmission (Papin, 2001). Il s'agit là d'évènements catastrophiques sur le plan social et économique des territoires. Les PME sont pourtant des moteurs de la croissance économique, employant selon Statistique Canada (2002) 60% des travailleurs canadiens et créant 70% des nouveaux emplois.

La transmission des PME doit permettre la sauvegarde de l'emploi, du tissu économique et doit contribuer à l'essor économique de la région. Les PME structurent l'aménagement du territoire et sont susceptibles de fixer la population en participant à l'attractivité résidentielle, notamment en milieu rural. Oséo-BDPME (2005) comptabilise en moyenne 4 emplois créés ou sauvegardés pour une transmission de PME réussie. À l'inverse, l'échec de la transmission provoquant la fermeture de l'entreprise, outre la perte d'emplois, peut entraîner dans son sillage des sous-traitants, des fournisseurs et plus globalement les partenaires de l'entreprise (Vilain, 2004). Cette réaction en chaîne va même jusqu'à toucher d'autres entreprises principalement commerciales par une baisse de la consommation des employés ayant perdu leur emploi. Les ressources fiscales des territoires s'en trouvent également affectées, ce qui a pour effet de les fragiliser davantage.

La sauvegarde du tissu économique passe aussi par celle du savoir-faire et de l'innovation car la création de nouveaux produits et services s'appuie souvent sur des techniques et savoir-faire confirmés (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Franche-Comté, 2006). Ceux-ci peuvent résulter par exemple de la maîtrise d'un processus de production ou d'une organisation bien adaptée au marché.

L'enjeu de la transmission est lourd également pour les premiers acteurs concernés, à savoir le cédant et le repreneur. Si le cédant prend sa retraite, cela correspond à une modification importante de son style de vie (abandon du pouvoir et des attributs qui y sont attachés, perte de statut social, etc.). Le repreneur de son côté mise sur son avenir, prenant parfois le risque de quitter un emploi, une région, et peut s'endetter lourdement (Vilain, 2004).

1.2. La pérennité de l'entreprise et le risque de la transmission

S'il est naturel que certaines entreprises disparaissent, nombre d'entre elles, en particulier celles en bonne santé et parfaitement viables, doivent non seulement survivre, mais aussi se développer à l'occasion de l'arrivée de nouveaux dirigeants (Vilain, 2004). La transmission d'entreprise, qu'elle soit familiale ou non familiale est une étape très sensible de la vie d'une entreprise pouvant mettre en jeu sa pérennité (Barbot et Richomme-Huet, 2004). Il faut entendre par là, pérennité de projet au sens de Mignon (2002), englobant elle-même la pérennité des activités et la pérennité de l'organisation. Cette définition se place dans l'optique de l'entreprise et non dans celle du pouvoir de son dirigeant et de sa famille. Elle permet ainsi d'étendre la transmission à des repreneurs externes à l'entourage familial du dirigeant. Le propriétaire-dirigeant a le choix entre plusieurs options pour transmettre son entreprise. La première distinction que l'on peut faire est entre reprise interne et reprise externe. La reprise interne caractérise la reprise par une personne qui travaillait déjà dans l'entreprise alors que la reprise externe concerne une personne n'ayant aucun lien préalable avec celle-ci. Cette dernière nous amène à une seconde distinction entre une personne physique et une personne morale. Cependant, la présente étude n'abordera pas la reprise d'entreprise par une personne morale car ce type d'opération relève davantage d'une problématique stratégique de croissance externe (Deschamps, 2003a). La reprise par une personne physique s'intègre dans le champ de l'entrepreneuriat, pour lequel l'acteur est fondamental.

Au niveau du transfert de propriété, la transmission peut se faire soit à titre onéreux (cession), soit à titre gratuit (succession, donation). Dans le premier cas, qui est aussi le plus répandu, l'accès au financement est souvent un obstacle à la réalisation de l'opération. Selon Oséo-BDPME (2005), le recours à l'endettement bancaire est en hausse dans les opérations de transmission. Cet élément tient surtout à un rajeunissement des repreneurs qui ont moins d'apports personnels. À cela s'ajoute le fait que la population de repreneurs potentiels n'est pas différente du reste de la population. Ils ne disposent pas d'un apport personnel suffisant pour apporter la totalité du montant nécessaire de capitaux propres. (Lehmann, 1993). Aujourd'hui, dans 70% des cas, l'apport personnel représente moins de 30% du montant total de l'opération. Cette situation fragilise l'entreprise à cause du remboursement de la dette lié au financement de la reprise.

Si sur le plan financier la transmission est possible, il reste l'épineux problème du transfert de direction. Selon Fiegner, Brown, Prince et File (1994), les entreprises sont particulièrement susceptibles de perdre de vue leurs objectifs stratégiques pendant le transfert de la direction, quand le propriétaire-dirigeant qui ordonnait la vision de l'entreprise est remplacé par un autre qui, peut-être n'a pas les mêmes valeurs, compétences et objectifs. D'autre part, cette transition donne l'opportunité de se détacher du passé et d'établir une nouvelle vision pour l'entreprise. Il existe un important lien affectif entre le propriétaire-dirigeant et son entreprise, à laquelle il a consacré une partie de sa vie, en particulier s'il en est le fondateur. À ce propos, il est estimé selon différentes études qu'entre la moitié et les deux tiers des cédants ont créé leur entreprise (Daigne, Baumer, Uhring et Bouin, 1994 ; Lecointre, 2004 ; FCEI, 2005). Dans les PME, la structure du pouvoir peut rendre délicat le changement de propriétaire-dirigeant. Selon Vatteville (1994) « la centralisation de l'autorité, l'utilisation de procédures peu formalisées, l'existence d'un effectif limité engendrant des cumuls de fonctions influencent négativement le système d'information-décision » (p. 18).

Tout le monde s'entend sur la pertinence de préparer la transmission afin que la passation se fasse au moment opportun et non contraint et forcé (Vatteville, 1994; Barbot et

Richomme-Huet, 2004). Les auteurs préconisent de penser à la transmission au moins 5 ans à l'avance. La FCEI (2005) fait état d'un manque de planification de la transmission par les entrepreneurs, elle se fait le plus souvent de manière informelle et ne concerne que les aspects techniques (juridiques, financiers, fiscaux, etc.). Mais ceux-ci ne conditionnent pas la réussite de la sauvegarde des activités de l'entreprise. D'autres aspects sont peu présents dans le plan de relève tels que la définition des objectifs personnels et familiaux à long terme, la communication de la vision de chaque partenaire (employés, famille, repreneur ou successeur) et leur rôle prévu après le transfert, les processus prévus pour sélectionner et former le nouveau propriétaire-dirigeant. Ce dernier point est fondamental car pour assurer la poursuite des activités de l'entreprise, il faut préserver les compétences propres de l'entreprise, actifs intangibles (propriété intellectuelle, avantage concurrentiel, etc.), éléments tacites et immatériels (savoir-faire, réseau de relations, confiance du personnel et de l'environnement, etc.), apprentissage organisationnel, mémoire de l'entreprise (Barbot et Richomme-Huet, 2004 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). La conservation de l'identité de l'entreprise passe nécessairement par la réussite de cette transition immatérielle, ce qui peut s'avérer bien plus long que le transfert de propriété.

1.3. Les motivations et les difficultés du cédant à transmettre son entreprise

Il est estimé que près de 50% des chefs d'entreprises de plus de 10 salariés sont aujourd'hui âgés d'au moins 50 ans (Institut National de la Statistique et des Études Économiques, 2004 ; Agence Pour la Création d'Entreprises, 2003). Naturellement, la principale raison qui explique le futur retrait de ses entrepreneurs de leurs entreprises est leur départ en retraite. D'après la FCEI (2005), parmi les propriétaires-dirigeants qui prévoient se retirer de leur entreprise d'ici à 2015, 82% des répondants envisagent de prendre leur retraite et 11% comptent créer une nouvelle entreprise. Dans les faits, c'est un peu différent car selon Oséo-BDPME (2005), 60% des transmissions sont dues au départ en retraite du propriétaire-dirigeant, 13% à une redistribution de l'actionnariat, 8% à un

changement d'activité ou une transmission familiale anticipée et 11% à un événement imprévu, au décès, ou à une maladie. Les propriétaires-dirigeants envisagent tardivement la transmission de leur entreprise et sa planification (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Bien que lui permettant de financer sa retraite ou tout autre projet, la vente de l'entreprise pose à l'entrepreneur des difficultés de nature émotionnelle et psychologique.

L'abandon du pouvoir n'est pas chose aisée. L'entrepreneur ayant assuré la direction de son entreprise pendant plusieurs décennies éprouve des difficultés à se persuader qu'elle pourrait vivre sans lui, surtout s'il en est le fondateur (Vatteville, 1994). Il a le sentiment d'abandonner le navire, l'entreprise ayant été pendant toutes ces années le projet de sa vie. L'affectif tient un rôle important puisque le propriétaire-dirigeant est naturellement très attaché à son entreprise et s'identifie à elle dans une certaine mesure (Levinson, 1970 ;Kets de Vries, 1986 ; 2003 ; Pailot, 1998). Pailot (2000) étudie ce phénomène en ayant recours à la théorie freudienne du deuil, la perte peut être vécue d'une façon déchirante pour les entrepreneurs trop focalisés sur la sphère professionnelle. Ces éléments sont toutefois à nuancer car ils dépendent des motifs de l'entrepreneur à se retirer de son affaire. En cas de retraite, il s'ajoute des craintes sur sa vie après la transmission avec une sensation de perte d'identité, de statut social et donc d'un amoindrissement de la reconnaissance par son environnement (Vatteville, 1994).

L'entrepreneur connaît une certaine ambivalence psychologique, car s'il a de la difficulté à lâcher prise pour partir à la retraite, il souhaite néanmoins voir son entreprise perdurer. Il va ainsi privilégier la transmission à une personne physique, qui, selon Deschamps (1999) doit être « un repreneur proche de lui dans ses motivations, son expérience, passionné par l'entreprise qu'il va acheter, et permettant a priori d'assurer la pérennité de l'entreprise, et non sa disparition à terme » (p. 2). D'après Trigano et Lafougère (1986), cités dans Deschamps (2002a), il convient de distinguer trois grandes catégories de repreneurs personnes physiques par nature : l'héritier, le salarié de l'entreprise, le tiers. Il est tout naturel de penser en premier lieu à un héritier mais il arrive, et c'est de plus en plus le cas, qu'aucun héritier ne soit en mesure de faire face aux droits de

succession ou ne soit tout simplement pas intéressé par la reprise de l'affaire.

Comme il a été dit précédemment, le nombre de transmissions dans le cadre familial est à la baisse, l'entrepreneur a tout intérêt à songer à plusieurs possibilités en vue de transmettre son entreprise. L'étude de cas pratiques de Barbot et Richomme-Huet (2004) montre que le choix d'une seule solution pour prendre la relève du propriétaire-dirigeant est plus risqué. Le cédant va d'abord rechercher un successeur (héritier) avant de se pencher sur d'autres alternatives.

La cession externe peut se révéler nécessaire à défaut de successeur compétent au sein de la famille, si des capitaux importants sont indispensables pour assurer la pérennité de l'entreprise, si le poids de l'entreprise déséquilibre le patrimoine total et en rend la répartition difficile, et si l'association de tous les membres de la famille à la gestion de l'entreprise n'est pas souhaitable.

(Verrando, 1990, cité dans Barbot et Richomme-Huet, 2004, p. 6)

Dans un tel cas, le cédant aura tout de même d'autres alternatives à une relève familiale. De ce point de vue, la typologie des repreneurs qu'utilisent Paturel (2000) et Deschamps (2002a) est plus intéressante puisqu'ils s'intéressent aux liens qui unissent le repreneur à l'entreprise avant la reprise. Ce lien peut-être familial, hiérarchique, commercial ou bien inexistant. En dehors du cercle familiale, l'entreprise peut-être reprise par : un ancien salarié, un actionnaire minoritaire, un ancien partenaire commercial ou financier, un repreneur sans lien avec l'entreprise rachetée.

Ces différents cas de figure dégagent des problématiques variées, tant liées à leur relation avec l'entreprise et leur connaissance de celle-ci, qu'à leur volonté et motivations à se lancer dans une opération de reprise. De ce fait, il existe un processus spécifique de reprise pour chaque type de repreneur (Deschamps, 2002a). La présente étude se concentrera uniquement sur la reprise externe par une personne physique n'ayant aucun lien avec l'entreprise. Ce type de reprise étant semble-t-il de plus en plus répandu tout en étant plus risqué que les autres types de reprises.

2. La reprise par une personne physique externe

Parmi les travaux réalisés sur la transmission des PME, la reprise par une personne physique externe connaît un engouement certain depuis quelques années, même si la littérature reste peu abondante sur le sujet. Néanmoins, il en ressort que le repreneur suit un cheminement semblable à celui de l'entrepreneur, à la différence qu'il ne crée pas de toute pièce son outil de travail, ce qui en fait un domaine d'étude spécifique. De même que les travaux se sont souvent consacrés à la succession des entreprises familiales, il serait alors intéressant de comparer ces deux modalités de reprise sur le plan des relations interpersonnelles.

2.1. Le repreneur externe est un entrepreneur

La reprise d'entreprise par une personne physique est aujourd'hui reconnue comme un phénomène entrepreneurial à part entière, tout comme la création d'entreprise (Deschamps, 2001 ; Donckels ; 1995). Selon Julien et Marchesnay (1996), « l'entrepreneur est reconnu comme tel lorsqu'il crée ou reprend une entreprise à partir d'une idée ». Ce qui distingue ces deux formes d'entrepreneuriat sont avant tout les modalités d'obtention de l'outil de travail. Tout comme les entrepreneurs, les repreneurs ont des motivations assez diversifiées. Les motivations des repreneurs sont très éloignées selon leur profil (Duchéneau, 1995). Par exemple, les anciens salariés (repreneurs internes) qui reprennent l'entreprise dans laquelle ils travaillaient sont très attachés à sa pérennité et à son indépendance, alors que les repreneurs externes ont des motivations beaucoup plus personnelles puisqu'ils veulent avant tout devenir leur propre patron (Siegel, 1989). En plus des motivations que l'on retrouve à un degré plus ou moins grand selon les entrepreneurs (Gibb, 1987 dans Donckels, 1995), comme le besoin d'autonomie et d'indépendance, le besoin d'accomplissement, le besoin de contrôle, le repreneur a des motivations parfois plus spécifiques à son projet (cf. tableau 1).

Tableau 1: Synthèse de la littérature sur les motivations du repreneur externe

Les motivations du repreneur externe
<ul style="list-style-type: none"> - créer son emploi - assurer la pérennité de l'emploi et de l'outil de production - exploiter la notoriété d'une entreprise en difficulté et la régénérer - désir d'indépendance et volonté de construire - développer une affaire - goût pour la prise de décision - perspective d'une plus-value financière - désir de réaliser son propre projet - attrait du changement - recherche de responsabilités - acquérir une position économique et sociale - être le patron et associer son nom à une entreprise

Source : APCE, 2001 ; Daigne et al., 1994 ; Deschamps, 2001.

Les motivations témoignent du niveau d'ambition du repreneur, allant de la pérennité de l'affaire et de s'assurer un revenu sur le long terme à la recherche d'une PME non seulement rentable mais ayant aussi des potentialités. Certains individus affichent une volonté très nette pour la reprise alors que d'autres se montrent plutôt nuancés et hésitent avec une création ex-nihilo (Deschamps, 2001). Pour ces derniers, les motivations intrinsèques de l'individu ne suffisent pas à se lancer dans un tel projet, d'autres facteurs entrent en ligne de compte pour déclencher l'opération de reprise. Comme pour tout entrepreneur, le repreneur subit l'influence d'autres éléments (Bygrave, 1993), émanant de son environnement, de ses antécédents ou du contexte. Selon Siegel (1989) mentionné dans Deschamps (2001), en plus des motivations propres à l'individu, le fait de saisir une bonne occasion, de voir des perspectives de développement futur de l'entreprise reprise, que la structure existe et que le savoir-faire ne soit plus à acquérir, sont des éléments prédominants dans le choix de la reprise.

Le repreneur ne pourrait être reconnu comme un entrepreneur s'il n'assumait par la responsabilité des risques (Brazeal et Herbert, 1999). Le repreneur doit savoir prendre des risques tout en sachant les calculer (Daigne et al., 1994). Le repreneur externe est bien

souvent un être solitaire ; bien qu'une association entre deux repreneurs diminue le risque de la reprise¹ (Oséo-BDPME, 2005), le repreneur externe agit dans 70% à 80% des cas seul (Oséo-BDPME, 2005 ; Duchéneaut, 1995). D'après la typologie établie par Deschamps (2002a), le repreneur externe sans aucun lien avec l'entreprise possède les caractéristiques suivantes :

Il reprend des cibles en bonne santé, il a un projet déterminé et formalisé par écrit, il détecte la cible avec l'aide de conseillers ou de relations personnelles, il est étranger aux secteurs de la cible dans 50% des cas, il éprouve des freins à la reprise liés à la décision, il connaît une transition mouvementée lors du processus de reprise, il a plus de difficultés postérieures au rachat que tout autre type de repreneur, il a plus de difficultés avec les salariés, notamment à travers de la résistance au changement.

(Deschamps, 2002a, p. 12)

Le repreneur externe n'opte pas pour une solution de facilité, la reprise d'une PME met ses capacités d'adaptation à rude épreuve. Cependant, il s'agit pour lui d'un choix éclairé et motivé qui résulte d'un long cheminement et d'une réflexion personnelle. Il serait intéressant d'observer les spécificités d'un tel choix en comparaison avec la création ex-nihilo.

2.2. La reprise externe Vs la création ex-nihilo

Malgré leur ressemblance sur certains points (motivations, fonction de dirigeant), le créateur et le repreneur d'entreprise exercent leurs activités différemment. Si la création relève plus d'une problématique de construction, la reprise se place dans une logique de développement (Deschamps, 2001). Le repreneur se focalise sur des problèmes de développement, corrige des erreurs passées ou réoriente des politiques compromises ou jugées insatisfaisantes, alors que le créateur ne part de rien. La reprise requiert une

¹ Par rapport au risque global de la reprise, la présence d'un repreneur seul augmente ce risque de 9%, l'association de deux repreneurs le diminue de 32% alors que trois repreneurs et plus ont 75% de risque d'échec supplémentaire.

approche plus globale de l'entreprise : production, commercial, stratégie, management, ressources humaines et gestion courante (Ordre des Experts Comptables, 2004). Le repreneur n'a pas à constituer ex-nihilo le réseau de relations et la combinaison des moyens de production que constitue une entreprise (Deschamps, 2001 ; Deschamps et Paturel, 2005). Ceci pose une des difficultés majeures de la reprise et représente un défi de taille car le repreneur doit se familiariser avec l'entreprise, son marché, ses salariés ainsi que l'ensemble de ses partenaires. En se basant sur les travaux de Cohen (1996) et de Paturel (1992), Deschamps (2001) met en évidence les principaux avantages à reprendre une entreprise (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Les avantages à reprendre une entreprise

Implications	La reprise comparée à la création ex-nihilo
Financières	Coût moindre que de créer une firme aux mêmes caractéristiques.
Temporelles	Gain de temps car le nouveau dirigeant dispose d'emblée d'une structure en fonctionnement.
Commerciales	Relations existantes.
Organisationnelles	Recherche de synergie par rapport au précédent métier du repreneur (savoir-faire, réseau relationnel).
Humaines	Possibilité de travailler avec une équipe en place qui dispose d'un savoir-faire et d'expérience.

Source : Deschamps (2001).

Bien que, d'après des sources statistiques (INSEE, 2004) et la perception des repreneurs, la reprise externe s'avère moins risquée que la création ex-nihilo, elle l'est néanmoins davantage que les autres types de reprise. Le repreneur entre dans une entreprise qu'il ne connaît pas ou peu, la structure et les relations commerciales sont déjà établies, et le repreneur se trouve à la tête d'employés qu'il n'a pas recruté (Deschamps, 2002b). Ce dernier point est délicat puisque le repreneur ne connaît pas la qualité et les compétences du personnel en place et particulièrement du personnel d'encadrement. Le repreneur externe éprouve plus de difficultés que les autres types de repreneurs, car il ne bénéficie pas de l'existence d'un lien familial, hiérarchique, commercial ou financier pour le guider dans sa démarche (Paturel, 2000). De plus, ne connaissant pas encore toute la complexité des

activités et des marchés de l'entreprise, il peut difficilement œuvrer efficacement pour le développement de l'entreprise sans un soutien du cédant et des membres de l'entreprise (Niemann, 1991 dans Haddadj et d'Andria, 1998).

Deschamps (2000), cité dans Barbot et Deschamps (2005), définit la reprise d'une entreprise par une personne physique comme « le processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structures, ressources humaines, financières, techniques, commerciales,...) (p. 2). » Le repreneur rachète ainsi l'entreprise pour en devenir le dirigeant. Il est ici important de souligner le fait que reprendre une entreprise ne se limite pas à l'acquisition d'un capital financier, immobilier, mobilier, etc. C'est aussi reprendre un capital humain (Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale et l'amélioration des conditions de travail, 2005).

Si la reprise externe par une personne physique est bien différente de la création d'entreprise, elle constitue également un processus de transmission spécifique au même titre que la succession familiale. Cette dernière ayant fait l'objet de nombreuses recherches, il serait intéressant d'observer les différences entre ces deux formes de transmission et sur la façon de les appréhender.

2.3. La reprise externe Vs La succession familiale

La reprise externe est différente de la succession familiale à bien des égards. L'entreprise familiale possède une dynamique bien spécifique puisqu'à l'entreprise s'intègre la sphère familiale. Ces deux sous-systèmes sont indissociables et comportent chacun leurs propres règles, objectifs, valeurs et systèmes relationnels (Dyer et Handler, 1994 ; Hoy et Verser, 1994 ; Hugron, 1998). L'absence de l'aspect familial dans les entreprises dites non-familiales ne rend pas leur étude plus aisée mais nécessite une approche différente. Une

entreprise non-familiale peut-être définie comme une entreprise qui n'est ni dirigée par les membres d'une même famille, ni détenue par une famille et dont la transmission se fera avec une personne externe au cercle familial (Fiegner et al., 1994, 1996). La frontière entre entreprise familiale et l'entreprise non-familiale est cependant fragile car une entreprise familiale peut très bien devenir non-familiale en cas de reprise par une personne physique qui n'est pas issue de la famille d'origine, et vice-versa.

Dans le cadre de la transmission de l'entreprise, le processus d'identification du successeur (enfants, conjoint, parents du prédécesseur) est plus simple dans les entreprises familiales que la sélection d'un repreneur externe (Fiegner et al., 1994). Cependant, les entreprises non-familiales ont de meilleures opportunités de choisir un repreneur ayant à la fois un bon leadership et une bonne expertise grâce à une expérience de celui-ci souvent plus importante. Le style de management du propriétaire-dirigeant de l'entreprise familiale, souvent qualifié de paternaliste et autoritaire (Vatteville, 1994), surtout s'il est le fondateur de l'entreprise, n'aide en aucun cas le développement du successeur car il éprouve des difficultés à déléguer. Selon Fiegner et al. (1994), les entreprises familiales favorisent une approche centrée sur les relations personnelles et une communication plutôt informelle pour le développement du successeur alors que les entreprises non-familiales préfèrent formaliser davantage des approches de développement orientées vers la tâche et un apprentissage par l'action. En revanche, Vatteville (1994) ajoute qu'il y a davantage de transparence entre les membres d'une même famille et qu'ils échangent et partagent avec plus de facilité leurs connaissances et leurs projets. Les relations personnelles dans l'entreprise familiale étant privilégiées, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise familiale a de plus grandes motivations à entretenir une relation durable avec son successeur. La relation cédant – repreneur est de ce fait plus courte que son équivalent dans l'entreprise familiale (Fiegner et al., 1994), et s'organise différemment.

3. Le processus de reprise

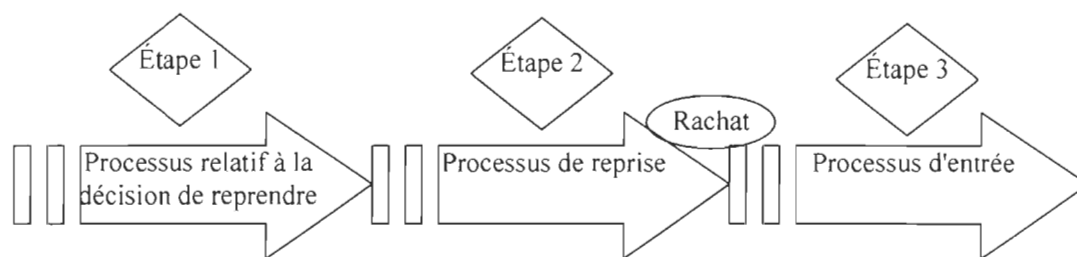
Le processus de reprise revêt deux facettes, d'une part le transfert de la propriété de l'entreprise et d'autre part le transfert de la direction et des compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cela différencie la reprise du rachat d'entreprise puisque dans ce dernier cas, l'acheteur ne s'implique pas directement dans la gestion de l'entreprise. La reprise est une transaction entre le propriétaire-dirigeant et un repreneur où ce dernier prend la place du premier et continue à gérer l'entreprise. Le cheminement de l'opération est parsemé d'obstacles et la diversité des domaines abordés en font un processus très complexe. Il conviendrait d'en montrer les étapes et les principales difficultés liées à la transmission d'entreprise pour ensuite décrire plus en détail chaque étape du processus.

3.1. Les étapes du processus et les principales difficultés

La reprise externe doit être étudiée comme un processus. Parmi les études qui s'y rapportent, deux modèles ont été élaborés, l'un par Deschamps et Paturel (2005) et le second par Picard et Thévenard-Puthod (2004). Ce dernier s'organise en 4 étapes contre 3 étapes pour le premier. Chaque opération de reprise est unique dans son déroulement, les étapes ne s'enchaînent pas toujours de façon linéaire et on assiste souvent à des itérations : face aux difficultés rencontrées, le processus s'arrête et redémarre à l'étape précédente (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). De même que la présence d'une phase de transition entre le repreneur et le cédant n'est pas systématique, et sa durée peut-être très variable selon les cas. Ces deux modèles concernent le processus de reprise d'une entreprise saine, le repreneur devant prendre en compte les spécificités de la procédure judiciaire dans le cas d'une entreprise défaillante, cas particulier qui ne sera pas traité dans la présente étude.

Dans le cadre de son travail doctoral achevé en 2000, Deschamps a identifié le processus qu'elle qualifie de « repreneurial », en référence à l'application du terme entrepreneurial à la reprise. Ce modèle a été élaboré dans le cadre d'une étude exploratoire

combinant les modes d'accès au terrain. Après avoir procédé à des entretiens exploratoires pour définir les besoins des repreneurs, une enquête par questionnaire a été menée auprès d'entreprises accompagnée par Oséo-BDPME. Sur 420 questionnaires administrés, correspondant à des reprises d'entreprises industrielles et de services, 75 ont été étudiés, ce qui a permis d'appréhender de manière globale le processus de reprise. La conduite d'entretiens auprès de 8 répondants aux questionnaires précédents a permis à l'équipe de recherche de confirmer et approfondir des éléments ayant attiré leur attention. Il ressort de cette étude une démarche entrepreneuriale en 3 étapes : celle relative à la décision de reprendre, le processus de reprise et le processus d'entrée (cf. figure 1). Bien que l'auteure ait approfondi sa démarche pour chacune de ces étapes, seul le schéma général du processus de reprise sera ici présenté.



Source : Deschamps et Paturel (2005)

Figure 1 : Le processus entrepreneurial en 3 phases

La première phase de ce processus est relative aux motivations et à l'environnement qui poussent l'individu à se diriger vers la reprise plutôt que vers la création ex-nihilo. Ce choix de reprendre débouche alors vers le processus de reprise (étape 2) qui s'organise en 4 sous-étapes distinctes : la définition précise du projet, la détection d'entreprises conformes aux critères prédéfinis dans le projet, l'étude de la (ou des) cible(s) identifiées (incluant l'évaluation de la cible, la détermination des moyens financiers, les modalités juridiques de la reprise), la négociation (Barbot et Deschamps, 2005). Cette dernière peut, si toutes les conditions sont réunies, aboutir au rachat de l'entreprise et donc au processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise. Cette troisième et dernière phase du processus entrepreneurial

donne lieu à une période de transition qui s'opère entre le cédant et le repreneur afin de l'introduire à son nouveau rôle de propriétaire-dirigeant, qui devient effectif lors du départ du cédant.

S'inspirant dans un premier temps de la littérature, Picard et Thévenard-Puthod (2004) ont développé un modèle (cf. figure 2) quelque peu différent dans le sens où ils n'abordent pas uniquement le processus de reprise du point de vue du cédant ou bien du repreneur mais de façon conjointe, prenant en compte les deux perspectives. L'étude de 9 cas de reprises de PME artisanales leur a ensuite permis de mieux cerner le processus de reprise externe, en relevant les étapes les plus problématiques tout en faisant émerger des conditions de réussite de l'opération.

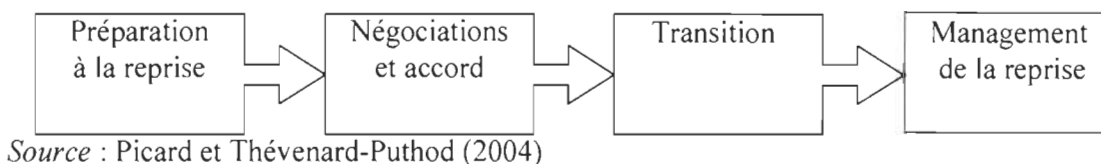


Figure 2 : Le processus de reprise en 4 étapes

Ce modèle s'organise cette fois en 4 étapes. La principale différence avec le modèle vu précédemment réside dans la spécification de la transition et du management de la reprise comme deux étapes distinctes, ce qui permet de souligner leur importance et leurs spécificités propres. La transition et le management de la reprise apparaissent d'ailleurs dans leur étude comme les deux phases les plus délicates à négocier. Chaque étape du processus connaît son lot de difficultés que le cédant et le repreneur doivent surmontées pour compléter l'opération. Ces mêmes difficultés seront listées dans le tableau 3, de manière à les incorporer et à les expliquer dans leur contexte au cours des paragraphes suivants.

Tableau 3 : Les principales difficultés de l'entreprise pendant la transmission

Difficultés techniques	Difficultés personnelles	Difficultés interpersonnelles
<ul style="list-style-type: none"> - opacité du marché - valorisation trop élevée de l'entreprise - inadaptation du financement de l'opération - montage financier trop tendu 	<ul style="list-style-type: none"> - retardement du processus de transmission - manque de préparation du cédant - aspects psychologiques liés à la personnalité du cédant - difficulté à trouver le bon repreneur - mauvaise sélection de la cible - méconnaissance de l'entreprise par le repreneur - manque de formation du repreneur - manque d'expérience du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> - absence de confidentialité de la transmission - problèmes relationnels entre le cédant et le repreneur - absence de collaboration du cédant pendant une période de transition et après la transmission

Source : Duchéneaut, 1995 ; Deschamps, 1999 ; Oséo-BDPME, 2005

La diversité des difficultés que peuvent rencontrer les acteurs concernés lors du processus de reprise font penser à un véritable « parcours du combattant » (Deschamps et Paturel, 2005). Ce processus long et complexe nécessite pour tout repreneur d'être abordé avec le plus grand sérieux et professionnalisme (Donckels, 1995) compte tenu des conséquences qui pourraient en découler en cas d'échec. Comme il a été abordé dans la partie relative aux motivations du cédant et du repreneur, la première chose est d'être bien préparé.

3.2. La préparation à la reprise

La préparation est une phase où le repreneur et le cédant ne se sont pas encore rencontrés et où chacun d'eux se prépare à l'opération. Le cédant et le repreneur doivent tous deux avoir des motivations fortes et clairement définies : le cédant doit être persuadé qu'il a envie de vendre et le repreneur doit être persuadé qu'il a envie de se lancer (Armand et Pironin, 1996). Il arrive que le désir de vendre son entreprise ne soit pas très affirmé chez le cédant, en particulier du à la relation affective qu'il entretient avec son entreprise. Cela peut occasionner un manque de planification de la relève et des difficultés dans la suite du processus (Deschamps, 1999 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Du côté du repreneur, le

manque de motivation peut se traduire par un passage à l'acte délicat. Le repreneur devra ensuite trouver le financement nécessaire à son projet. L'accès à ce financement est du reste assez inégal en fonction du profil du repreneur, de son expérience antérieure et de son statut social.

La difficulté suivante est de trouver une cible correspondant à ses aspirations sur un marché opaque (Chaineau, 1989 ; Duchéneau, 1995). Le cédant souhaite garder une certaine confidentialité qui ne facilite pas la confrontation entre l'offre et la demande, car même si les opportunités ne manquent pas, l'information reste peu accessible. Le cédant ne souhaite pas vendre son entreprise à n'importe qui, il doit y avoir compatibilité interpersonnelle avec le repreneur, c'est à dire que ce dernier soit crédible auprès du cédant. La découverte du repreneur et le pairage avec celui-ci sont pour le cédant les difficultés majeures du début du processus de reprise, de même que le choix de la cible pour le repreneur. Tariant (2003) relève trois cas de figure à éviter par le repreneur : dans le cas d'un marché en déclin, à forte concurrence ou très lié à l'évolution technologique (présence importante de recherche et développement immobilisée à l'actif), leur potentiel étant très incertain ; dans le cas d'une entreprise à vendre depuis longtemps, le cédant peut avoir réduit les investissements pour augmenter son résultat ; ou bien dans le cas d'un décès brutal du cédant.

3.3. L'accord

Au fil des années, le cédant s'est forgé une idée assez précise de la valeur (Deschamps, 1999), un prix « psychologique » (Lecointre, 2004), de son entreprise qu'il va désormais vendre. Cette idée est fatalement empreinte de subjectivité car pour lui la valeur est chargée d'affectif. La fixation d'un prix négocié entre le vendeur et l'acquéreur sera donc d'autant plus difficile à déterminer que tous les aspects affectifs du premier s'opposeront aux éléments rationnels et objectifs du second (Daigne et al., 1994 ; Lecointre, 2004). Le

repreneur espère des gains de son investissement. Le cédant aura alors tout intérêt à s'entourer de conseils indépendants (Donckels, 1995 ; Lecointre, 2004) qui l'aideront à se placer dans un contexte moins affectif et lui apporteront le fruit de leur expérience. Il en est de même pour le repreneur afin d'éviter toute erreur d'évaluation de l'entreprise. Ne pouvant disposer de l'intégralité des informations, un bon esprit d'analyse et une bonne connaissance du secteur d'activité sont des atouts importants pour le repreneur.

Le cédant acceptera de négocier avec une personne qui lui inspire confiance et dont les compétences lui sembleront suffisantes (Papin, 2001). La reconnaissance par le repreneur du travail réalisé par le cédant, pour lequel il s'est totalement investi, peut contribuer à établir un climat de sympathie, voire de confiance entre les parties (Daigne et al., 1994). Les deux parties doivent ensuite procéder à un pré-accord d'affaires, consistant à déterminer précisément l'objet de la transmission (les biens à acquérir) et tout ce qui entoure sa réalisation (mode de financement, situation du cédant après la transaction, etc.), et enfin régler les aspects juridiques et fiscaux (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). La reprise ne devient effective qu'à la signature du protocole de vente (Deschamps, 2002b), ce qui préfigure également l'entrée du repreneur dans l'entreprise.

3.4. La transition

La transition correspond au transfert des pouvoirs entre le cédant et le repreneur, elle n'est pas systématique et peut s'avérer plus ou moins longue. De nombreux chercheurs et organismes s'accordent pour dire que la présence d'une période de transition est fondamentale pour la réussite de la reprise. Les experts d'Oséo-BDPME (2005) vont même jusqu'à dire qu'une « transition réussie est une transmission assurée », la présence du cédant dans l'entreprise après le rachat permettant d'éviter les ruptures. Cette étape permet la formation et de développement du repreneur par l'acquisition ou l'amélioration de compétences technico-fonctionnelles, managériales et entrepreneuriales (Chandler et

Jansen, 1992). Le cédant a l'opportunité d'introduire et de légitimer le repreneur auprès des salariés mais aussi auprès de son réseau d'affaires (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Ceux-ci pourraient s'avérer craintifs si le repreneur, une personne qu'ils ne connaissent pas, devenait patron du jour au lendemain. Le repreneur a l'opportunité de bénéficier de conseils au niveau des interactions avec les employés et de corriger d'éventuels comportements qui pourraient nuire aux relations interpersonnelles (Samson, 2003). Le repreneur découvre alors comment l'entreprise est structurée et comment elle fonctionne (Donckels, 1995), ses idées quant aux actions à mener commence à germer. Pour ce faire, il doit avant tout s'imprégner de la culture de l'entreprise et en respecter les valeurs qui sont souvent liées au propriétaire-dirigeant. En contexte de PME, tout n'étant pas nécessairement formaliser, le transfert de savoir tacite du cédant vers le repreneur joue un rôle important durant la phase de transition.

Pour Deschamps (2002b), le transfert progressif des pouvoirs doit se faire de manière volontariste par le cédant, il doit accepter de laisser l'autorité et le pouvoir à son successeur afin de ne pas nuire au bon déroulement de la reprise. À défaut de quoi, cette phase transitoire peut alimenter de nombreux conflits de méthodes entre l'ancien et le nouveau dirigeant, et les réactions des salariés qui en découlent peuvent être difficiles à gérer. Welsh (1993) considère que l'un des aspects les plus importants de la transition entre le cédant et le repreneur est la gestion des ressources humaines. Il est d'ailleurs préférable que la transition ne soit pas trop longue afin que la relation cédant – repreneur ne se dégrade pas et ne constitue pas un obstacle au changement (Tariant, 2003), les spécialistes recommandent à ce propos de ne pas excéder 6 mois (Deschamps, 1999). Il est délicat pour le cédant d'assister à des évolutions qui ne sont pas celles qu'il aurait décidées, bien qu'elles puissent être aussi bonnes, sinon meilleures. Certains entrepreneurs acceptent difficilement une autre manière de gérer l'entreprise que la leur (Kets de Vries, 1986).

3.5. Le management de la reprise

Après la phase de transition, le repreneur se retrouve à la tête d'une structure qu'il ne connaît que depuis quelques mois, travaille avec du personnel et une équipe de gestion qu'il n'a pas recrutés, pour le compte de clients qu'il n'a pas démarchés (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Si le cédant était du genre à tout contrôler, le repreneur doit s'attendre à hériter d'une équipe de direction médiocre (Kets de Vries, 1986), ce qui rendrait nécessaire une nouvelle organisation de l'équipe de gestion, voire le remplacement de certains membres. Le repreneur, ne se contentera pas de suivre la politique du cédant. Il a besoin de s'affirmer devant le personnel, de se faire connaître auprès des fournisseurs, de conquérir de nouveaux clients, de se sentir maître de sa gestion (Deschamps, 2002b). Les partenaires et concurrents de l'entreprise ne font d'ailleurs aucun cadeau au nouveau propriétaire-dirigeant (Tariant, 2003) : renégociations des tarifs, demande d'augmentation des salaires, révision possible des concours autorisés par les banques, opérations promotionnelles de concurrents, débauchage de personnel aux postes clés.

Sans pour autant révolutionner le fonctionnement de l'entreprise, les actions et décisions mises en place vont néanmoins permettre au repreneur de s'imprégner de son nouvel environnement professionnel (Welsh, 1993). Le principal souci du repreneur est ici de s'intégrer et de recueillir l'adhésion des membres de l'entreprise autour de son projet. La compréhension et la prise en compte de l'identité de l'entreprise sont capitales pour le succès de l'opération de reprise (Gourdon-Cabaret, 2006). Le repreneur ne peut gérer l'entreprise à l'encontre de son identité (Évrard, 1996 mentionné dans Deschamps, 2003b), ses moyens d'actions se situent de ce fait au niveau de la culture d'entreprise. Dans le cas d'une entreprise saine, le personnel s'identifie à l'entreprise, ce qui peut occasionner de la résistance au changement. Celle-ci peut constituer un problème sérieux pouvant retarder la mise en place de réformes nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Larsson et Finkelstein (1999) soulignent que la résistance du personnel peut être active et exprimée (colère, rejet, sabotage) ou passive, les salariés ne montrant aucune bonne volonté (absentéisme, baisse de la performance). Le cas le plus extrême, le départ d'un employé clé,

pourrait avoir des conséquences destructrices sur une structure de petite taille car le personnel détient souvent un savoir-faire qui n'est pas forcément codifié de façon formelle. À l'externe, le scénario catastrophe serait la non reconnaissance du repreneur par des membres du réseau d'affaires que le cédant avait auparavant bâti.

À partir de son entrée dans l'entreprise, la prise de contact et la familiarisation du repreneur est un événement délicat du processus puisque qu'il ne connaît pas l'entreprise. Il est nécessaire qu'il se mette d'accord avec le cédant sur une stratégie de collaboration destinée à acquérir de ce dernier les connaissances et les compétences nécessaires pour diriger l'entreprise.

4. Le transfert de connaissances et de compétences

La signature du contrat de vente rend effectif la reprise de l'entreprise, et le transfert des ressources au nouveau propriétaire (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Le repreneur ne connaît pas pour autant l'entreprise ni ses salariés et doit à partir de ce moment acquérir les connaissances et les compétences qui vont lui permettre de gérer et de développer l'entreprise. Ces ressources font parties de ce que l'on appelle les ressources immatérielles de l'entreprise et contribuent au développement d'avantages compétitifs (Bayad et Simen, 2003). Étant donné le rôle central du propriétaire-dirigeant dans les structures de petite et moyenne taille, il détient une grande partie de ces ressources immatérielles, ce qui rend nécessaire une période de transition afin d'en assurer le transfert.

Peu d'études empiriques ont été réalisées sur le transfert de connaissances intra-organisationnel, ce qui est encore plus avéré dans le cadre de la transmission des entreprises. Ces connaissances sont elles-mêmes liées aux compétences ; après les avoir définies, nous verrons de quelle façon leur transfert ainsi que la relation cédant-repreneur peuvent s'organiser.

4.1. Les concepts de connaissances et de compétences

Aussi peu exploré qu'il soit, le transfert de connaissances lors de la transmission d'une entreprise est un élément critique pour l'avenir de l'entreprise. Ceci est encore plus vrai si le savoir s'identifie avec le métier et que le métier s'identifie avec l'activité de l'entreprise (Courault, Bourlier et Trouvé, 2004). Même si le cédant ne s'en rendait pas forcément compte, la réussite de son entreprise est liée à une bonne utilisation de ses connaissances. Si ces connaissances venaient à se perdre et à manquer après la reprise de l'entreprise, les opportunités de développement et les profits futurs se réduiraient d'autant (Bayad et Simen, 2003). Ces ressources peuvent constituer un avantage compétitif pour l'entreprise si elles présentent une réelle valeur pour l'entreprise, si elles sont uniques à l'entreprise ou présentes chez seulement quelques concurrents et si elles sont peu ou non substituables (Barney, 1991).

Davenport, De Long et Beers (1998) cités dans Berthon (2001) définissent la connaissance comme de « l'information altérée par l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion. C'est une forme d'information à forte valeur ajoutée qui facilite la prise de décision » (p. 7). L'hétérogénéité de cette connaissance dans ses formes a donné lieu au développement de nombreuses recherches. Parmi les taxonomies de la connaissance existantes, la plus connue est celle qui distingue la connaissance explicite de la connaissance tacite. La connaissance explicite concerne aussi bien des éléments individuels tels que les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites, que des éléments collectifs plus généralisables tels que des règles et procédures (Brown et Duguid, 1991 ; Lyles, 1988 ; Starbuck, 1992). Elle peut donc être aisément codifiée et transférée de façon formelle, à l'inverse de la connaissance tacite qui est quant à elle acquise par l'expérience, elle est de ce fait difficile à formaliser et à communiquer (Nonaka et Takeuchi, 1997). La connaissance tacite peut également être détenue individuellement ou collectivement, par des expériences ou interprétations d'événements partagés. La connaissance tacite individuelle se retrouve dans les schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes et la connaissance abstraite des individus (Lyles et Schwenk,

1992 ; Starbuck, 1992), alors que la connaissance tacite collective réside spécifiquement dans les schémas de réflexion de la direction, les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines de la firmes, la culture de l'entreprise, et les cultures professionnelles (Lyles et Schwenk, 1992 ; Nonaka et Takeuchi, 1997). La connaissance tacite tient aussi sans les connexions relationnelles (Régner, 1995 dans Mira-Bonnardel, 2000) que l'individu entretient avec l'entreprise. La mémoire du dirigeant est aussi une mémoire de réseau et sa compétence relève aussi de ses multiples contacts avec les partenaires de l'entreprise. La compétence est intrinsèquement liée à l'action (Mira-Bonnardel, 2000) et est même souvent considérée comme de la connaissance en action (Sveiby, 2000). L'action délimite la compétence en son lieu, ce qui la rend contingente à son environnement, c'est à dire à l'entreprise. Samson (2003) souligne que certains renseignements et certaines pratiques de gestion sont le fruit de l'expérience et ne s'applique qu'à une entreprise. Mack (1995), cité dans Mira-Bonnardel (2000) définit la compétence comme « le stade le plus élaboré de la chaîne de connaissances » (p. 2).

Yao-Su Hu (1995) récapitule les principales raisons qui rendent le transfert de connaissance tacite particulièrement difficile. Bien que son étude a pour objet la grande entreprise, on peut néanmoins transposer certaines de ces difficultés à la PME : la connaissance tacite est ardue par définition puisqu'elle implique la capacité à gérer la complexité ; la connaissance tacite s'acquiert essentiellement au travers de l'expérience et de l'essai/erreur ; l'enseignement de la connaissance tacite requiert un processus d'apprentissage particulier lié à la socialisation de l'individu par la démonstration, l'observation, l'imitation, la pratique et le feed-back, ce qui nécessite des interactions répétées entre individus sur une longue période.

L'apprentissage des connaissances et compétences du cédant ne peut se faire du jour au lendemain. Une coopération entre le cédant et le repreneur est indispensable dans un tel transfert. En fonction de différents critères liés aux profils des parties et à la qualité de leur relation, le transfert de connaissances peut s'effectuer de différentes manières.

4.2. Les modalités du transfert de connaissances

La relation cédant-repreneur est au cœur du processus de transfert et une alchimie doit s'opérer entre les deux acteurs pour que le cédant transmette autre chose que les ressources matérielles prévues au contrat et notamment son savoir (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Le transfert de connaissances peut s'avérer long, et sa réussite dépendra des caractéristiques de la relation cédant – repreneur : facilité de communication (Arrow, 1976) et intimité de la relation (Marsden, 1990). Ce transfert ne peut se réaliser que d'une manière volontariste et bilatérale, le repreneur devant, de son côté, être conscient de la richesse de cette transmission (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). La relation doit être équilibrée et motivée pour les deux parties, une relation d'interdépendance ayant de meilleures chances de succès que si le cédant ne se sent plus concerné (Berthon, 2001). Il est également important que le cédant et le repreneur se mettent d'accord sur une sorte de contrat moral dès le début de leurs interactions afin de définir les règles du jeu, les rôles de chacun, les besoins du repreneur (Audet et Couteret, 2005). L'instauration d'objectifs à plus court terme s'avère bénéfique pour la bonne conduite des opérations. Le cédant (mentor) doit alors s'assurer que le repreneur atteigne le niveau de compétences visé tels que la connaissance de l'organigramme, la connaissance de base de chaque poste, la maîtrise intermédiaire ou complète des tâches de chaque poste (Samson, 2003).

La relation entre le cédant et le repreneur va de la simple observation et imitation du comportement du cédant à des modèles plus interactifs tels que le conseil, la supervision, le mentoring ou le coaching (Fiegener et al., 1996). La première option se rencontre plus souvent dans les cas où le repreneur est engagé dans l'entreprise dans le but à terme de la reprendre, le futur cédant exerçant encore sa fonction de dirigeant. Dans le cas étudié, de la reprise de l'entreprise par une personne physique externe, il est peu probable que ce type de relation ait lieu puisqu'à partir du moment où le repreneur entre dans l'entreprise, il en prend les commandes. Des solutions interactives semblent privilégiées pour permettre le transfert de connaissances et de compétences au repreneur. Comme le souligne Bayad et Persson-Gehin (2003), « en matière d'accompagnement, le coaching est aujourd'hui à la

mode et fait recette » (p. 2). Le coaching est déjà très répandu dans la grande entreprise, mais son apparition en contexte entrepreneurial est récente, principalement dans le cadre de la création d'entreprise (Audet et Couteret, 2005). Cette pratique pourrait néanmoins s'adapter à la reprise d'entreprise pour permettre le développement et l'amélioration des compétences du repreneur pour gérer l'entreprise. Le coaching permet au repreneur d'apprendre ce qui n'a pas été enseigné, et qui est propre à la complexité de l'entreprise (Bayad et Persson-Gehin, 2003). Il répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise (Audet et Couteret, 2005). Ceci est particulièrement vrai si le repreneur en est à sa première expérience de dirigeant de PME, comme dans de nombreux cas de reprises. Selon que le repreneur ait une formation technique ou plutôt managériale, ses attentes vont être différentes quant à ce que le cédant peut lui apprendre.

Après une recension de 52 définitions du coaching, Bayad et Persson-Gehin (2003) définissent le coaching comme suit :

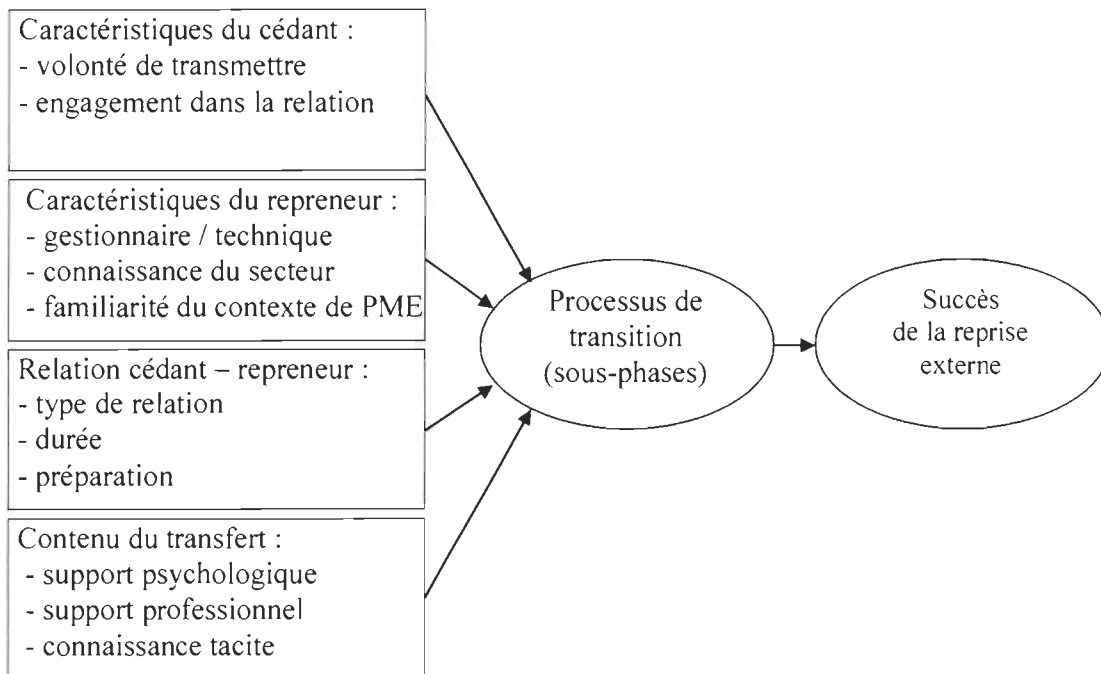
Le coaching consiste en une pratique d'accompagnement relationnel, en général circonscrit dans le temps, utilisant principalement des situations d'entretien, visant à résoudre des problèmes, à atteindre des objectifs et à générer du mieux-être, notamment en situation de changement, dans la perspective ultime de développer des ressources humaines latentes pour une organisation donnée, dans une approche conjointe organisation-individu, favorisant une dynamique d'apprentissage. (p. 10)

Le coaching est également proche d'une autre forme d'accompagnement : le mentorat. Audet et Couteret (2005) le distinguent du coaching du fait qu'il soit moins intensif et que le mentor agisse à titre de modèle et non de formateur, l'entrepreneur apprenant des comportements et des réussites de son mentor. Le mentorat est axé sur la personne alors que le coaching mise davantage sur les savoir-faire. En partant de ce principe, à travers le mentorat, le cédant va plutôt fournir un support psychologique au repreneur, se rapportant au système de valeurs ou à des conseils personnels. Samson (2003), insiste sur le rôle de confident du cédant, il doit fournir un soutien moral au repreneur qui peut connaître des moments de doutes. D'après Bisk (2002), la relation de coaching va quant à elle davantage

offrir un support professionnel se référant à des compétences managériales (résolution de problème, contrôle, direction) et techniques (secteur, opérations, administration). Le cédant doit se montrer prêt à favoriser l'épanouissement du repreneur et être ouvert au changement que l'arrivée de ce dernier entraîne (Samson, 2003). Quel que soit le cas de figure, la communication joue un rôle fondamentale dans la relation cédant – repreneur, en particulier si elle se fait de manière orale et en personne. L'étude d'Audet et Couteret (2005) fait ressortir l'empathie, les capacités d'écoute des parties et une relation de confiance comme les clés de cette relation.

5. Le cadre conceptuel et les objectifs spécifiques de l'étude

La recherche sur la reprise externe en est encore à ses balbutiements et ne recouvre pas encore toute la complexité de l'opération. Les premières études se sont focalisées sur des aspects techniques de la reprise, que l'on retrouve au début de l'opération, sans nécessairement prendre en compte les facteurs humains. Ces derniers ont pourtant été identifiés comme des éléments clés dans la réussite de la reprise externe grâce à l'étude du processus dans sa globalité. La phase de transition est ainsi apparue comme essentielle pour assurer la pérennité de l'entreprise. La présente étude se propose d'explorer cette phase charnière de la reprise externe afin de mieux comprendre les mécanismes de transfert de pouvoir, de connaissances et de compétences. À cet effet, il conviendra de s'intéresser à des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le déroulement de la transition, de même que sur son succès ou son échec (cf. figure 3), à savoir : (a) les caractéristiques du repreneur, (b) les caractéristiques du cédant, (c) la relation cédant – repreneur, (d) le contenu du transfert. La transition sera abordée comme un processus, puisqu'elle correspond à un ensemble d'activités de socialisation et de formation inter-reliées ayant pour objectif de développer les compétences du repreneur.



Source : l'auteur, élaboré après synthèse de la littérature.

Figure 3 : Le cadre conceptuel de la recherche

Les variables identifiées ci-dessus sont issues de la littérature sur la reprise d'entreprise par une personne physique et sur le transfert de connaissances et de compétences. L'intérêt récent des chercheurs pour la reprise externe ne permet pas de prétendre à une exhaustivité des variables présentes dans ce cadre conceptuel. Il est possible que d'autres éléments significatifs soient identifiés au cours de cette étude, d'autant plus qu'aucune étude ne s'est intéressée spécifiquement à la période de transition entre le cédant et le repreneur. C'est à partir de ce constat que la présente étude se donne pour objectif de décrire et explorer le processus de transition lors de la reprise externe. Il paraît important de préciser qu'il s'agit là d'une recherche sur le processus, c'est à dire que le travail consiste à reconstituer le processus d'interactions entre le cédant et le repreneur, en décrivant l'enchaînement des événements et l'évolution de leurs relations (Thiétart et al., 2003). Pour ce faire, ce projet comprend deux volets. Le premier est de déceler les étapes et la logique qui organisent cette période de transition à travers la combinaison des variables identifiées. Le second volet vise à réaliser une évaluation de ces variables et du rôle qu'elles

jouent dans le succès de la transition. Contrairement à de nombreux travaux qui se placent du point de vue du cédant ou bien du repreneur, les témoignages de ces deux acteurs seront ici nécessaires au recueil des informations relatives à leur collaboration.

La transition permet un échange privilégié entre le cédant et le repreneur, de ce fait, certaines caractéristiques de ces acteurs sont susceptibles d'avoir un impact sur le déroulement et le succès de cette étape. Chez le repreneur, les attentes vont être variables selon son expérience, sa formation. Un repreneur ayant un profil technique n'aura probablement pas les mêmes besoins qu'un repreneur gestionnaire en terme d'apprentissage, de même s'il est étranger au contexte de la PME ou même au secteur. Cette phase de transition doit être ressentie par le repreneur comme un besoin d'accompagnement. De son côté le cédant doit afficher une véritable volonté de transmettre son entreprise et doit s'engager pleinement dans la relation. Le cédant doit avoir confiance dans les capacités du repreneur à assurer la gestion, la pérennité et le développement de l'entreprise. Quelles sont les caractéristiques respectives du cédant et du repreneur ? Quelle place ces caractéristiques occupent-elles dans leur relation ?

La relation en elle-même, entre les deux protagonistes, participe à l'organisation de la transition et peut avoir un effet positif sur son succès, en particulier si elle est bien préparée, si les rôles de chacun sont définis, afin de partir sur de bonnes bases. Comment le cédant et le repreneur préparent-ils la transition ? Quelle est l'évolution de leurs rôles au cours du processus ? Le type de relation adopté pose les termes du mode d'apprentissage qui est privilégié ainsi que de la communication entre le repreneur et le cédant. De quelle manière le transfert de compétences s'exerce-t-il ? Le transfert de la direction ? La durée de la phase de transition est également importante puisque, si elle est trop courte, le repreneur risque de manquer d'informations pour assurer une bonne conduite de l'entreprise et, si elle est trop longue, il risque d'y avoir des interférences, voire des conflits entre les méthodes et la vision de chacun. Le contenu du transfert de connaissances et de compétences a aussi son rôle à joué puisque le repreneur n'est pas nécessairement familier avec le métier de dirigeant de PME, les conseils du cédant aussi bien sur le plan psychologique que

professionnel sont les bienvenus. Le repreneur découvre lors de cette phase le fonctionnement de l'entreprise et ses acteurs, le cédant a tout intérêt à introduire le repreneur auprès des parties prenantes pour assurer la continuité des activités dans les meilleures conditions. Que comprend le transfert de connaissances et de compétences pendant la transition ? Le transfert de connaissance tacite fait-il l'objet d'une attention particulière ?

CHAPITRE II : LA MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre vise à présenter la méthodologie de la recherche utilisée dans le cadre de cette étude. Seront justifiés tour à tour, au regard de la problématique, la stratégie de recherche adoptée, la formation de l'échantillon, les méthodes de collecte et de traitement des données.

La nature exploratoire et descriptive de ce projet de recherche induit une démarche de type qualitative. La recherche qualitative se concentre surtout sur des échantillons et des cas en nombres plus restreints mais étudiés en profondeur (Deslauriers, 1991). Sans pour autant rejeter les chiffres et les statistiques, la recherche qualitative s'intéresse en premier lieu à l'analyse des processus sociaux (Deslauriers, 1991), ce que requiert une démarche plus globale (Hlady Rispal, 2002).

1. La stratégie de recherche

La stratégie de recherche, aussi appelée design de recherche, correspond à l'architecture de la recherche. Son élaboration « consiste à définir les moyens nécessaires pour répondre à la problématique : méthodes d'analyse, types, sources et techniques de recueil de données, composition et taille de l'échantillon » (Thiétart et al., 2003, p. 147). Le choix d'une stratégie de recherche doit se montrer cohérent vis à vis de la problématique de la recherche. À chaque type de question de recherche correspond une stratégie de recherche privilégiée, c'est-à-dire qui est couramment utilisée par les chercheurs (Yin, 1994 ; Gauthier et al., 2003). L'orientation du design de recherche peut également être éclairée par la position épistémologique adoptée et la maturité de la connaissance sur l'objet étudié (Thiétart et al., 2003).

Compte tenu de l'état de la connaissance concernant la reprise d'entreprise par une personne physique externe, la présente étude a pour objet de favoriser l'émergence d'une théorie et l'identification de nouveaux concepts ou de nouvelles variables explicatives dans le domaine de la reprise externe, où les connaissances sont encore peu développées (Thiétart et al., 2003). Les questions de recherches répondent aux critères d'une telle démarche puisqu'elles visent des thèmes relatifs à la période de transition qui ont été peu analysés et dont il est encore difficile d'établir un portrait précis à partir des connaissances existantes (Gauthier et al., 2003). Sur le plan épistémologique, cette étude se place dans une optique post-positiviste puisqu'il s'agit de reconstituer et de refléter la structure de la réalité du processus de transition de la manière la plus objective possible. Ceci se fera au travers des témoignages sur l'expérience vécue par trois types d'acteurs afin de multiplier les points de vue et de favoriser la convergence des informations. La connaissance produite sera de ce fait objective et contextuelle.

Ces quelques éléments donnent des indices pour élaborer le design de recherche, et l'étude de cas semble être la stratégie la plus appropriée. Ce que confirme le raisonnement employé par Yin (1994) pour choisir la stratégie selon trois conditions que la présente étude remplit. L'étude de cas semble toute indiquée lorsqu'il s'agit de répondre à des questions de recherche exploratoires, en se concentrant sur des éléments contemporains, et lorsque la recherche ne requiert pas le contrôle de certaines variables ou comportements. La stratégie d'étude de cas permet d'étudier un phénomène contemporain dans son contexte, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définies (Yin, 1994).

2. L'échantillon

Dès lors que l'on choisit l'étude de cas comme stratégie de recherche, deux options s'offrent au chercheur, à savoir l'étude de cas unique ou bien l'étude de cas multiples. Selon Yin (1994), la première approche est particulièrement adaptée dans les trois situations suivantes : le chercheur souhaite tester une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter ; il a identifié un cas présentant un caractère extrême ou unique ; il veut réaliser un cas révélateur d'un phénomène en émergence.

Le principal objectif de cette étude étant de faire apparaître la structure de la phase de transition et des étapes qui la composent, l'étude de quelques cas de reprises semble plus pertinente qu'une étude de cas unique de manière à effectuer des comparaisons et à obtenir un certain consensus. Mais bien que les résultats obtenus par un échantillon plus grand paraissent plus fiables (Thiétart et al., 2003), l'analyse de cas multiples nécessite davantage de ressources pour le recueil et l'analyse de données, et s'avère plus complexe à mener, à commencer par la délicate question du nombre de cas à étudier (Hlady Rispal, 2002). Le nombre de cas analysés résultera bien souvent d'un arbitrage entre des considérations théoriques, c'est-à-dire les objectifs du chercheur, et pragmatiques, du fait du temps et des fonds nécessaires à la conduite de l'étude (Hlady Rispal, 2002).

Deslauriers (1991) insiste sur le fait que l'échantillonnage a pour but de produire un maximum d'informations par l'apport de faits nouveaux. À cet effet, le chercheur peut s'appuyer sur les principes de réplification (Yin, 1994) et de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967, mentionnés dans Thiétart et al., 2003 et Hlady Rispal, 2002). Bien que s'appuyant sur des logiques quelque peu différentes, l'idée est de mettre un terme à l'échantillonnage lorsque l'apport de nouvelles informations est minime. Pour arriver à l'étude de 4 cas de reprise externe, des critères d'échantillonnage ont préalablement été établis afin de procéder à la formation de l'échantillon.

2.1. Les critères d'échantillonnage

S'agissant d'une étude de cas, l'échantillon est non probabiliste et résulte d'un choix raisonné et orienté (Deslauriers, 1991 ; Miles et Huberman, 2003 ; Thiétart et al., 2003). Il s'agit d'un échantillon théorique, c'est à dire répondant à des critères définis, en vue de rencontrer les objectifs de la recherche (Hlady Rispal, 2002). Ces critères, résumés dans le tableau 4, visent à définir le cas de manière opérationnelle et à en délimiter les frontières. La présente recherche repose sur l'étude de plusieurs cas de réussite de reprises externes par une personne physique dans un contexte de PME du secteur manufacturier, à partir de l'entrée du repreneur dans l'entreprise jusqu'au départ du cédant. L'analyse portera sur une étape bien précise du processus de reprise externe, soit la transition, avec pour but de définir et mettre en évidence les sous-étapes ou activités de socialisation et de développement du repreneur qui s'y sont déroulées.

Tableau 4 : Les critères d'échantillonnage

Thèmes	Critères d'échantillonnage
Processus de transition au cours d'une opération de reprise externe...	<ul style="list-style-type: none">- de l'arrivée du repreneur dans la cible au départ du cédant- le repreneur n'avait aucun lien avec l'entreprise avant la reprise- le repreneur est extérieur au cercle familial du cédant- le repreneur en est à sa première expérience de reprise et de dirigeant- le cédant souhaitait se retirer des affaires et prendre sa retraite- achevé entre 2004 et 2006
... en contexte de PME...	<ul style="list-style-type: none">- effectif compris entre 10 et 250- chiffre d'affaires compris entre 3 et 75 millions de dollars canadiens- secteur manufacturier- situation financière saine
... réussie.	<ul style="list-style-type: none">- maintien ou croissance de l'effectif- maintien ou croissance du chiffre d'affaires- transfert de la propriété- transfert de la direction

Comme il a été défini dans le premier chapitre, la reprise par une personne physique se caractérise par le rachat d'une entreprise dans le but d'en assurer la continuité, le repreneur en devient le dirigeant en assurant la gestion aussi bien quotidienne que stratégique. Le thème de la reprise externe auquel la présente étude s'intéresse introduit la dimension du cheminement professionnel du repreneur dans le sens où celui-ci ne travaillait

pas dans l'entreprise avant le début de l'opération. Par ailleurs, il ne fait pas non plus partie de la famille de l'ancien propriétaire-dirigeant. De ce fait, il ne connaissait pas en détail l'entreprise avant de s'y intéresser par son projet de reprise. Afin de maximiser nos chances d'étudier une période de transition riche en activités de développement du repreneur, le repreneur devait en être à sa première expérience de reprise combinée à sa première expérience du métier de dirigeant d'entreprise, alors que le cédant avait choisi de transmettre son entreprise dans le but de se retirer des affaires et prendre sa retraite.

En ce qui concerne le contexte de la reprise, les petites et moyennes entreprises désignent les entreprises de taille modeste, par rapport notamment à leur nombre de salariés ou leur chiffre d'affaires. Selon la Commission Européenne (2005), les PME ont un effectif compris entre 10 et 250 employés, pour un chiffre d'affaires compris entre 2 et 50 millions d'euros (soit environ 3 à 75 millions de CAD). Les entreprises ayant un effectif inférieur à 10 sont des très petites entreprises (TPE) ou micro entreprises et sont exclues de l'échantillon. Le secteur a lui aussi été limité aux entreprises manufacturières dans le but d'obtenir une certaine homogénéité au niveau de leur fonctionnement et des enjeux auxquels elles font face. Par ailleurs, les entreprises participantes devaient être en bonne santé au moment de la reprise, c'est à dire avoir une situation financière non déficitaire et un potentiel de croissance. Cette situation ne devait pas s'être dégradée depuis la fin du processus de reprise, le critère de réussite de l'opération étant un élément essentiel dans la sélection des cas. Ainsi, l'effectif des entreprises ainsi que leur chiffre d'affaires devait s'être maintenus ou accrus. L'appréciation de la réussite de l'opération ne pouvant s'effectuer qu'avec un certain recul, le processus de transition devait être achevé au moment de la formation de l'échantillon, ce qui se caractérise par le départ définitif du cédant et par des transferts de propriété, de responsabilités, de direction complétés depuis deux ou trois ans.

Afin de reconstituer le plus fidèlement possible le déroulement de la phase de transition, il était nécessaire d'obtenir plusieurs points de vue du phénomène étudié. Outre ceux des deux principaux acteurs intéressés, à savoir le repreneur et le cédant, celui d'un

observateur privilégié, présent dans l'entreprise pendant la transition, a également été recueilli dans le but d'obtenir une vision externe et objective de cette relation. De ce fait, trois répondants ont été interrogés pour chacun des cas. Le délai de deux à trois ans écoulé depuis la fin du processus de transition a également été pris en considération. Après réflexion, cette période est apparue comme raisonnable afin de faire appel aux souvenirs des participants quant à leur expérience vécue pendant la phase de transition. Un délai plus important n'aurait sans doute pas permis de rencontrer les critères liés à la disponibilité des répondants, en particulier pour le cédant, à présent retraité.

2.2. La formation de l'échantillon

Ces différents critères d'échantillonnage ont considérablement réduit le nombre d'entreprises potentiellement concernées par ce projet. Il n'existe de surcroît aucune base de données recensant les transmissions d'entreprises québécoises. De ce fait, des contacts ont été pris par téléphone avec des organismes qui jouent un rôle dans l'entrepreneuriat québécois, en particulier pour ce qui concerne la relève, de manière à ce qu'ils nous mettent en relation avec des entreprises susceptibles de participer à ce projet. Parmi ceux-ci, le Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec, la Banque de Développement du Canada, le Service d'Aide aux Jeunes Entrepreneur Montréal-Métro, tous les Centres Locaux de Développement et Centres Locaux d'Emploi du Centre du Québec, de Lanaudière, de la Mauricie et de la Montérégie. Au total, ce sont plus de trente organismes qui ont été approchés. Ce processus a été beaucoup plus long et usant que prévu, en devant relancer régulièrement les différents contacts, pour finalement se rendre compte que tous n'accordaient pas le même intérêt à la relève entrepreneuriale et en particulier à la reprise externe. Cela a parfois été frustrant d'observer chez quelques personnes une certaine mauvaise volonté de collaborer sur ce projet de recherche. M. Lorrain, directeur de recherche, a lui-même fait appel à des contacts d'affaires, sans plus de succès. En revanche, nous avons aussi eu la chance de faire affaire avec des personnes

démontrant un réel intérêt pour ce projet et une grande disponibilité.

Une première liste de 40 entreprises a été élaborée, dont 34 communiquées par 14 des organismes sollicités et 6 par d'autres contacts (personnels, presse, autres repreneurs). Selon les informations recueillies lors de la prise de connaissance de ces premières informations, une première sélection a été effectuée afin d'écarter les entreprises qui ne cadraient pas avec les critères retenus. Les informations fournies par nos contacts étaient parfois incomplètes, ce qui nous a conduit à contacter 16 repreneurs afin d'obtenir les compléments d'informations qu'ils nous manquaient et leur proposer de participer à notre projet si les critères d'échantillonnage étaient rencontrés. Durant ce processus de sélection, 37 cas d'études potentiels ont été écartés. Le fait de ne conserver que trois cas de reprise externe n'est pas un choix en soit, mais résulte des difficultés à rejoindre les critères qui avaient été préétablis et à obtenir l'accord des repreneurs à participer à cette étude. Le tableau 5 fait état des motifs qui ont conduit à la mise de côté en première intention des différents cas au cours de l'échantillonnage.

Tableau 5 : Les motifs de non sélection des cas

Motifs de rejet du cas	Nombre
Taille de l'entreprise insuffisante	12
Refus de participer	6
Reprise par une entreprise, croissance externe	5
Reprise par un employé, essaimage	4
Succession familiale	2
Rachat d'actifs	2
Transaction trop ancienne	2
Autre	4

Le tiers de notre liste de prospection était constitué d'entreprises dont la taille était insuffisante par rapport à nos exigences. Seulement trois d'entre elles appartenaient au secteur manufacturier, les autres œuvrant dans le secteur du commerce de détail ou des services. La seconde raison est liée au refus de six repreneurs à participer à notre étude, dont deux qui nous l'on fait savoir directement, par manque de temps et dans un souci de confidentialité, malgré les prises à cet effet. Les quatre autres n'ont simplement pas

retourné nos appels et courriers électroniques. Près d'un autre tiers des entreprises contactées n'ont pas été retenues en raison du type de transmission dont elles ont fait l'objet. Deux cas ont été écartés du fait de l'ancienneté de leur transmission, remontant à une dizaine d'années. Enfin, les derniers sujets ont été éliminés de la sélection en raison de difficultés rencontrée par l'entreprise ou conflit avec les anciens propriétaires, ou bien encore à cause de la structure de l'actionnariat limitant l'indépendance de l'entreprise.

2.3. Les participants au projet de recherche

Les repreneurs ayant accepté de participer à notre projet sont au nombre de cinq, impliquant trois cas de reprise. La correspondance avec les critères de sélection a été respectée en grande majorité. Il s'agit de trois cas de reprise externe qui ont été réalisés entre 2004 et 2006 en contexte de PME et pour lesquels une période de transition plus ou moins longue s'est opérée entre le cédant et le repreneur. Le ou les repreneurs n'avaient aucun lien avec l'entreprise ni même avec la famille des anciens propriétaires. Ces derniers se retiraient dans le but de prendre leur retraite ou bien de faire une pause professionnelle. Dans les trois cas étudiés, l'opération peut être qualifiée de succès dans la mesure où les trois entreprises ont connu une croissance dans leurs activités. Des critères ont cependant dû être élargis et nous ont demandé davantage de flexibilité. Comme on le voit dans le tableau 6, le secteur d'activité n'est pas uniquement manufacturier, l'entreprise Boucherie Inc. œuvrant dans l'alimentation de détail. Ce cas a été intégré à l'échantillon du fait de sa taille, mais surtout du fait que le cœur de métier soit hautement technique, et qu'il y ait un processus de transformation de produits. Les repreneurs en sont à leur première expérience de direction, sauf dans le cas de Sérigraphie Inc., où les deux repreneurs ont été en affaires chacun de leur côté, mais étaient néanmoins employés dans une entreprise avant la reprise. L'échantillon n'en demeure pas moins homogène puisque le profil de l'opération est similaire dans les trois cas étudiés.

Tableau 6 : La présentation des entreprises participantes

	Sérigraphie Inc.	Blanchisserie Inc.	Boucherie Inc.
Type d'activité	manufacturier	manufacturier	alimentation de détail
Création	1979	1981	1985
Année de la reprise	2004	2006	2006
Chiffre d'affaires au moment de la reprise	1.5 millions de \$, très stable	4 millions de \$, très stable	5 millions de \$, stable
Effectif lors de la reprise	21	120 dont la moitié à temps partiel (étudiant)	25-30
Les cédants	2 cousins fondateurs de l'entreprise	2 cousins	1 fondateur de l'entreprise
Génération	1 ^{ère}	3 ^{ème} dont 2 ^{ème} familiale	1 ^{ère}
Les repreneurs	2 gérants de l'entreprise	1 couple, gérants de l'entreprise	3, mais un seul est impliqué dans la gestion quotidienne
Évolution du chiffre d'affaires depuis la reprise	Très forte croissance	Stable	Croissance
Effectif en 2007	25	120 dont la moitié à temps partiel (étudiants)	45

3. La collecte des données

L'étude des cas s'effectuant a posteriori, l'approche par l'observation directe a été écartée au profit de l'entrevue. Elle semblait être la méthode de collecte de données la plus appropriée pour recueillir le vécu et les perceptions des participants quant au processus de reprise. Deslauriers (1991) définit l'entrevue de recherche comme « une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet particulier » (p. 33). L'entrevue peut être formalisée à divers degrés allant du directif de type question-réponse au non-directif. En cela l'entretien semi-directif constitue un bon compromis entre ces deux extrêmes couvrant autant les besoins d'information larges que les plus spécifiques. Selon Hlady Rispal (2002), le chercheur « s'intéresse désormais tant aux représentations, aux motivations et aux freins des acteurs (...) qu'aux attitudes et aux comportements des acteurs face au phénomène étudié » (p. 126). Ce mode de collecte de données permet une description riche en détails et en descriptions de l'expérience du répondant (Gauthier et al., 2003).

La préparation de l'entrevue semi-dirigée s'est faite via un guide structuré composé d'une dizaine de points abordant une série de thèmes préalablement définis et servant de

repères pour le chercheur de manière à orienter l'entrevue (Deslauriers, 1991 ; Hlady Rispal, 2002 ; Thiétart et al., 2003). Le but étant de laisser le répondant nous confier son expérience, le guide d'entretien a servi de support pour veiller à ce que les éléments importants soient tous abordés et que les entrevues suivent bien le même schéma. Le rôle du chercheur est de relancer le répondant lorsque nécessaire et de l'orienter sur des éléments à développer ou à éclaircir. Il dépend du chercheur d'instaurer un climat de confiance et de coopération avec le répondant qui sera d'autant plus bénéfique sur la qualité des informations recueillies.

Dans chacun des cas étudiés, l'idée de départ était d'interroger au moins un cédant, un repreneur et un employé de l'entreprise présent depuis suffisamment longtemps pour avoir vécu l'opération de reprise. Le but était d'accroître la crédibilité des données recueillies et d'atteindre une certaine objectivité par une triangulation des sources de données. De ce fait, trois guides d'entrevue adaptés à chaque famille de répondants ont été élaborés en fonction des informations nécessaires (cf. annexes A, B et C). Ces guides nous ont permis d'obtenir des informations sur des thèmes similaires dans chacun des cas pour fin de comparaison tout en veillant au bon recueil des données souhaitées.

Lorsque nous avons contacté les repreneurs par téléphone dans le but de planifier les entrevues, ceux-ci étaient informés du sujet et de l'objectif de la recherche, de la durée approximative de la rencontre, de notre flexibilité quant aux dates et heures d'entrevues, de notre intention d'enregistrer l'entrevue ainsi que des considérations éthiques. Le repreneur contacté a dans chacun des cas agi en tant qu'intermédiaire, prenant soin de solliciter la participation du cédant et de l'employé clé. Une fois l'accord de tous les répondants obtenu ainsi que la date, l'heure et le lieu du rendez-vous fixés, une lettre leur était envoyée par courriel afin de confirmer le rendez-vous et de leur donner davantage de précisions sur le projet de recherche, notamment les thèmes et informations que l'on souhaitait recueillir lors des entrevues (cf. annexe D). Le tableau 7 met en évidence les entrevues réalisées dans chacun des trois cas. Concernant Boucherie Inc., il n'a été possible que de rencontrer le repreneur, le cédant étant à l'étranger pour plusieurs mois et l'employé clé étant

indisponible au moment souhaité.

Tableau 7 : Les répondants de l'étude

	Sérigraphie Inc.	Blanchisserie Inc.	Boucherie Inc.
Nombre d'entrevues	4	3	1
Cédants	1	1	Aucun
Repreneurs	2	1	1
Employé clé	Directeur de production depuis 10 ans	Contremaître depuis 26 ans	Aucun
Dates des rencontres	Juin 2007	Octobre 2007	Décembre 2007

À noter qu'il n'a pas été possible de réaliser les entrevues de Blanchisserie Inc. et Boucherie Inc. comme souhaité au printemps 2007. Une première entrevue a dû être annulée puis repoussée pour Blanchisserie Inc. Ces deux entreprises connaissant une importante saisonnalité, les rencontres ont finalement eu lieu à l'automne 2007. Les entrevues ont toutes eu lieu dans les locaux des entreprises. Elles ont duré en moyenne trente minutes avec les employés clés, contre environ une heure et demie avec les autres participants.

Le chercheur, après quelques mots amicaux d'accueil dans le local où se déroulait l'entrevue, mentionnait l'objet de la recherche, la forme de l'entrevue et le déroulement du processus. Comme l'enregistrement avait été choisi afin d'obtenir par la suite des transcriptions précises et exploitables, une phase de sensibilisation à l'enregistrement a été nécessaire. Afin de faciliter cette phase qui pouvait s'avérer délicate nous avons utilisé un formulaire de consentement (cf. annexe E). Ce document, présenté sur trois pages, rappelait les conditions de confidentialité auxquelles avaient droit les personnes participantes et le thème de la recherche menée. Il mentionnait la nature et les conditions de la participation des personnes, soit participer à une entrevue enregistrée, avec la possibilité d'une seconde entrevue plus courte en cas de besoin de clarification ou de confirmation des informations recueillies lors de la première rencontre. Les modalités de l'enregistrement (possibilité de demander l'arrêt momentané du magnétophone) et les conditions d'utilisation des bandes magnétiques y étaient précisées. Ce document devait être signé conjointement par le chercheur et le répondant, chacun en gardant un exemplaire. Dès lors, l'entretien pouvait

débuter.

4. Le traitement et l'analyse des données

Le traitement des données recueillies a été réalisé à partir des enregistrements effectués lors des entrevues, mais également à l'aide d'un cahier de terrain où apparaissaient des notes, des commentaires sur les entrevues et les réflexions du chercheur. Deslauriers (1991), soutient que le choix d'un mode de transcription partiel ou complet dépend de l'appréciation du chercheur à déterminer la méthode avec laquelle il est le plus à l'aise. Les données des enregistrements ont été transcrites partiellement sous forme de résumés exhaustifs, de la même manière qu'elles l'auraient été pour des verbatim, mais en écartant certains passages hors sujet. Cette démarche nous a permis de réaliser un premier balayage, et de baser notre analyse sur des documents clairs et plus simples à exploiter. De plus, comme la transcription suivait toujours de près les entrevues, il a été possible après les premières, d'ajuster certains points pour les entrevues suivantes.

La recherche qualitative génère une quantité et une richesse impressionnante d'informations, ce qui constitue l'une de ses principales difficultés, car elle fonctionne principalement avec des mots, et non des chiffres (Yin, 1994 ; Miles et Huberman, 2003). Il est nécessaire pour le chercheur de réaliser une codification dans le but d'organiser les données, ce qui constitue en quelques sortes une pré-analyse (Deslauriers, 1991). Une première liste de codes thématiques a été définie en se basant sur la littérature existante, puis elle s'est étoffée et raffinée au fil du traitement des données. À noter qu'aucun logiciel spécialisé n'a été utilisé dans notre démarche. L'élaboration de l'analyse s'est faite par de nombreuses lectures et relectures des résumés exhaustifs et des synthèses réalisées à partir des notes de terrain (Deslauriers, 1991). Le premier niveau d'analyse a suivi l'ordre chronologique des événements, et nous a permis d'aboutir à une analyse descriptive détaillée de chacun des cas étudiés. Cela nous a servi de point de départ au second niveau

d'analyse, qui par des recoupements, des comparaisons, nous a permis d'identifier les similitudes et les différences entre les différents cas. Ces résultats sont d'ailleurs détaillés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III : LA PRÉSENTATION ET LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats obtenus à la suite des entrevues réalisées dans les trois entreprises étudiées. Chacune ayant ses propres caractéristiques, leurs cheminements dans le processus de reprise externe seront présentés afin de les interpréter et de mettre en lumière des traits communs quant à la préparation des personnes concernées, au contenu du transfert, à la gestion de la relation repreneur – cédant et au management de la reprise.

1. L'analyse intra-cas

Dans le cadre du présent projet de recherche, trois cas de reprises effectuées ces dernières années ont été étudiés. Ils seront présentés dans l'ordre dans lequel les entrevues ont été menées, comme il est dit dans le chapitre précédent. Étant donné l'important degré de confidentialité que l'on s'était fixé, des noms fictifs ont été attribués aux entreprises ainsi qu'aux protagonistes. Afin de faciliter le suivi des cas par le lecteur, les prénoms ont été codifiés selon la règle suivante : ceux des cédants débutent par un C, ceux des repreneurs par un R et ceux des tiers ayant pris part au transfert de compétences commencent par un T. Par ailleurs, les noms fictifs qui ont été donnés aux entreprises reflètent la nature de leurs activités.

1.1. Sérigraphie Inc.

1.1.1. Le contexte général de la reprise

L'entreprise Sérigraphie Inc., œuvre dans le secteur de la sérigraphie industrielle, elle a été fondée en 1979 par trois partenaires d'affaires : Charles, son cousin Christian et le

cousin de son épouse, Henri. Alors que les deux premiers travaillaient pour le gouvernement fédéral, un de leurs collègues les avait mis au courant de sa petite entreprise de sérigraphie qu'il opérait dans le but de se procurer un revenu supplémentaire. Charles et Christian se sont intéressés à ce domaine, d'autant plus que cette personne commençait à être âgée et était disposée à leur vendre son entreprise. Charles et Christian, dessinateurs industriels de formation, et n'ayant aucune expérience en administration ni même en sérigraphie, ont proposé à Henri (comptable agréé) de se joindre à leur projet et ont respectivement suivi des cours de photomécanique et de sérigraphie. Malheureusement pour eux, la personne s'est rétractée, à cause de problèmes personnels. C'est alors qu'Henri a soumis l'idée à ses deux partenaires d'acheter leurs propres équipements et de créer leur compagnie.

Le démarrage de l'entreprise fut lent et laborieux, avec une lourde charge de travail due principalement à l'apprentissage du métier. Seul Christian avait quitté son emploi, les autres se consacrant à l'entreprise à temps partiel, mais Henri a lâché prise au bout de deux ans, revendant ses parts à ses deux associés. L'entreprise s'est tranquillement développée jusqu'à ce que Charles puisse quitter son emploi au gouvernement fédéral en 1986, année où tout s'est accéléré, nécessitant l'embauche de neuf employés, la construction de leurs propres locaux. Le tout rendu possible grâce à une subvention du gouvernement. Sur le plan de la gestion de la compagnie, Charles s'occupait plus particulièrement du côté administratif alors que Christian avait la responsabilité du personnel et des opérations. Néanmoins, la prise de décision se faisait conjointement. L'entreprise n'a cessé de croître jusqu'au début des années 2000 où elle employait une vingtaine d'employés. Les propriétaires ont alors volontairement limité la croissance et stabilisé le chiffre d'affaires. Des propres aveux de Charles : « pour continuer notre progression, il fallait s'impliquer davantage dans ces nouvelles technologies là, mais à ce moment là, on avait moins d'énergie ; puis si on faisait rien, on supposait que l'entreprise allait stagner, donc c'est à ce moment là que l'on a commencé à penser à vendre l'entreprise ».

Aucun successeur potentiel n'était impliqué dans l'entreprise et aucun ne s'est montré intéressé pour la reprendre. Lorsque Charles et Christian ont commencé à penser à céder leur entreprise, sans nécessairement chercher des acheteurs, une chose était sûre, qu'elle le soit à des particuliers et non à un concurrent, quitte à vendre l'entreprise moins chère. Leur attachement envers leurs employés leur a dicté de ne pas risquer des pertes d'emplois qu'aurait pu occasionner l'intégration avec une autre entreprise. L'idée de vendre l'entreprise s'est développée de paire avec le souhait des propriétaires de prendre davantage de temps libre. Ils ont alors soigneusement préparé leur retrait progressif des affaires et la transmission de leur entreprise. Dès 2002, les cédants ont commencé à former des gens à faire leur travail, dans le but de déléguer certaines responsabilités. Cela permettrait selon eux de faciliter la transmission de l'entreprise si toutefois le futur acquéreur n'avait aucune expérience de la sérigraphie. Ainsi, Thierry, qui était déjà directeur de production, s'est vu confier de plus en plus de responsabilités, il s'est fait introduire graduellement auprès des clients des propriétaires-dirigeants jusqu'à s'en occuper complètement. Sept à huit mois avant le début de l'opération de reprise, les cédants ne s'occupaient plus d'aucun client, et ne conservaient que des tâches administratives. Pour le reste, Thierry était responsable de la production et des achats qui y sont liés, mais également d'une partie de la clientèle. Charles et Christian s'accordaient à partir de là davantage de temps libre et se partageaient la semaine de travail. Travailler à mi-temps était intéressant pour eux tout en poursuivant l'objectif de pérenniser l'entreprise, et qu'elle puisse continuer son évolution sans ses fondateurs.

De leur côté, les repreneurs avaient mûrement réfléchi leur projet. Avant d'être des repreneurs, Reynald et Régis sont des entrepreneurs. Titulaire d'une technique en droit et ayant suivi des cours de marketing à l'université, Reynald a été très actif en entrepreneuriat depuis l'âge de 19 ans, dans le secteur des services, de la consultation et des technologies. Il a par ailleurs une expérience de reprise d'entreprise, mais dans un tout autre contexte puisqu'il s'agissait d'une entreprise proche de la faillite. Après l'avoir remonté, il l'a fusionnée puis revendue. Régis est pour sa part issu d'une famille d'entrepreneurs, de par l'entreprise créée par son arrière grand-père mais que ses cousins ont par la suite vendue.

C'était pourtant clair pour lui, qu'il serait entrepreneur. Un baccalauréat en finances en poche, il ouvre à 21 ans une entreprise de commerce de détail avec son frère et un ami, mais abandonne ce projet au bout de trois ans par manque de défi. Il a alors fait un MBA en direction générale, qui lui a ouvert la porte de la Caisse de dépôt et placement du Québec comme analyste à la division PME capital de risque, où il a travaillé de 1996 à 2000.

Reynald et Régis se sont rencontrés lors de leur expérience précédente, dans une entreprise de haute technologie spécialisée en e-learning. Ils ont eu l'opportunité de collaborer sur des projets d'acquisition, Régis s'occupant du montage financier et Reynald de la stratégie de marché et de développement des affaires. À ce moment là, ils se sont rendus compte qu'ils avaient une certaine complémentarité, qu'ils travaillaient bien ensemble, et surtout, qu'ils poursuivaient les mêmes objectifs professionnels quant à la reprise d'une PME. Les deux futurs associés ont alors commencé à chercher chacun de leur côté avant de s'associer en se disant : « Pourquoi au lieu d'acheter chacun une toute petite entreprise, on ne se mettrait pas à deux pour acheter quelque chose de plus gros ? »

Reynald était parti du constat que beaucoup d'entreprises allaient se trouver sans relève, et qu'il y avait probablement des opportunités à saisir, son objectif étant de « créer de la valeur dans une entreprise, dans une situation gagnante où il n'y a pas beaucoup de personnes pour acheter et beaucoup d'entreprises à vendre. » Tout en faisant part de leur projet à leur réseau de contacts, Reynald et Régis se sont fixés des critères sur le type d'entreprise recherchée. Ils recherchaient une entreprise manufacturière car ils avaient déjà touché aux services, aux technologies et ça ne les intéressait pas. Ils voulaient une entreprise rentable, dans un secteur niché, une entreprise où les propriétaires étaient plus ou moins à la retraite. Ce dernier critère était pour eux très important, ils se disaient que l'entrée dans l'entreprise se ferait plus aisément de même que la reprise. Ils ont analysé une douzaine d'entreprise, peu importe le type de production, et leur choix s'est arrêté sur Sérigraphie Inc.

1.1.2. Le déroulement de la reprise

La reprise de Sérigraphie Inc. s'est étalée sur plus d'un an, comme le montre la figure 4. Bien qu'informelle, la préparation à la transmission de l'entreprise a permis de la rendre autonome et de faciliter l'opération.

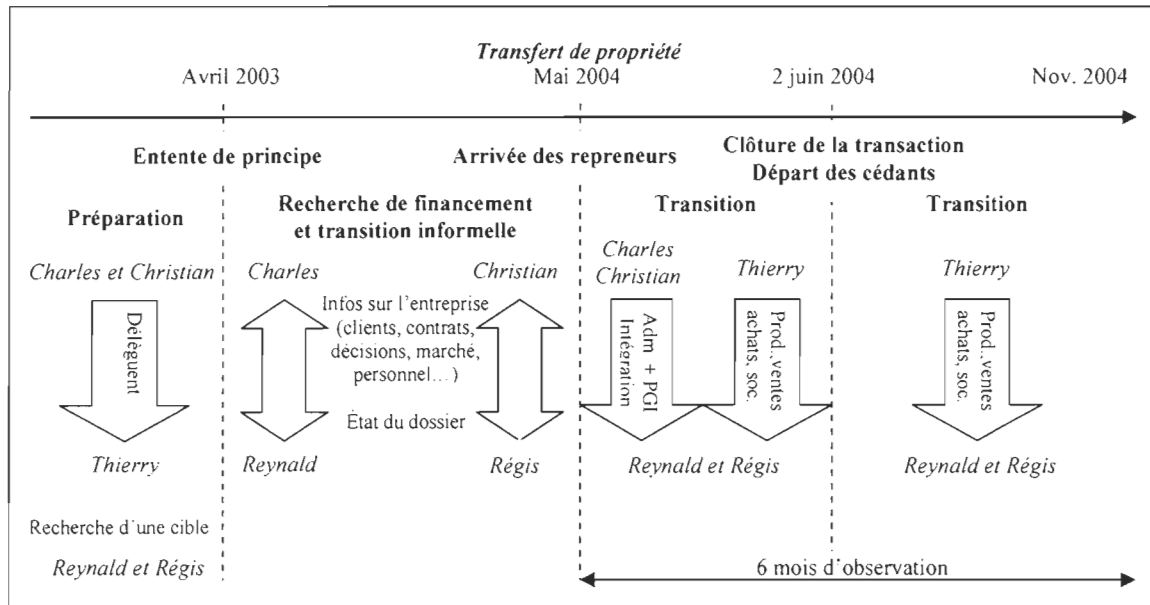


Figure 4 : Le déroulement de la reprise de Sérigraphie Inc. et les flux d'informations

Les cédants se voyaient gérer Sérigraphie Inc. encore trois ou quatre ans. Le fait de vendre la compagnie dès 2003, n'avait pas été prévu, il s'agit d'une opportunité qui s'est présentée tout naturellement par l'entremise de Thierry. Il avait parlé de l'entreprise et du fait que les propriétaires songeaient de plus en plus à leur retraite à l'un de ses amis d'enfance, Reynald, qui lui-même en recherchait une à acquérir avec son associé Régis. Après une première rencontre entre les propriétaires de Sérigraphie Inc. et Reynald, les deux repreneurs se sont montrés très intéressés. Thierry s'est volontairement mis en retrait, car étant présent dans l'entreprise, il voulait rester neutre. Par contre, Reynald lui posait des questions sur l'entreprise, et les propriétaires lui posaient des questions sur Reynald. En deux semaines, les deux parties se sont entendues sur un prix. L'entreprise n'était pas à vendre, mais les propriétaires savaient le prix qu'ils voulaient sinon ils ne vendaient pas. Le

pouvoir de négociation n'était donc pas très élevé, mais le prix de vente demandé était somme toute rationnel et entrainait dans la fourchette de prix que les repreneurs avaient évaluée. L'entreprise correspondait en tous points à leurs critères de sélection, d'où le fait qu'ils ne se soient pas focalisés sur le prix, dans le but également de tisser la meilleure relation possible avec les cédants. Ces premiers contacts entre cédants et repreneurs se sont déroulés très simplement, les repreneurs ont mis en confiance les propriétaires en leur assurant qu'ils n'avaient pas l'intention de changer quoi que ce soit dans l'entreprise. Charles m'a confié à ce propos que « immédiatement, on a reconnu dans ces deux gars là, des gars actifs avec un grand potentiel. » Cette confiance réciproque entre les parties s'est établie très vite, ce qui a permis de poser les bases d'un contrat psychologique s'appuyant sur un ancrage interpersonnel de leur relation par-delà la seule dimension professionnelle. Ils ont pu conclure une entente de principe en avril 2003 et passer à la phase de financement, le processus de reprise était dès lors engagé.

Ce qui devait durer environ 6 mois d'après l'expérience de Régis s'est en fait transformé en un long parcours du combattant de 14 mois ponctué de refus de la part des institutions financières et d'intenses négociations. De leur côté, les cédants continuaient à diriger l'entreprise comme si rien n'allait arriver. Quelques mois avant la transaction, en février 2004, un consultant en acquisition et vente d'entreprise a même déconseillé aux cédants d'accepter l'offre des repreneurs car trop risquée à cause de leur important besoin de financement, conseillant du même coup à ces derniers d'opter pour l'achat d'un dépanneur. Ces déclarations n'ont découragé personne, bien au contraire. Blessés dans leur orgueil, les deux repreneurs ont persévéré dans leur démarche. De même pour les propriétaires qui, ayant tout à fait confiance en Régis et Reynald, ont suivi leur intuition et se sont passés des services du consultant. Ce qui a été positif dans ce long processus, ce sont les bonnes relations que les repreneurs ont pu développer avec les cédants et la manière dont elles ont été gérées. Ils les appelaient chaque semaine pour discuter de l'avancée du dossier, de la vie dans l'entreprise et pour trouver des réponses à des problématiques liées au financement. Leur relation s'est développée sous forme de dyades. Pensant que Charles s'occupaient plus des ventes, c'est Reynald qui dialoguait avec

lui en début de semaine, et Régis discutait par téléphone avec Christian dans la seconde partie de la semaine. Ces échanges se sont avérés très enrichissants, permettant de réaliser une partie du transfert de connaissances avant même que la transaction soit officielle et le début de la phase de transition. Outre le fait d'avoir accepté une balance sur le prix de vente, les propriétaires ont aidé personnellement les repreneurs pour leur mise de fond, témoignant ainsi de la qualité de la relation qui a été développée entre eux.

Les repreneurs sont entrés dans l'entreprise début mai 2004, soit un mois avant la clôture de la transaction, en tant que salariés à la place des cédants, comme mentionné dans le contrat. Ceci a marqué le début de la phase de transition, qui a duré un mois avec les cédants mais qui s'est ensuite prolongée avec l'employé clé Thierry. Cette période de collaboration et d'apprentissage s'est très bien déroulée, sans aucun conflit, ce que confirme les propos de Charles : « Ça se faisait dans une atmosphère relaxe, ça s'est très bien déroulé, et on voyait que c'était des personnes qui apprenaient rapidement. »

Sur le plan du transfert de connaissances, il n'y a pas eu de planification particulière dans la réalisation de telle ou telle activité. L'apprentissage des repreneurs s'est fait sur le tas, au rythme des opérations régulières. Les cédants ont commencé par leur montrer les tâches quotidiennes qu'ils réalisaient. En deux semaines, les repreneurs avaient appris ce qui composait la semaine de travail des anciens propriétaires, qui travaillaient à mi-temps. C'est surtout Régis qui s'installait dans le bureau avec Charles ou Christian afin d'apprendre la routine opérationnelle, en particulier la gestion des comptes pour la comptabilité, et le fonctionnement du système de gestion interne. Reynald était surtout concerné par ce qui touchait aux ventes et aux produits. Graduellement les repreneurs ont pris davantage d'initiative, privilégiant l'essai-erreur, comme le dit Reynald : « Une fois qu'on savait ce qu'ils faisaient dans leur semaine de travail, c'était à nous de le faire, de l'apprendre, faire des erreurs et apprendre comment le système interne fonctionne. » Chaque soir, les cédants et les repreneurs se réunissaient pour faire le compte-rendu de la journée. Les anciens propriétaires sont aujourd'hui encore disponibles pour les aider si besoin, en assurant un rôle de consultation, et l'un d'eux siège au conseil d'administration.

Pour ce qui est de l'aspect technique, de la production, c'est Thierry qui a assuré l'essentiel du transfert de connaissances ainsi que d'autres employés. Les repreneurs étant avant tout des opérateurs, et non des techniciens, ils n'ont pas voulu apprendre le métier de sérigraphe, également pour ne pas perturber le personnel de production. Thierry, qui s'occupe de la production, des achats et de certains clients, a travaillé dans un premier temps avec Régis pour tout ce qui touche à la production, aux achats, puis après ça avec Reynald pour les ventes. Selon Thierry, la phase de transition s'est étalée sur une période de un an, jusqu'à ce que Reynald et Régis soient complètement à l'aise avec le fonctionnement de l'entreprise, le processus de fabrication, dans la détermination des prix, etc. Son objectif était « d'assurer la transition, (...) que rien ne tombe entre deux chaises. » Dans les faits, les repreneurs ont observé les six premiers mois, ont posé des questions, avant d'apporter quelques changements de manière progressive à l'organisation du travail notamment.

La socialisation des repreneurs dans l'entreprise s'est également bien passée. Thierry avoue que lorsque le personnel a appris le projet de transmission de l'entreprise, il y a eu comme un vent de panique, « ce n'est pas une entreprise familiale mais c'est tout comme », des employés étant là depuis le début. Le fait également que les repreneurs soient jeunes et sans expérience de la sérigraphie a également suscité des craintes. Le rôle de Thierry a été de les rassurer et de s'assurer que la philosophie de Sérigraphie Inc. demeure, ce que les repreneurs ont également très bien fait dès leur arrivée, en leur disant que rien n'allait changer. Les repreneurs n'ont bousculé personne, ils ont amenés de nouveaux défis, ce qui a motivé le personnel. Les repreneurs n'ont par ailleurs perdu aucun client, et l'intégration au réseau d'affaires s'est faite en douceur. Les clients ne savaient d'ailleurs pas ce qu'il se passait, puisque les repreneurs n'ont été introduits aux clients importants que six mois à un an après la reprise. De cette façon, ils ont pu se rendre compte par eux mêmes qu'il n'y avait pas de différence et que cela continuerait dans ce sens. Étant donné le lien que certains clients entretenaient avec les anciens propriétaires, le fait que l'un d'eux demeure sur le conseil d'administration les a rassurés.

Aujourd'hui, trois ans après la reprise, le chiffre d'affaires de l'entreprise a doublé avec seulement quatre personnes supplémentaires. Les repreneurs ont réalisé un développement des affaires important, combiné à une optimisation des processus basée en partie sur les recommandations du personnel. Les anciens propriétaires n'ont pas de regrets en voyant la croissance actuelle car ils avaient volontairement freiné la croissance. Les repreneurs et les anciens propriétaires gardent le contact et se voient régulièrement. Régis explique la réussite de l'opération de la façon suivante : « Christian et Charles, ce sont deux entrepreneurs, mais surtout deux bons pères de familles. (...) Cela s'est passée de façon très familiale, à la longue on est devenu pratiquement leurs fils. On a développé une relation avec eux, finalement on est devenu les fils qu'ils auraient aimé avoir comme relève. Donc ça facilite beaucoup le travail. » Le fait d'être deux repreneurs a selon eux facilité l'opération, par le fait qu'ils soient complémentaires, qu'ils aient pu se supporter mutuellement en particulier pendant la recherche de financement où le doute pouvait s'installer. Cela leur a aussi permis de reprendre une entreprise de taille plus importante à ce qu'ils auraient pu racheter individuellement.

1.2. Blanchisserie Inc.

1.2.1. Le contexte général de la reprise

Fondée en 1981, Blanchisserie Inc. en était à sa troisième génération d'entrepreneurs à sa tête avant sa transmission. L'entreprise était dans ses premières années de taille très modeste, puis elle a été rachetée en 1986 par les pères respectifs des deux anciens propriétaires de notre cas. Il s'agissait de la quatrième buanderie du père de Cyril, il y a intégré son frère, le père de Cédric pour la diriger. Bien qu'ayant un style de gestion très strict, ils ont apporté une dynamique de croissance très importante, profitant d'une tendance du marché à la fermeture des buanderies internes des organismes qu'ils ciblaient et de la fermeture d'un concurrent important. Étant donné que c'était le père de Cédric qui gérait l'entreprise, il a dès le départ travaillé avec son père, l'aspect familial était pour lui très

important. Cyril est arrivé plus tard dans l'entreprise, il travaillait auparavant pour d'autres buanderies que son père possédait. Ils ont tous deux racheté les parts de leurs pères entre 1997 et 2000. L'entreprise a depuis généré des revenus très stables, Cyril et Cédric ont apporté des améliorations dans le but de gagner en productivité. Le père de Cédric aurait pu continuer, mais il a revendu pour des raisons personnelles. Mais ce qu'il n'avait pas prévu, c'est que son fils vende cinq ans plus tard, ce qui fait que le dialogue est rompu entre eux deux depuis deux ans. Cédric ne voulait pas garder l'entreprise pour faire plaisir à son père. Les cédants étaient fatigués, usés par la tâche, en particulier Cyril, qui a commencé à travailler avec son père dès l'âge de 14 ans. C'est d'ailleurs lui qui a initié le projet de transmettre l'entreprise, « le jour où il m'a dit : Cédric, on vend-tu ? J'savais que c'était un service que j'y rendais. » C'était dans la tête de chacun et Cédric n'a eu aucune hésitation. Ils désiraient prendre davantage de temps pour eux. Cédric m'a confié à son sujet que « le gars est fatigué, l'adrénaline n'est plus là. »

L'entreprise était dans une situation très stable, les anciens propriétaires avaient donc pris la décision environ deux ans avant la transmission, de ne travailler qu'une semaine sur deux. Tout était centralisé autour de Cyril et Cédric, comme en témoigne ce dernier « y a pas de gérant ici, on est patron, on est gérant, on assume. » Seule Thérèse, qui, au poste de contremaître, avait un peu plus de responsabilités que le reste des employés. Le style de gestion des cédants était ferme et centré avant tout sur la tâche. « Tout ce qu'on peut faire, on le fait nous-mêmes. (...) Tu t'impliques, tu délègues le moins possible car t'as confiance en personne. C'est ton argent, c'est ta business. » Les dernières années, les employés étaient confrontés à deux styles très différents, Cédric passant son temps sur le plancher avec les employés, alors que Cyril, étant un expert mécanicien, restait dans le bureau à attendre une éventuelle casse matérielle. Ils n'ont réalisé aucun transfert de responsabilités ou de connaissances aux employés. La préparation à la transmission de leur entreprise s'est résumée à une préparation psychologique sur leur avenir. Cyril s'est occupé de tout ce qui entourait la vente de l'entreprise, d'une stratégie pour rendre l'entreprise attractive aux contacts avec les repreneurs potentiels, peu importe que ce soit un particulier ou une entreprise. Cédric s'est volontairement mis à l'écart durant le processus de vente,

sachant très bien que les négociations et les affaires ne sont pas son fort, il ne se considère pas comme un homme d'affaires mais avant tout comme un bon travailleur.

Les repreneurs sont un couple originaire de la région où Blanchisserie Inc. est implantée, mais ils ont passé leur carrière en Ontario. L'idée de reprendre une entreprise leur est apparue à l'été 2005 pendant leur vacances au Québec. Ils ont vraiment apprécié de se retrouver en famille et ont eu l'envie de se rapprocher d'eux afin que leurs enfants connaissent et passent plus de temps avec leur famille. Ils avaient de très bonnes situations professionnelles, Rachel dans le domaine du marketing direct et Richard dans une firme développant des logiciels financiers. Ils ne voulaient pas revenir en région en tant qu'employés et pensaient ne pas retrouver le genre de défis et de salaires auxquels ils étaient habitués. Ils s'étaient toujours dit qu'un jour ils aimeraient être en affaires. Ils ont alors établi des critères sur le type d'entreprise qu'ils ne voulaient pas (commerce de détail, hôtellerie, restauration), qu'il y ait le potentiel pour laisser à leurs enfants d'importants actifs, qu'il y ait l'opportunité de faire d'importants profits. Hélas, Rachel et Richard n'avaient plus de contacts dans la région hormis leurs familles, qui ne sont d'ailleurs pas en affaires. Leur recherche d'entreprise s'est faite par Internet via le site Acqizition.biz. Lorsqu'ils voyaient quelque chose d'intéressant, ils demandaient la documentation, mais bien souvent cela n'allait pas plus loin, jusqu'à ce qu'ils tombent sur Blanchisserie Inc. En effet l'entreprise affichait des revenus stables, une clientèle reconnue, avec beaucoup d'employés de longue date. Le seul problème à leurs yeux, était le fait qu'elle fonctionnait sept jours sur sept. Mais Richard s'est tout de même dit que « ça fait vingt ans qu'ils font ça, c'est pas des gens qui veulent vendre parce que ça va mal, c'est juste du monde qui est tanné. » Ils n'ont pas vu d'autres entreprises intéressantes, leur choix s'est arrêté sur celle-ci.

1.2.2. Le déroulement de la reprise

La reprise de Blanchisserie Inc. s'est faite en un an si l'on s'arrête au départ de Cyril, mais Cédric n'a cependant quitté l'entreprise que début novembre 2007. La collaboration des repreneurs avec l'un des anciens propriétaires a donc duré particulièrement longtemps comme le démontre la figure suivante.

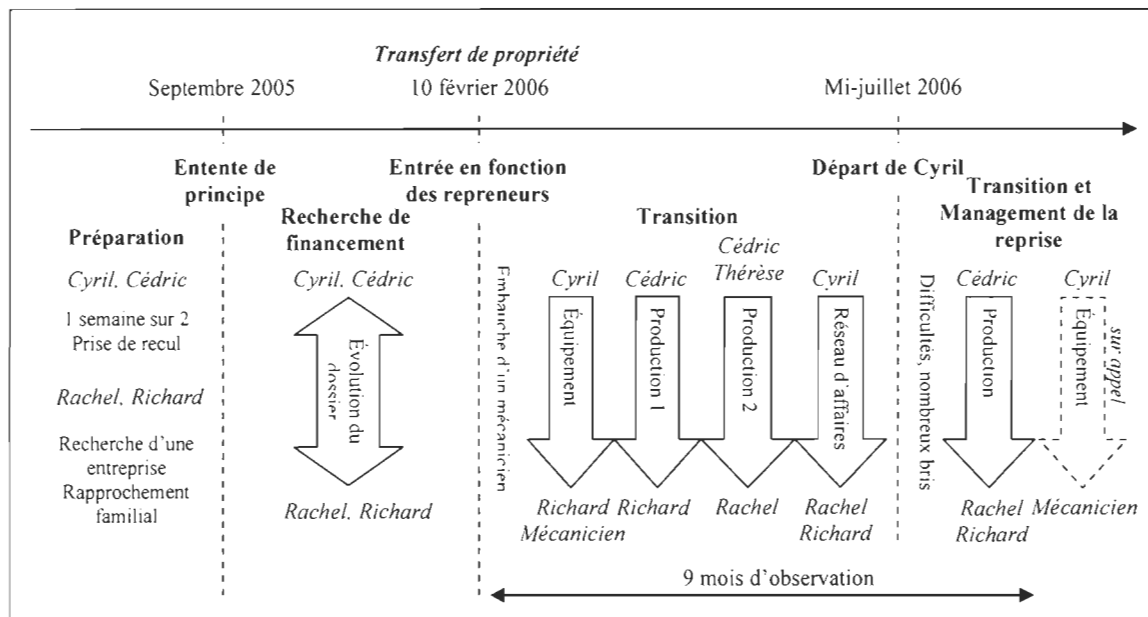


Figure 5 : Le déroulement de la reprise de Blanchisserie Inc. et les flux d'informations

Les repreneurs ont pris contact avec Cyril début septembre 2005, celui-ci leur a fait visiter l'usine une première fois. Ils ont vraiment aimé, c'était grand, les chiffres étaient bons et la réputation dans l'industrie était bonne. La décision de reprendre Blanchisserie Inc. s'est prise rapidement, mais la recherche de financement a été longue. « C'est vraiment le montage financier qui a été le plus dur à vendre, parce que quand on a vu les chiffres de base, la décision d'acheter a été prise rapidement. » Ils n'ont pas trop cherché à négocier le prix de vente, les chiffres supportaient ce prix, et ils souhaitaient se garder une marge de manœuvre concernant la balance de prix de vente par exemple. Les anciens propriétaires en ont laissé plus dans l'entreprise, que les repreneurs en ont mis. Il fallait qu'il y ait de la

confiance entre les parties, car les cédants prenaient un grand risque également. Leur dossier a été refusé par des institutions financières du fait que ce soit un couple de repreneurs, mais la Banque de Développement du Canada a vu ça comme un avantage. De plus, la personne en charge du dossier connaissait l'entreprise et la manière de gérer des anciens propriétaires, leur ayant refusé plusieurs demandes de financement. Néanmoins, cette personne savait qu'il fallait à cette entreprise une bonne relève. La transaction s'est faite le 10 février 2006, et c'est d'ailleurs lors de la signature que les repreneurs ont rencontré Cédric.

À leur arrivée dans l'entreprise, la surprise des employés fut totale, ils ont été placés devant le fait accompli. Ils n'ont donc pas eu le temps d'appréhender le changement de propriétaires dirigeants. « Ils nous ont vu arriver en jeans et t-shirt, et commencer à travailler avec eux. Ils ont vu qu'on était des gens souriants, dynamiques, positifs. » Rachel et Richard ont passé le plus clair de leur temps à suivre les anciens propriétaires « comme des petits chiots », à observer leurs méthodes de travail, à apprendre leurs techniques. D'après Richard, ils ont bien été acceptés par les employés, ce que m'a confirmé Thérèse en précisant que ces derniers avaient bien joué le jeu pour les intégrer au mieux. Les repreneurs se sont adressés au employés pour les rassurer quant à l'avenir de leurs emplois et que rien n'allait changer. Coup dur cependant, deux jours après leur arrivée, ils ont perdu leur plus gros client, insatisfait de sa relation avec les anciens propriétaires. En effet, Cyril n'aimait pas traiter avec les clients, le mot d'ordre des anciens propriétaires était d'obtenir une qualité irréprochable pour éviter que les clients ne se plaignent.

La période de transition était prévue au contrat, trois mois puis trois autres facultatifs. Ce délai a été respecté pour Cyril, mais Cédric est resté car les repreneurs lui en avait fait la demande. Les anciens propriétaires ont conservé leurs emplois du temps respectifs et étaient donc présent une semaine sur deux. Les activités d'apprentissage se sont faites au jour le jour, les cédants n'étaient pas le genre à planifier, et comme les repreneurs ne connaissaient pas le métier, il leur était impossible de se fixer des objectifs à atteindre. Ils ont suivi les techniques de Cyril et Cédric, « si on veut changer, on le fera

après, mais avant il faut être confortable avec ce qu'ils font, et être capable de le faire pour que ça continue au même niveau. » En tant que spécialiste de l'équipement, Cyril a montré le fonctionnement des machines, comment les programmer ou faire des réparations mineures à Richard. Ce dernier n'étant pas mécanicien, ils en ont embauché un au bout d'un mois afin qu'il soit formé par Cyril. Cédric lui a montré l'organisation de la production, le cycle de lavage. De son côté, Rachel a davantage travaillé avec Thérèse et Cédric sur la finition de la production, les spécificités demandées par les clients.

Les repreneurs se sont rapidement aperçus que les cédants avaient des méthodes de travail bien différentes. Cyril leur laissait prendre un maximum d'initiative afin de privilégier un apprentissage par l'essai-erreur, ce qui permettait aux repreneurs de prendre leurs décisions, d'en voir les conséquences de manière à s'ajuster en cas d'erreur. Cyril leur donnait des commentaires et des explications constructives, les alternatives possibles pour régler une situation problématique. En revanche, Cédric n'était pas capable de leur laisser prendre des décisions, il souhaitait que les repreneurs l'observent et lui posent des questions. Cédric s'était dit que « le jour où je ne sentirai plus cette curiosité là, il faudra que je parte, car ma job, la transition serait faite. » Le transfert de compétences s'est ainsi principalement fait en effectuant le travail, en posant des questions, comme l'illustre les propos suivants de Richard. « C'était vraiment pas d'une manière planifiée ou avec du matériel didactique comme un cours. C'était on the fly, avec des petites notes et des bouts de papiers, puis en le vivant au jour le jour, en faisant les choses. » Les repreneurs portaient beaucoup d'attention à la logique des choses, à leur imbrication pour être capables par la suite d'organiser la production, gérer les exceptions. Concernant l'intégration au réseau d'affaires, elle s'est faite par l'intermédiaire de Cyril. Il a présenté Rachel aux différents clients (moins d'une trentaine), puis a introduit les repreneurs à d'autres buanderies industrielles qui ne sont pas concurrentes de manière à pouvoir se rendre service si besoin est. Richard a de plus rencontré des fournisseurs d'équipement et de pièces détachées.

Suite au départ de Cyril mi-juillet, les repreneurs ont traversé une période très difficile, épuisante, avec beaucoup de bris mécaniques. Lorsque cela arrivait la semaine où

Cédric n'était pas là, les repreneurs l'appelaient pour avoir son aide pour réorganiser la production. Les premières fois, il se déplaçait puis ensuite les aidait par téléphone. Le mécanicien de son côté appelait Cyril, qui reste à sa disposition même encore aujourd'hui pour répondre à ses questions. Rachel et Richard ont complété leur apprentissage en gérant ces crises, en réorganisant la production en cas de bris majeur. « L'été a été notre baptême du feu, car on était plus laissés à nous-mêmes, puis rendu à l'automne on avait plus confiance en nous, on n'avait plus besoin d'appeler. » L'avantage d'être passé par une période si difficile est que les repreneurs connaissent bien leur usine, les procédés, les gens, le travail qu'ils font, les problèmes qu'il y a. Ils savent donc ce qui doit être amélioré. Ils ne savent pas pour autant faire toutes les tâches, mais pour la plupart, l'un d'eux l'a déjà fait en personne. Le but selon Richard n'est pas de le faire, mais que par exemple, lors de problèmes comme à l'été 2006, ils soient capables de le faire.

Rachel et Richard se démarquent des anciens propriétaires par un style de gestion radicalement différent. Contrairement à ces derniers, ce ne sont pas des gens d'affaires intransigeants, ils laissent une large place à la planification, à la discussion, à la négociation, que ce soit avec les clients ou les employés. Les repreneurs ont dû s'adapter à leur personnel. Ils ont toujours travaillé dans des équipes plus auto-motivées, avec plus de formation, ce qui est très différent du personnel qu'ils embauchent. La manière de les gérer est très différente, et ils se sont aperçus que la réputation de la compagnie était très mauvaise dans la région, ce qu'ils essaient de changer à travers le respect envers leurs employés. Du point de vue de Thérèse, les employés ont toujours eu les patrons avec eux dans l'usine, il faut qu'ils apprennent à travailler de façon plus autonome. Les repreneurs laissent une part d'initiative à leurs employés. Cédric admet volontiers que ce style de gestion va à l'encontre de ses méthodes « on nomme des gérants, on délègue, moi j'suis pas trop favorable à ça. » Les repreneurs sont des personnes très analytiques et proactives, ils ont des projets pour améliorer l'entreprise que ce soit en termes de productivité ou de stratégie. Cédric décrit d'ailleurs très bien la situation, « eux fonctionne avec les chiffres, moi je fonctionne avec mes yeux ». Richard a développé des outils de contrôle de gestion de manière à analyser les opérations de façon bien plus poussée que ne le faisait Cyril. Par

l'intermédiaire de fournisseurs d'équipement, Rachel et Richard sont même allés visiter des buanderies industrielles à Ottawa, Toronto ou encore Chicago, afin de voir comment elles fonctionnent. Même si Cédric n'est pas en phase avec leurs méthodes, ils les respectent, croit en leur réussite. « Ils font des recherches, Richard est un gars très techno, il va chercher beaucoup d'informations, chose que je ne faisais pas. Il s'informe de plein de choses, et c'est pour ça que j'te parle de réussite, moi plus je les regarde aller et plus ça va, plus j'ai confiance. » Cette confiance est également partagée par les employés qui ont assisté depuis la reprise à un investissement dans du nouvel équipement, à l'arrivée de nouveaux clients, si bien qu'ils ont maintenu le chiffre d'affaires au même niveau que les années précédentes malgré la perte de leur client le plus important à leur entrée en fonction.

La répartition des rôles entre Richard et Rachel a été « la partie la plus facile de la transition » du fait de leur complémentarité, les forces de Rachel étant le développement des affaires, les ventes, les relations clientèles et Richard, ce sont les finances. Ils se comprennent et se complètent très bien, d'après Richard, cela n'aurait pas marché s'ils n'avaient pas été un couple, étant donné les heures travaillées et l'implication. Ils se sont soutenus pendant leurs moments de doutes respectifs. « On a tout le temps un contre-cycle moi et ma femme, si elle a froid, moi j'ai chaud et si elle a chaud, moi j'ai froid. C'est un exemple mais c'est pareil côté mental. » Les conflits ont été inexistantes dans leur cas, mais il y a eu quelques petits accrochages notamment avec Cédric, les repreneurs n'étant pas d'accord avec la façon dont il a réglé certaines situations. « Mais entre adultes, on se parle franchement puis après on passe à autre chose ». Cela est un peu normal, puisque Cédric est resté un an et demi avec les repreneurs. Ces derniers ressentent une certaine rancune envers Cyril, et se disent qu'ils ont peut-être payé un peu cher compte tenu de tous les bris d'équipement qu'ils ont eu la première année. « J'ai encore une bonne relation avec parce qu'il y a une balance de prix de vente. Mais j'ai encore une bonne relation avec parce qu'il y a une balance de prix de vente. Mais j'ai encore une bonne relation avec parce qu'il y a une balance de prix de vente. Mais j'ai encore une bonne relation avec parce qu'il y a une balance de prix de vente. » Thérèse trouve également que Cyril a embelli quelque peu la situation, présentant l'entreprise comme si elle roulait presque toute seule, ce qui n'était pas le cas. Elle se doutait également qu'une situation comme lors de l'été 2006 puisse survenir.

Comme elle l'a soulignée, « il réparait pour que ça marche, mais mettait le moins d'argent possible dans la machinerie. » Richard conseillerait d'ailleurs à de futurs repreneurs, dans le cas d'une entreprise disposant de beaucoup d'équipements, de les faire vérifier par des experts avant la transaction, de même que de vérifier la réputation de l'entreprise non seulement auprès des clients, mais aussi en tant qu'employeur. Néanmoins, après les difficultés que les repreneurs ont traversées, ils voient de belles perspectives de développement et ne regrettent pas leur choix.

1.3. Boucherie Inc.

1.3.1. Le contexte général de la reprise

Claude, l'ancien propriétaire et fondateur de Boucherie Inc. a débuté en ouvrant une boucherie artisanale au milieu des années 80. Il s'est par la suite associé, au début des années 90, à une enseigne possédant des fruiteries afin de proposer un concept tout en un. Boucherie Inc. s'est implantée dans un premier temps dans une succursale, en devenant locataire tout en conservant son indépendance. La poissonnerie s'est ajoutée à l'offre classique de la boucherie. Un autre locataire offre quant à lui des produits de boulangerie. Dans ce concept, on trouve une offre complète de fruits et légumes, fromages, boucherie, poissonnerie et boulangerie, avec trois propriétaires distincts. Cette association s'est avérée fructueuse puisque rapidement, deux autres points de services ont proposé une offre de boucherie. Pendant près de vingt ans, l'entreprise n'a eu aucun problème de croissance et générait des revenus intéressants. Au fil du développement récent de l'entreprise, le cédant commençait à redouter une perte de contrôle de son entreprise, il était rendu à un point où il était nécessaire de se structurer.

Les dernières années, l'ancien propriétaire ne travaillait que 2 à 3 jours par semaine, il avait commencé à se détacher de l'entreprise. Il n'avait pas pour autant planifier formellement la transmission de son entreprise. C'est un homme qui a de la difficulté à

déléguer les tâches qu'il est capable d'accomplir, si bien qu'aucun employé n'a vu ses responsabilités s'accroître avant la transmission. En revanche, la comptable de l'entreprise assurait une partie de la gestion administrative dont Claude ne souhaitait pas s'occuper, par exemple il lui faisait même des chèques en blanc pour régler les factures. C'était un technicien avant tout, axé sur son cœur de métier, il n'avait aucune affinité avec le côté administratif, cela le dépassait un peu d'ailleurs. De l'avis du repreneur, l'ancien propriétaire gérait trois boucheries comme s'il n'en gérait qu'une seule, il n'y avait aucun système de contrôle ni d'évaluation ou de délégation des tâches.

Si l'on peut noter un manque de préparation chez le cédant, cela faisait cinq ans que les repreneurs travaillaient sur leur projet. Titulaire d'un baccalauréat et d'une maîtrise en finances, et après 10 ans d'expérience dans le domaine bancaire, Réal, le repreneur dirigeant de l'entreprise était rendu à un tournant de sa carrière, se réorienter ou bien demeurer dans ce domaine. « J'aurais bien gagné ma vie, ça aurait été correct, mais il m'aurait manqué quelque chose, et j'aurais regretté plus tard. Moi ce qui m'allume, c'est de prendre des décisions (...), d'en voir les résultats, et me dire que c'est moi qui ai pris cette décision, pas un système. » Il ne souhaitait pas se lancer en affaires par une création d'entreprise ex nihilo, car il n'avait aucune connaissance technique, ses aptitudes étant l'administration, les finances et les ressources humaines. La reprise d'une entreprise déjà existante correspondait davantage à ses aspirations et à ses compétences. Associé à Raymond, un ami d'enfance avocat et à Roger, un contact d'affaires commun ingénieur et consultant en entreprise, il était convenu dès le départ que ce serait lui qui quitterait son emploi dans le but de diriger l'entreprise. Leurs critères de sélection étaient précis, pour des raisons familiales ils souhaitaient reprendre une entreprise située sur la rive sud de Montréal, ayant peu de concurrents, un chiffre d'affaires aux alentours de cinq millions de dollars, avec une certaine autonomie de fonctionnement, œuvrant dans le secteur manufacturier ou la distribution.

Les repreneurs ont commencé par donner leurs noms à leurs contacts d'affaires (bureau de comptables, d'avocats, notaires), en mentionnant qu'ils recherchaient une PME

à vendre et n'ayant pas de relève à l'interne. Ils ont visité cinq entreprises très intéressantes, mais il y avait toujours un critère qui n'était pas rencontré. Puis cette offre est arrivée, avec un marché porteur misant sur une qualité et un service à la clientèle supérieurs, établie sur la rive sud depuis une quinzaine d'années. Bien qu'ils n'avaient pas ciblé le commerce de détail, ils ont changé d'idée lorsqu'ils ont vu les chiffres et du fait que ce soit du détail spécialisé, avec une niche particulière.

1.3.2. Le déroulement de la reprise

Le processus de reprise a été le plus court des trois cas étudiés, comme l'illustre la figure 6, une seule année a été nécessaire pour compléter l'ensemble du processus.

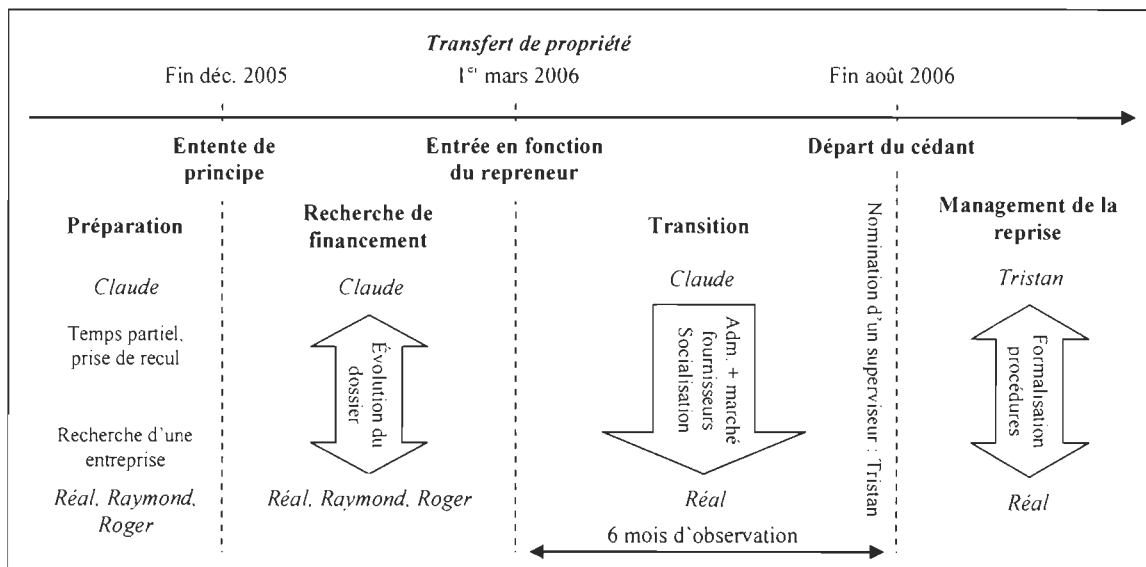


Figure 6 : Le déroulement de la reprise de Boucherie Inc. et les flux d'informations

Les repreneurs et le cédant ont été mis en contact par l'intermédiaire d'un bureau de comptables lui-même en relation avec le conseiller en placement du cédant. Ils se sont rencontrés très simplement lors d'un déjeuner fin octobre 2005 où ils ont discuté de ses motivations à vendre son entreprise et des affaires à proprement parler. Bien que

l'entreprise ne correspondait pas en tout point à leurs critères de sélection, ils se sont montrés intéressés et ont souhaité aller un peu plus loin en signant un accord de confidentialité début novembre afin d'étudier les états financiers des cinq dernières années. L'ancien propriétaire leur a également fourni une copie de l'évaluation de l'entreprise réalisée par une firme de consultants, de manière à connaître les détails du prix de vente. Ils ont analysé attentivement les informations, l'évolution des ventes, du profit brut, des dépenses administrative et du bail qui est un élément important du cas présent.

Avant les fêtes de fin d'année 2005, les repreneurs avaient fait une offre formelle à Claude. Ils étaient les seuls dans ce dossier avec le propriétaire des fruiteries associées. Ce dernier a d'ailleurs proposé une offre à l'ancien propriétaire, bien loin du prix demandé et de la valeur de l'entreprise, ce qui a occasionné de sérieux différends portant sur la valeur de l'achalandage et des revenus supplémentaires générés par la présence de boucheries dans les fruiteries. Ce désaccord a quelque peu retardé la transaction. Autre détail d'importance, c'est qu'après une entente de 15 ans, il n'y avait plus de bail entre la chaîne de fruiteries et Boucherie Inc., « c'était une poignée de mains, mais nous on repartait de zéro » dit Réal. Les personnes des fruiteries leur ont mis des barrières, en ajoutant certaines clauses dans le bail qu'il n'y avait pas auparavant, mais aujourd'hui tout va bien.

De ce que savaient les repreneurs, lors d'une telle transaction, il ne faut jamais négocier le prix. « Tu n  gocies tout le restant, mais le prix tu n'iaises pas parce que le vendeur, psychologiquement, a son prix. Si tu y donnes, et même un peu plus, il va te donner des petits à côtés. Nous on lui a donné le top du prix, ensuite on a négocié d'autres choses. Par exemple, la balance de prix de vente est à 0% d'intérêt,   a paraît pas mais c'est beaucoup de sous. » Le cédant ayant eu son prix, l'entente a pu rapidement être signée à Noël 2005, dès lors, ils avaient 6 à 8 mois pour trouver le financement. Bien que Réal ait trouvé cela assez long et compliqué, la recherche de financement a pris moins de trois mois, et ils ont pu signer le protocole de vente le 1^{er} mars 2006. Le fait que dans l'équipe, il y ait un banquier et un avocat les a d'après eux aidés, d'autant plus qu'ils avaient d'autres contacts d'affaires sur qui compter. Selon Réal, l'étude d'un tel dossier par une institution

bancaire est très subjective, tout dépend de la personne en charge du dossier. Ils avaient envoyé leur dossier à trois banques, la première a refusé rapidement du fait de leur inexpérience du domaine visé, pour les deux autres, le fait que ce soient tous les trois des gestionnaires d'expertise complémentaire représentait une force.

L'entrée des repreneurs dans l'entreprise le 1^{er} mars 2006 a débuté par une visite des points de services et une introduction auprès des employés. Ceux-ci étaient au courant, le cédant leur avait parlé de son intention de vendre à plusieurs reprises. Les employés, et en particulier les bouchers ont eu de l'appréhension du fait que ce soit trois jeunes gens d'affaires ne connaissant rien à la boucherie qui reprennent l'entreprise. Ils leur ont admis cela par la suite, y compris le cédant qui a eu quelques doutes au départ quant au sérieux des repreneurs, du fait qu'ils soient jeunes et sans expérience du domaine.

L'ancien propriétaire a épaulé Réal pendant 6 mois, les deux premiers mois à 4 ou 5 jours par semaine, puis 2 jours par semaine, et enfin sur appel les deux derniers mois. Au début, Claude partait dans l'idée de lui apprendre les rouages du métier de boucher en l'espace de deux ou trois mois, mais ils se sont rapidement mis d'accord sur le fait que cela ne se faisait pas, et ce n'était pas non plus le but du repreneur. Ils ont dès lors réfléchi à une alternative plus réaliste. La transition n'avait pas été planifiée, il n'y avait pas d'agenda. Le cédant lui a montré les tâches administratives qu'il faisait, le fonctionnement des spéciaux, les achats, le calcul des profits, les prix. Cela se faisait au jour le jour, ils géraient ensemble certaines affaires (entrevue avec les employés, embauche). Le repreneur n'avait pas grand-chose à apprendre sur le plan administratif, hormis de s'adapter aux spécificités liées au secteur d'activité et à l'entreprise en elle-même. Lors de visites dans les magasins, le cédant lui montrait les produits de manière à ce qu'ils les connaissent, et qu'il soit capable d'évaluer leur qualité dans une certaine mesure. Par la suite il a compris d'autres choses par son sens de l'observation et par essai-erreur.

L'intégration au réseau d'affaires de l'entreprise s'est faite de manière formelle, ils ont rencontré les deux principaux fournisseurs assez rapidement, puis ont contacté la

dizaine d'autres par téléphone quatre mois plus tard. Ils n'ont d'ailleurs vu aucun changement et le repreneur a pris soin de leur dire que cela continuerait dans ce sens.

Au bout de trois mois de collaboration, l'ancien propriétaire a formulé une recommandation majeure, créer un poste de coordonnateur de la qualité. L'objectif étant de placer quelqu'un de métier à une place stratégique, assurant le lien entre la direction et les bouchers, capable de superviser la qualité de chaque point de service par des inspections, des contrôles qualité, et disponible pour des remplacements lors de congés. Ils ont affiché le poste à l'interne et ont sélectionné quelqu'un de confiance, aimé des employés, et qui travaillerait pour la direction. L'avis du cédant a été décisif, puisqu'il connaissait mieux que quiconque ses employés. La création de ce poste est entrée en vigueur peu avant le départ définitif de Claude. Le repreneur n'a donc pas à parler avec dix bouchers, il voit avec son superviseur qu'il rencontre de façon bimensuelle. Après le départ de Claude, cette personne les a beaucoup aidés sur les aspects techniques du métier, par ses compétences et sa connaissance du métier. La contrepartie de créer un tel poste par promotion interne a été la présence de quelques difficultés au départ, les gens passaient par-dessus le superviseur et venaient directement voir Réal. De plus, deux autres bouchers avaient postulé pour le poste, ce qui a provoqué une certaine frustration de ne pas être sélectionné. Mis à part cet événement majeur intervenu peu avant le départ du cédant, Réal n'a apporté aucun changement à l'organisation pendant la transition. « On s'est quand même beaucoup informés avant d'acheter, on a fait ce que les livres théoriques disent, c'est-à-dire qu'on n'a rien fait pendant les six premiers mois, on a fait de l'observation. On a regardé les méthodes de travail, j'ai appris à connaître mes employés, les comportements de chacun et tout ça. »

Après les six mois d'observation et le départ du cédant, le repreneur a rencontré chaque boucher individuellement, afin de faire le bilan depuis le changement de propriétaire. Il a pris l'habitude de dialoguer avec ses employés, car ce sont eux qui sont en rapport direct avec la clientèle, et donc à l'écoute de leurs commentaires. Un poste de dégustatrice a par ailleurs été créé dans l'optique de dynamiser les ventes.

Réal n'a pas fait de changements drastiques dans le fonctionnement de l'entreprise, il a formalisé certaines choses comme l'instauration d'un suivi écrit des procédures afin d'uniformiser les pratiques entre les différents points de services. Cela a naturellement suscité une certaine résistance au changement de la part des plus anciens, il a fallu les sensibiliser à l'utilité de mettre en place de telles procédures et surtout y aller progressivement. Aucun départ de personnel clé n'a été déploré à la suite de la reprise. Et les mouvements de personnel sont restés à leur niveau normal depuis deux ans.

Comme dans tout cas de reprise, l'endettement oblige le repreneur à chercher des solutions en vue d'accroître la rentabilité de l'entreprise. Celui-ci est donc entré en négociations avec les fournisseurs actuels et potentiels afin de baisser ses coûts d'approvisionnement, sans pour autant que cela se fasse au détriment de la qualité. Ceci a d'ailleurs été une source de désaccord avec le cédant, qui lui, n'ayant plus de dettes, ne se préoccupait pas de ce genre de question et lui avait conseillé de ne pas changer de fournisseur. Bien que mécontent au début, il a ensuite pris conscience des économies générées par un changement de fournisseur, surtout qu'il a vu que le repreneur avait pris cette décision après avoir mûrement réfléchi et fait des tests. Ce fait souligne d'autant plus les difficultés qu'a éprouvées l'ancien propriétaire pour se séparer de l'entreprise, pour lui c'était encore son « bébé ». Même après la phase de transition, il lui est arrivé qu'en tant que client, il se permette d'aller voir ce qu'il se passe à l'arrière boutique, comme s'il était encore propriétaire. Ce genre de comportement n'a pas beaucoup dérangé Réal, dans la mesure où ils entretenaient une bonne relation. S'il n'y a eu aucun conflit entre le repreneur et le cédant, ce dernier en a eu quelques uns avec les employés, du fait de son manque de diplomatie.

Selon le repreneur dirigeant, le succès, c'est faire confiance aux autres et déléguer, ce que l'ancien propriétaire ne faisait pas. Il se définit comme étant calme, attentif, analytique, ne prenant que des décisions réfléchies, ce qui est à l'opposé du style de gestion du cédant. « Ça ne passe plus aujourd'hui en 2007. (...) Qu'on ait un ordinateur, un fax, un

bureau, qu'on soit structuré, lui ne comprend pas ça. » C'est une personne qui n'a pas beaucoup d'amis, peu de hobbies, pas d'enfant. Réal m'a par exemple confié que l'ancien propriétaire aimait faire du bateau lorsqu'il était à la tête de l'entreprise, mais depuis qu'il a vendu, il aime moins ça. Cela lui permettait de s'évader et de sortir du cadre professionnel, mais maintenant il n'a plus de raison de se changer les idées. Le cédant n'a selon lui pas assez préparé sa sortie, « il aurait dû davantage se préparer psychologiquement ». Outre le fait d'avoir de la difficulté à se détacher de l'entreprise, Réal pense que Claude regrette d'avoir vendu. « Honnêtement, je pense que s'il m'avait connu avant, il m'aurait engagé et il n'aurait pas vendu. » Néanmoins, il évalue très positivement sa collaboration avec l'ancien propriétaire, en particulier pour son rôle de consultation, dans le choix du coordonnateur à la qualité et les conseils qu'il lui a prodigués de par son expérience.

2. L'analyse inter-cas

Après avoir évoqué en détail le contenu du processus de reprise des 3 cas étudiés, nous allons reprendre l'enchaînement logique des différentes étapes en rapprochant les cas les uns des autres. Cette analyse nous conduira à réaliser une modélisation du bon déroulement d'une opération de reprise.

2.1. De la préparation à l'entrée des repreneurs dans l'entreprise

2.1.1. Le profil des cédants et leur préparation à la transmission

La préparation des cédants quant à la transmission de leur entreprise est cruciale pour la suite des opérations. Elle détermine d'une part la dynamique organisationnelle que les repreneurs découvrent à leur arrivée dans l'entreprise, et d'autre part, elle permet aux cédants de planifier leur avenir. Le tableau 8 nous donne à ce titre des informations permettant de mieux comprendre la suite du processus.

Tableau 8 : La présentation des cédants

	Sérigraphie Inc.	Blanchisserie Inc.	Boucherie Inc.
Âge des cédants au moment de la transmission	Charles : 58 ans Christian : 59 ans	Cédric : 42 ans Cyril : 44 ans	Claude : 48 ans
Formation des cédants	Technique Dessin industriel, puis sérigraphie et photomécanique	Technique Autodidactes	Technique Boucher
Rôle des cédants avant la transmission	Administration et supervision	Orienté production	Supervision de la production
Style de gestion	Fondé sur la responsabilisation du personnel	Pas confiance envers les employés, intransigeant	Pas confiance envers les employés, intransigeant
Motivation à céder l'entreprise	Retraite Plus assez d'énergie pour continuer	Prendre du temps pour eux Lassitude et usure due à l'activité	Prendre du temps pour lui Peur de perdre le contrôle
Préparation à la transmission	Travail à mi-temps Transfert de compétences à un employé clé	Travail à mi-temps	Travail à mi-temps

Dans les trois cas étudiés, la moyenne d'âge des cédants était plus jeune que ce à quoi nous nous attendions. Seuls les anciens propriétaires de Sérigraphie Inc. étaient en âge de prendre leur retraite, ce qu'ils ont fait, ne se sentant pas l'énergie de relever de nouveaux défis et de réinvestir dans l'entreprise. Pour les autres, on peut parler de retraite anticipée. En effet, dans ces deux cas, l'âge des cédants n'indique pas pour autant une réorientation de carrière ou la volonté de relever de nouveaux défis. La décision de vendre leur entreprise émanait bien d'un désir de prendre du temps pour eux et de cesser toute activité professionnelle. Les anciens propriétaires de Blanchisserie Inc. étaient lassés de l'activité stressante et usante d'une entreprise fonctionnant sept jours sur sept avec des impératifs importants envers les clients. Le cédant de Boucherie Inc. craignait quant à lui de perdre le contrôle de son entreprise, qui connaissait un rythme de croissance soutenu depuis plusieurs années. Il faut peut-être rapprocher ses observations du rôle important que jouait ces dirigeants au sein même du processus de production. Dans les trois cas étudiés, les anciens propriétaires avaient tous un bagage technique, mais n'étaient pas tous impliqués de la même façon sur le plancher. Si les cédants de Sérigraphie Inc. avaient appris les rouages de la gestion d'entreprise, et mis en place une structure hiérarchique, ceux des deux autres cas étaient très impliqués dans la production quotidienne de l'entreprise et la gèrent directement, ne faisant pas vraiment confiance à leurs employés.

Le style de gestion et le degré d'implication en production des anciens propriétaires ont très bien pu jouer un rôle sur leur manière de se préparer et de planifier la transmission de leur entreprise. Le cas Sérigraphie Inc. est le seul dont les anciens propriétaires ont réalisé une importante réflexion quant à la façon de transmettre leur entreprise dans les meilleures dispositions possibles. Contrairement aux deux autres cas, ils ont assorti la réduction de leur temps de travail à un transfert de responsabilité et de compétences vers l'un de leurs employés. Ceci leur a permis de se désengager progressivement de la gestion quotidienne et de la relation client, tout en rendant l'entreprise assez autonome pour qu'ils ne gardent que des tâches de supervision. Occupant le poste de directeur de production, l'employé clé s'est vu confier en plus de son rôle en production et de la gestion des achats, la responsabilité des clients avec qui les anciens propriétaires traitaient directement. En revanche, dans les cas Blanchisserie Inc. et Boucherie Inc., les cédants étaient bien plus impliqués dans les opérations de production et leur style de gestion était beaucoup plus ferme, laissant peu de place à une auto-responsabilisation des employés. Leur préparation de la transmission a de ce fait été très restreinte puisque leurs rôles n'ont peu ou pas évolué avant leur retrait des affaires.

2.1.2. Le profil des repreneurs et leur préparation à la reprise

L'ampleur d'un projet de reprise d'une PME suppose une préparation adéquate des repreneurs, qui font alors un pari sur l'avenir en réorientant leur carrière. Le tableau 9 indique les grandes lignes des caractéristiques des repreneurs et de leur préparation. Agés de 30 à 40 ans, les repreneurs de notre étude avaient tous à leur actif des carrières déjà bien remplies, ayant tous occupés des postes à responsabilités. Leur formation universitaire et leur parcours professionnel en ont fait des gestionnaires aguerris, prêts à relever de nouveaux défis, comme la reprise d'une PME.. Les repreneurs de Sérigraphie Inc. avaient tout de même l'avantage d'avoir déjà été à leur compte à un moment donné dans leur vie professionnelle. Si les repreneurs de notre étude pouvaient accuser un manque d'expérience

à certains égards, ils ont pu compter sur la complémentarité de leurs compétences. Dans les cas Sérigraphie Inc. et Blanchisserie Inc., cette complémentarité s'appuie sur un tandem orienté administration et finance d'un côté, marketing et développement des affaires de l'autre. L'expertise des trois repreneurs de Boucherie Inc. est un peu différente, puisqu'en plus du volet financier, l'équipe comporte dans ses rangs un avocat et un ingénieur.

Tableau 9 : La présentation des repreneurs

	Sérigraphie Inc.	Blanchisserie Inc.	Boucherie Inc.
Âge des repreneurs au moment de la reprise	Reynald : 31 ans Régis : 32 ans	Rachel : 38 ans Richard : 39 ans	Réal : 32 ans
Formation des repreneurs	Reynald : diplôme collégial en droit et cours de marketing à l'université Régis : Bac en finance et MBA	Rachel : Bac en marketing Richard : Bac en finance	Bac et maîtrise en finance pour le gérant Diplôme d'avocat et d'ingénieur pour les co-repreneurs
Parcours des repreneurs	Reynald : employé dans un cabinet d'avocats, plusieurs projets d'entrepreneuriat Régis : a ouvert un magasin d'articles de sport, analyste capital de risque à la division PME de la caisse des dépôts Se sont tous deux rencontrés comme employés dans une entreprise de haute technologie	Rachel : domaine du marketing direct, directrice marketing, directrice des ventes, vice présidente aux opérations canadiennes Richard : formateur puis concepteur dans le développement de logiciels financiers	10 ans d'expérience dans le domaine bancaire
Motivations à reprendre une entreprise	Créer de la valeur, développer l'entreprise et la rendre autonome	Rapprochement familial, avoir leur propre affaire, créer de la valeur, être capable de conserver la même qualité de vie dans une région moins propice aux grandes carrières	Mettre à profit leurs compétences de gestionnaires, avoir leur propre affaire et prendre eux-mêmes les décisions
Critères de sélection	Entreprise manufacturière, autonome, rentable, nichée, propriétaires en pré-retraite	Entreprise située dans leur région d'origine, tous secteurs sauf commerce de détail, hôtellerie et restauration, potentiel à laisser d'importants actifs à leurs enfants	Entreprise proche de leurs domiciles respectifs, ayant peu de concurrents, un CA autour de 5M\$, assez autonome, du secteur manufacturier ou de la distribution
Recherche d'entreprise	Contacts personnels et d'affaires	Internet	Contacts d'affaires

La reprise est une démarche entrepreneuriale avant tout, la création de valeur occupait une place importante dans les motivations des repreneurs, en particulier dans le cas Sérigraphie Inc. Même si la nature entrepreneuriale de l'opération est bien présente dans les deux autres cas, d'autres considérations sont entrées en ligne de compte pour les

repreneurs. Dans le cas de Boucherie Inc., il s'agissait également d'un repositionnement professionnel dans une optique de réalisation de soi professionnelle, par le fait d'être à la tête de sa propre entreprise, de prendre les décisions jugées adéquates et d'en voir les effets. Les repreneurs de Blanchisserie Inc. avaient déjà dans l'idée de se lancer en affaire, mais le catalyseur a été le désir de se rapprocher de leur région d'origine et de leur famille, sans pour autant sacrifier la qualité de vie qu'ils avaient auparavant, notamment en termes de revenu. Si dans les autres cas, les repreneurs avaient déjà dans l'idée depuis plusieurs années de reprendre une entreprise, l'idée s'est pour eux développée en l'espace d'un été.

Avant de se lancer dans l'aventure, les repreneurs de notre étude ont pris soin de définir des critères de sélection, afin de cibler le profil d'entreprise qu'ils souhaitaient, mais également qu'ils voulaient éviter. Tous privilégiaient en premier lieu des entreprises manufacturières, en particulier les repreneurs de Sérigraphie Inc. pour qui il s'agissait de l'unique choix. Dans les deux autres cas, les repreneurs se sont montrés plus ouverts quant au secteur d'activité ciblé. À tel point que les repreneurs de Boucherie Inc., se sont intéressés à une entreprise d'alimentation de détail spécialisée, puisque leurs autres critères correspondaient. Les repreneurs n'avaient dans aucun cas défini la nature des produits proposés par l'entreprise, ayant tous confiance en leurs aptitudes de gestionnaires et persuadés que tout peu s'apprendre. Une autre tendance qui se dégage dans leurs choix est le fait que les trois entreprises évoluent dans des secteurs nichés, qui ne sont pas très concurrentiels et bénéficient d'une certaine reconnaissance du milieu. Le dernier point, et non des moindres, est que les repreneurs voulaient s'investir dans des entreprises profitables sur le plan financier et qu'elles soient le plus autonome possible. La prospection s'est ensuite faite principalement en communiquant leurs projets à leurs contacts personnels et d'affaire, sauf dans le cas Blanchisserie Inc., où la relocalisation géographique les a incités à faire leurs recherches par Internet via un site spécialisé, puisqu'ils n'avaient plus de contacts dans leur région d'origine.

2.1.3. De la prise de contact à l'obtention du financement

Le délai s'écoulant entre la première rencontre entre les cédants et les repreneurs, et les négociations menant à une entente de principe a été assez court dans les trois cas, allant de quinze jours à deux mois. Les repreneurs n'ont d'ailleurs pas cherché à faire baisser le prix demandé par les anciens propriétaires, afin de se laisser une marge de négociation sur les modalités de la transaction. En effet, en obtenant le prix souhaité, les cédants pouvaient se montrer plus flexibles sur d'autres éléments, et les repreneurs pouvaient afficher à la fois leur sérieux et leur reconnaissance de la valeur de l'entreprise. Le principal élément sur lequel ces derniers ont négocié est la balance de prix de vente, ce qui équivaut en quelque sorte à un prêt de la part des anciens propriétaires. Étant donné le montant d'une telle transaction, il est plus judicieux d'aller chercher des modalités avantageuses dans le montage financier, plutôt que de négocier le prix d'achat le plus bas possible. Le premier grand obstacle à la reprise est le financement. En adoptant une telle démarche, les repreneurs ont tous pu obtenir une balance sur le prix de vente assez conséquente, en particulier dans le cas de Boucherie Inc. où elle était à 0% d'intérêts. Dans tous les cas, la recherche de financement et le montage financier, ont été jugés difficiles par les repreneurs et présenté comme de grandes sources de stress et de frustration, entre refus et manque d'intérêt de la part d'institutions financières. Le parcours le plus ardu est à mettre à l'actif des repreneurs de Sérigraphie Inc. pour qui cette période a duré près de quatorze mois, contre trois et cinq mois respectivement pour Boucherie Inc. et Blanchisserie Inc. d'un point de vue global, les repreneurs de notre étude n'ont pas hésité à demander conseil à des experts pour les aider à monter leurs dossiers et élaborer leurs plans d'affaires. L'étude de tels dossiers est très subjective et relève de l'appréciation que la personne qui en a la charge en fait et de son évaluation du niveau de risque. Autant le manque d'expérience des repreneurs dans les secteurs visés est ressorti plusieurs fois comme motif de refus, autant leur complémentarité a été mise en avant dans l'acceptation de leurs dossiers.

Outre le fait d'avoir été si longue, une autre particularité de la reprise de Sérigraphie Inc., mais plus positive cette fois, a été l'excellente entente qui s'est opérée

entre les repreneurs et les cédants. Même si dans les autres cas, la relation de confiance entre les parties était bonne, elle l'était particulièrement dans ce cas, aussi bien sur le plan collaboratif que relationnel, on pourrait même parler d'ancrage affectif. Partant d'une réelle volonté de créer une relation avec les cédants, les repreneurs ont élaboré une stratégie destinées à la gérer et à la maintenir, chacun privilégiant le dialogue avec l'un des cédants. De cette manière, durant tout le processus de recherche de financement, ils se parlaient chaque semaine abordant aussi bien l'avancement du dossier que des sujets en rapport avec la vie de l'entreprise. Cela a permis, avant même que la transaction ne soit officielle, de réaliser une partie du transfert de connaissances.

2.2. Une phase de transition abordée de différentes manières

La phase de transition revêt un caractère stratégique dans la réussite de l'opération de reprise. Son déroulement va dépendre d'une multitude de facteurs inhérents aux acteurs eux-mêmes, mais également reliés à l'environnement. Le tableau 10 présente les grandes lignes de la transition, dans chacun des cas étudiés.

Tableau 10 : La phase de transition

	Sérigraphie Inc.	Blanchisserie Inc.	Boucherie Inc.
Acteurs l'origine du transfert de compétences	Cédants puis employé clé	Cédants et un peu employé clé	Cédant
Nature des compétences transmises	Gestion de l'entreprise (système informatique, contrats, clients, décisions, marché) Relation clientèle et fournisseurs	Fonctionnement de l'équipement Étapes de production Relation clientèle, fournisseurs et autres intervenants	Gestion de l'entreprise (marché, promotions, prix) Relation avec fournisseurs et propriétaire des locaux Bases nécessaires au contrôle de la qualité
Durée	1 mois pour les cédants, en plus de la transition informelle pendant la recherche de financement 1 an pour employé clé	6 mois pour un cédant 1 ½ an pour le second, à mi-temps	6 mois

Une période de transition était prévue au contrat dans les trois cas étudiés, l'entente étant d'un mois pour Sérigraphie Inc. et de six mois dans les deux autres cas. La période de collaboration officielle entre les cédants et les repreneurs de Sérigraphie Inc. peut paraître

un peu courte, mais cela s'explique par deux raisons : les anciens propriétaires ne travaillaient plus qu'à mi-temps et un transfert de connaissance s'était déjà opéré pendant la recherche de financement. C'est ensuite l'employé clé qui avait bénéficié d'un transfert de connaissance de la part des cédants qui a assuré le reste de la transition. L'intervention d'un employé clé dans cette phase s'est faite à des degrés divers selon les cas. Ainsi, une employée clé s'est occupée d'une partie de la formation de la repreneuse de Blanchisserie Inc. Dans le cas Boucherie Inc., la transition a principalement été assurée par le cédant, une personne ressource a davantage aidé les repreneurs lors du management de la reprise.

2.2.1. L'arrivée des repreneurs dans l'entreprise

L'arrivée des repreneurs dans l'entreprise a systématiquement débuté par une présentation au personnel. Il serait difficile d'imaginer le début de la phase de transition sans une telle formalité. Cela s'avère être le moment idéal, puisqu'il marque officiellement l'entrée en fonction des repreneurs et prépare les employés à la passation des pouvoirs. La transmission de l'entreprise, qui plus est à de jeunes entrepreneurs sans expérience du secteur d'activité a suscité des craintes auprès des employés. Des doutes quant au sérieux des repreneurs et leurs capacités à gérer l'entreprise, mais surtout une appréhension relative à la sécurité de leurs emplois. La gestion des ressources humaines n'étant pas la priorité des cédants de Blanchisserie Inc., ils n'avaient pas cru bon de mettre au courant leur personnel à l'avance. Conscients de l'état d'esprit des employés, les repreneurs de notre étude ont tôt fait de les rassurer sur l'avenir de l'entreprise, en leur expliquant qu'ils étaient là pour longtemps et qu'il n'y aurait pas de bouleversements drastiques. La stratégie de socialisation des repreneurs a par la suite différé. Les repreneurs de Sérigraphie Inc. et Boucherie Inc. ont commencé par rencontrer le personnel par petits groupes. Dans le cas Blanchisserie Inc., ils se sont directement impliqués dans le processus de production. Ces démarches semblent avoir été dictées par la structure même de chaque compagnie, laissant présager le déroulement de chaque phase de transition.

2.2.2. Le transfert de compétences

Le déroulement de la transition n'avait été planifié par aucun des anciens propriétaires, laissant place à l'improvisation, au rythme des opérations quotidiennes. La nature des compétences transmises est intimement liée aux caractéristiques et styles de gestion des anciens dirigeants. Ils ont naturellement souhaité partager et transmettre dès le départ ce qu'ils maîtrisaient le plus et qui occupait le plus clair de leur temps de travail. Les cédants de Blanchisserie Inc. participaient activement au processus de production et en étaient indissociables, ils ont de ce fait commencé par impliquer les repreneurs progressivement au sein de celui-ci. Ces derniers se sont mis à accompagner les cédants lors de leurs journées de travail respectives. Malgré leurs profils de gestionnaires, les repreneurs souhaitaient apprendre le travail et être capable de le faire. La faiblesse de la structure hiérarchique de l'entreprise aurait difficilement permis une autre approche, puisque les cédants, assistés de la contremaître, supervisaient directement les employés, sans qu'il n'y ait d'autres postes à responsabilités. Les repreneurs ont par ailleurs rapidement pris conscience des limites quant à leurs connaissances techniques de l'équipement, et ont de ce fait engagé une personne possédant ces compétences pour palier au départ du cédant expert dans ce domaine. Sur le plan administratif, le transfert a été très succinct, puisqu'il n'existait pas d'outils de contrôle interne ou de système d'aide à la prise de décision. Les anciens propriétaires n'y prêtaient que peu d'attention, se contentant de regarder les bénéfices et d'ajuster les prix au besoin. Les aspects administratifs ont tenus une bien plus grande place dans les deux autres cas de reprise externe étudiés, et les repreneurs ne se sont pas immiscés dans le processus de production en adoptant un comportement d'observateur seulement.

Malgré la longue attente avant de finaliser le dossier, les repreneurs de Sérigraphie Inc. ont eu l'avantage de se familiariser avec leur future entreprise par les conversations téléphoniques hebdomadaires qu'ils avaient avec les cédants pendant la recherche de financement. Le fait d'échanger régulièrement leur a donné l'opportunité d'observer le raisonnement des cédants dans leur processus décisionnel, de connaître leur façon de

penser, ce qui dans une logique de continuité de l'entreprise est très important. À leur arrivée dans l'entreprise, les nouveaux propriétaires en savaient déjà beaucoup sur l'entreprise, le marché, les employés, les clients, les nouveaux contrats. Cela leur a permis de se concentrer sur la routine opérationnelle des anciens propriétaires et au fonctionnement des outils techniques tel que le système de gestion interne conçu par ces derniers. Le fait que les cédants avaient déjà délégué une bonne partie de leurs tâches a accéléré les choses, rendant leurs mois de collaboration effective suffisants. Bien qu'ils demeuraient disponibles en cas de besoin, la suite de la transition a été assurée par un employé clé, avec un accent plus prononcé sur le cycle de production, les produits, sans pour autant trop rentrer dans les aspects techniques. Les repreneurs ne souhaitaient d'ailleurs pas intervenir dans le processus de production, se contentant d'observer. L'employé clé ne voulait pas non plus qu'ils participent à la production, pour ne pas perturber les employés.

En revanche, dans le cas Boucherie Inc., l'ancien propriétaire pensait qu'il était préférable que le repreneur-gérant apprenne le métier et soit familier avec la production. Mais cela ne faisait absolument pas partie des objectifs de ce dernier, qui a fait part au cédant de sa volonté de structurer l'entreprise. Le cédant s'est alors rendu compte qu'il était en effet improbable d'apprendre un tel métier en si peu de temps. Au bout de trois mois de collaboration, l'ancien propriétaire a émis la recommandation de créer un poste de superviseur, où la personne effectuerait les tâches techniques qu'il réalisait auparavant et qui serait le lien entre les bouchers et la direction. Ce transfert de connaissance a principalement été ciblé sur la gestion de l'entreprise et le marché. Les repreneurs avaient beaucoup de choses à apprendre à ce niveau, tel que pour le recrutement de personnel qualifié, la détermination des prix et le fonctionnement des promotions.

Les repreneurs des trois cas étudiés possédaient tous une solide expérience en administration, ils y ont ajouté les spécificités reliées à leurs entreprises respectives, privilégiant souvent l'apprentissage par essai-erreur. Chacun étant conscient de ses forces et la répartition des tâches étant claire dès le départ, les repreneurs se sont dans chaque cas focalisés sur leurs domaines d'expertise.

2.2.3. L'introduction au réseau d'affaires

Un autre volet important de la phase de transition concerne la gestion des relations d'affaires. Les repreneurs étant tous novice dans les secteurs relatifs à chaque entreprise, il était nécessaire pour eux dans un premier temps d'assurer la continuité avec le réseau d'affaires existant. Dans le cas Boucherie Inc., ce fut assez simple, il n'y a pas eu de rencontre avec les clients puisque l'entreprise dessert directement les consommateurs finaux. Les repreneurs ont accompagné le cédant chez leurs deux principaux fournisseurs, puis ont contacté la dizaine d'autres quelques mois plus tard. Il était également primordial, d'un point de vue stratégique, pour les repreneurs d'établir une bonne relation avec les propriétaires des locaux dans lesquels sont installées les boucheries. Cet objectif a été atteint malgré des débuts difficiles au moment de l'offre de reprise puisqu'ils étaient en compétition pour reprendre l'entreprise. Le cédant n'a d'ailleurs pas apprécié l'offre sous-évaluée que les propriétaires des fruiteries lui proposaient à ce moment là. Dans les deux autres cas, la gestion d'une relation client privilégiée était indispensable. La stratégie des repreneurs de Sérigraphie Inc. a été très simple, puisqu'ils se sont fait introduire aux clients par l'employé clé que six mois à un an après la reprise. Cela leur a permis de les garder en confiance puisqu'ils ne se sont rendu compte de rien durant ce laps de temps. En ce qui concerne Blanchisserie Inc., l'introduction au réseau d'affaires s'est faite avant le départ de Cyril, celui-ci a présenté Rachel à tous les clients de l'entreprise, soit près d'une trentaine. Il a également introduit les deux repreneurs à d'autres acteurs du secteur, des entreprises similaires mais visant une clientèle différente. Ces activités de réseautage se sont déroulées dans de bonnes conditions selon les dires des repreneurs, et les relations ne se sont en aucun cas détériorées par la suite. La participation des anciens propriétaires a certainement joué un rôle favorable à cela. Cependant, tout n'a pas été rose, et dans certains cas les repreneurs ont pu ressentir des difficultés quant à leur collaboration avec les cédants, sans pour autant aller jusqu'au conflit.

2.2.4. Les difficultés ressenties et le choc des cultures

Le cas Sérigraphie Inc. est celui où la différence d'âge entre les cédants et les repreneurs était la plus importante. Pourtant, c'est dans ce cas que l'on a pu constater la relation la plus harmonieuse entre les deux parties, que l'on pourrait comparer à une relation père-fils. L'entreprise était déjà très bien structurée, les anciens propriétaires la géraient de façon très humaine, accordant toute leur confiance en leurs employés et n'hésitant pas à leur déléguer certaines responsabilités. Cette vision de la gestion d'entreprise correspondait en tout point à l'idée que les repreneurs s'en faisaient. Dans les deux autres cas par contre, les relations entre cédants et repreneurs sont restées avant tout d'ordre professionnel. Les repreneurs de Boucherie Inc. n'ont pas ressenti de réelles difficultés mais ont eu quelques discordances de points de vue avec l'ancien propriétaire. Ce dernier faisait difficilement confiance à ses employés et dirigeait les trois succursales comme s'il n'en gérait qu'une. De ce fait, il avait du mal à comprendre pourquoi les repreneurs souhaitaient se structurer, établir des procédures de contrôle et les harmoniser entre les boucheries. Le cédant a difficilement accepté certaines choses que les repreneurs projetaient de faire après son départ, comme prospecter auprès d'autres fournisseurs.

Les repreneurs de Blanchisserie Inc. ont connu plus de difficultés que dans les deux autres cas. Pendant la phase de transition, ils travaillaient en alternance avec chaque cédant une semaine sur deux. Or, chacun avait ses propres techniques et sa propre approche des différents problèmes qui pouvaient apparaître pendant le cycle de production. L'un voulait que les repreneurs apprennent au maximum en faisant les choses, par essai-erreur, le second préférait qu'ils l'observent et lui posent des questions. Le fait que les anciens propriétaires n'avaient pas la même façon d'aborder les choses a quelque peu perturbé les repreneurs au début. Au bout de six mois, après le départ de Cyril, le cédant qui s'occupait de l'équipement, les repreneurs ont été confrontés à une multitude de problèmes de casses du matériel. En effet, aucun entretien préventif n'était réalisé sur les machines, ce qui a occasionné ces mauvaises surprises. Tout comme dans le cas Boucherie Inc., les cédants et les repreneurs de Blanchisserie Inc. ne partageaient pas du tout la même vision de la gestion

d'entreprise. C'est principalement avec Cédric, qui est resté un an et demi, qu'il y a eu des points de discordances au fur et à mesure que les repreneurs devenaient à l'aise aux commandes de l'entreprise. Tout en respectant le travail des repreneurs, il n'était pas d'accord avec leurs méthodes, ce qui a rendu son départ inévitable.

2.3. Le management de la reprise

Le point commun entre les trois cas étudiés est que les repreneurs s'étaient accordés environ six mois afin d'observer et de « prendre le pouls » de l'entreprise, avant d'apporter du nouveau à l'organisation. Ces changements, énumérés dans le tableau 11, se sont fait progressivement et sans rien bouleverser dans chaque entreprise. Il s'agit pour la plupart d'ajustements mineurs s'inscrivant dans la continuité.

Tableau 11 : Le management de la reprise

	Sérigraphie Inc.	Blanchisserie Inc.	Boucherie Inc.
Changements apportés à l'entreprise après la reprise	Réorganisation des heures de travail et des équipes Accent sur le développement des affaires Mise en place d'outils de contrôle	Investissement dans une presse Formation d'équipes auto-responsables Embauche d'une directrice de production Accent sur le développement des affaires Mise en place d'outils de contrôle	Ouverture de 2 boucheries supplémentaires et partenariat avec d'autres enseignes de fruiteries Changement partiel de fournisseurs Mise en place d'outils de contrôle et harmonisation des procédures
Difficultés éprouvées	Aucune	Perte d'un client majeur le lendemain de leur arrivé du à une mauvaise relation clientèle des cédants Nombreux bris mécaniques le premier été	Aucune
L'entreprise en 2007	Le CA a doublé 25 employés	CA stable, mais nombreuses opportunités 120 dont la moitié à temps partiel (étudiants)	Croissance du CA 45 employés
Perspectives de développement	Croissance externe pour consolider le marché	Améliorer l'équipement Maintenir l'effort de développement d'affaires	Poursuivre la croissance

Dans les cas Sérigraphie Inc. et Boucherie Inc., les repreneurs ont adopté sensiblement la même démarche, en rencontrant les employés au début de la transition, puis

en les questionnant au fil de leurs observations. Les commentaires des employés en place les ont beaucoup aidés à mettre en place de nouvelles procédures et une meilleure organisation. Surtout, le personnel a pu se sentir concerné et mis en confiance par la démarche des repreneurs. Dans le cas Boucherie Inc., le repreneur-gérant a bénéficié de l'aide du superviseur nouvellement promu, sur tous les aspects techniques et relatifs au métier qu'il souhaitait améliorer. Il a par contre été ralenti dans ses quelques changements par le cédant qui, mal préparé sur le plan personnel, avait de la difficulté à lâcher prise et ne se mêlait pas forcément de ses affaires. Après discussion avec le repreneur, il finissait toujours par accepter et comprendre la décision, conscient que les repreneurs devaient aller chercher de la croissance. Dans le cas de Blanchisserie Inc., les repreneurs ont connus plus de difficultés suite aux départs du premier cédant. Ils ont passé un été chaotique, à tenter de faire fonctionner au mieux l'équipement et finir chaque journée de production. Ces événements ont retardé la mise en place de leur plan d'action puisqu'ils passaient leur temps en production. Lors de cette période difficile, les repreneurs pensaient avoir fait l'erreur de leur vie, mais ils ont réussi à surmonter tout cela. Après leur saison haute, ils ont pu améliorer les choses, en investissant dans de nouveaux équipements et en allant chercher de nouveaux clients, ce qui a énormément rassuré les employés. Ils ont peu à peu commencé à former des équipes auto-responsables afin de se concentrer sur leurs forces et se désengager des activités de production.

Dans les trois cas étudiés, l'endettement important des repreneurs les a incités à favoriser une politique de croissance par un effort au niveau du développement des affaires, tout en rationalisant le processus de production par davantage de suivi et la mise place d'outils de contrôle interne. Il est également possible de rapprocher une telle stratégie de développement du profil de gestionnaire des repreneurs. Ils ont démontré qu'il n'était pas nécessaire de posséder une expérience du secteur pour réussir une opération de reprise externe, mais que les capacités d'adaptation et de prise en main de la structure en place étaient très importantes. Les repreneurs de notre étude sont tous très enthousiastes quant à l'avenir et leurs expériences respectives nous ont donné de précieuses informations pour tenter de concevoir un modèle de réussite de la reprise externe.

3. L'élaboration d'un modèle de réussite

En s'inspirant des expériences vécues par les repreneurs de notre étude dans chacune de leurs aventures, et par les conseils qu'ils ont émis à l'endroit de futurs repreneurs, nous avons tenté de modéliser la réussite d'un processus de reprise externe d'une PME (cf. figure 7). Bien que la phase de transition bénéficie d'une attention particulière de notre part, le processus a été appréhendé dans sa globalité afin d'en saisir la logique et l'enchaînement des différentes étapes.

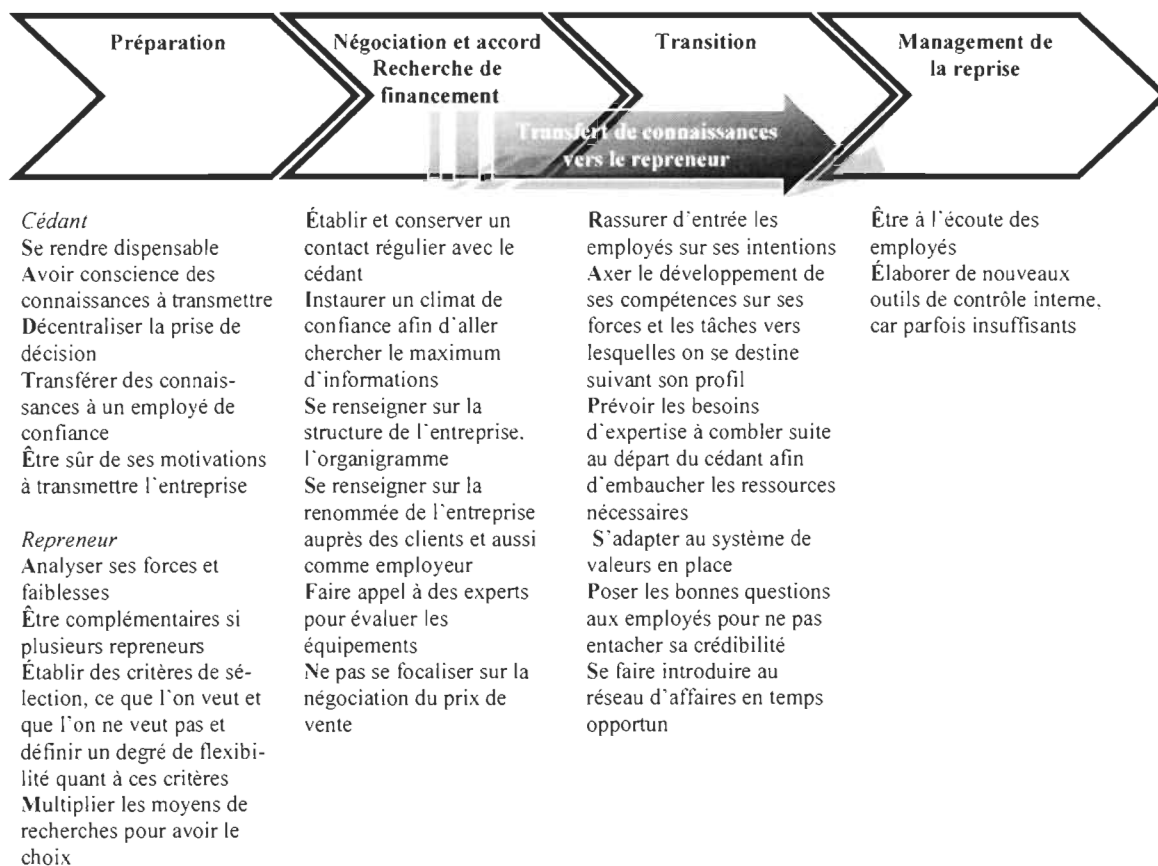


Figure 7 : Un modèle de réussite de la reprise externe d'une PME

Le modèle ci-dessus ne prétend pas être exhaustif, mais il offre de manière synthétique des conseils, ou des pistes qui ont ou pourraient contribuer à la réussite de l'opération. La gestion de la connaissance joue un rôle central dans le processus de reprise.

Lors de sa préparation à transmettre l'entreprise, le propriétaire-dirigeant doit imaginer la vie de l'entreprise sans lui et ce qu'impliquera son départ. Sa décision doit avoir été motivée par une réflexion poussée sur son avenir personnel. Étant donné l'importance de l'expertise emmagasinée au cours de sa carrière à la tête de l'entreprise, il est nécessaire de faire l'inventaire des connaissances à transmettre et de considérer plusieurs scénarios selon le profil du repreneur. Le cédant peut prendre les devants en décentralisant certaines responsabilités à un ou plusieurs employés de confiance, qui sauront travailler pour les repreneurs. Cela suppose une transparence dans la communication du cédant envers ses employés, pour ne pas créer d'ambiguïté entre le rôle de l'employé clé et celui du futur repreneur. Dans le cas Sérigraphie Inc., le fait de réaliser une partie du transfert de connaissance vers un employé clé a ensuite permis aux repreneurs de disposer d'un support plus technique, même après le départ des cédants. Il est d'ailleurs préférable que le repreneur connaisse bien ses forces et ses faiblesses, et dans les situations à plusieurs repreneurs, que leurs compétences soient complémentaires. Ces pré-requis leur permettront par la suite de mieux se positionner quant à leur rôle à jouer dans l'entreprise. La précision des critères de sélection n'en sera également que meilleure. Il est possible de s'accorder une certaine flexibilité, mais le repreneur doit être catégorique sur ce qu'il ne veut pas, sous peine de regretter certains choix. Dans les cas étudiés, les critères de sélection n'ont pas tous été respectés à la lettre, ce qui a pu occasionner des surprises. Dans le cas Blanchisserie Inc., les repreneurs avaient peut-être un peu sous-estimé la lourdeur du travail d'une entreprise en activité sept jour sur sept et finalement pas si autonome que cela. Dans le but de se garder une marge de manœuvre, il faut se montrer patient et surtout multiplier les contacts afin d'avoir le choix et d'évaluer différentes possibilités.

Comme pour toute acquisition importante, le repreneur doit avoir un « coup de cœur » pour l'entreprise qu'il vise. C'est alors qu'il peut étudier le dossier plus en détail en demandant des informations au cédant. Certes, les données chiffrées sont importantes, et ce sont les premières que l'on obtient. Le fait que l'entreprise fasse affaires avec des clients reconnus donne des indices quant à la qualité des produits proposés et de l'image que l'entreprise véhicule dans le secteur, mais pas seulement. En effet, il ne faut pas hésiter à se

renseigner auprès des entreprises environnantes, des collectivités pour évaluer sa popularité sur le plan social, sa réputation en tant qu'employeur par exemple. Les repreneurs de Blanchisseries Inc. ont au début connu des difficultés à recruter du personnel fiable en raison de la mauvaise réputation de l'entreprise comme employeur au sein du parc industriel. La gestion des ressources humaines est une mécanique importante dans le fonctionnement d'une entreprise, et analyser la structure hiérarchique de l'entreprise permettra au repreneur d'en savoir plus sur le style de gestion du cédant et l'autonomie du personnel en place. Si l'entreprise possède de nombreux équipements, les repreneurs de Blanchisserie Inc. recommandent en connaissance de cause de les faire expertiser pour éviter bien des désagréments et mieux appréhender la valeur de l'entreprise. Faire appel à des experts peut aider le repreneur à se conforter dans ses choix, surtout dans les domaines qui ne font pas partie de ses compétences. Les négociations se dérouleront de la meilleure façon si un climat de confiance est instauré, en partie par l'intérêt démontré par le repreneur pour l'entreprise et le travail du cédant. La reconnaissance du travail de ce dernier est une des clés pour que les négociations soient menées à leur terme, en particulier si le repreneur ne se focalise pas sur le prix de vente. Si celui-ci est rationnel, il y a beaucoup plus d'avantages à retirer sur d'autres points tels qu'une balance de prix de vente et surtout sur le plan relationnel. Les repreneurs de Sérigraphie Inc. ont mis au point une véritable stratégie relationnelle qui a énormément favorisé la communication entre les parties. Si la recherche de financement peut s'avérer longue, il faut la percevoir comme une opportunité en dialoguant régulièrement avec le cédant, ce qui est riche en renseignements. Dans le cas précédemment cité, une bonne partie du transfert de connaissances s'est faite pendant cette période.

À l'arrivée du repreneur dans l'entreprise, il est naturel qu'il rencontre les employés, mais surtout, il est important qu'il les rassure quant à leurs emplois, sur l'avenir de l'entreprise. Le repreneur se met dans le contexte et devra se montrer attentifs aux faits et gestes du cédant. Peu importe son profil et son expérience, il doit se familiariser avec le fonctionnement de l'entreprise et le système de valeur en place. Même si cela est rarement mis en place, il semble intéressant que le cédant et le repreneur s'assoient ensemble pour se

livrer leurs attentes respectives quant au transfert de compétences, fixer des objectifs ainsi qu'un échéancier. Le repreneur a déjà en tête les fonctions qu'il occupera et doit acquérir les connaissances qui y sont reliées. Le cédant transmettra des compétences sur ce qu'il maîtrise le mieux avant tout. Leurs profils respectifs sont donc à prendre en compte. Si le cédant possède une expertise technique réclamant un certain savoir-faire difficilement assimilable en quelques mois, il faut au plus vite rechercher une personne à l'interne comme à l'externe qui sera en mesure de recevoir les enseignements du cédant avant son départ. Cela a été le cas dans les cas Blanchisserie Inc. et Boucherie Inc., les repreneurs ne possédaient pas certaines compétences techniques et ont placé des personnes de métier aux postes qui y étaient reliés. Lors de cette phase de transition, le repreneur s'adapte à l'entreprise, il se laisse le temps de bien « ressentir » l'entreprise en observant. Il ne s'agit pas de poser beaucoup de questions et donner l'impression de ne rien connaître, mais de poser des questions pertinentes qui permettent de comprendre l'ordre des choses. Le repreneur doit autant que possible éviter de changer quoi que ce soit avant le départ du cédant, c'est pour cela qu'il est préférable que leur période de collaboration n'excède pas six à huit mois. Cela afin d'éviter de voir naître des différences de jugement entre le cédant et le repreneur pouvant mener à une détérioration de leur relation. La suite des événements se déroulera au cas par cas selon les compétences entrepreneuriales et managériales du repreneur. S'il veut éviter une trop grande résistance au changement, il aura tout intérêt de se tenir à l'écoute des attentes du personnel, pour ne pas s'enfermer dans ses décisions. La mise en place de nouveaux outils de suivi et contrôle interne, qui font encore trop souvent défaut en contexte de PME, peut permettre au repreneur d'analyser les besoins, d'identifier les problèmes éventuels pour ensuite prendre des décisions éclairées.

Le repreneur et l'ancien propriétaire auront beau démontrer toutes les meilleures volontés du monde pour s'entraider, il n'en demeure pas moins que la reprise d'une entreprise est une transaction humaine. Le succès de l'opération sera en grande partie conditionné par l'entente et la confiance régnant entre les entrepreneurs.

4. La discussion

Les résultats de cette étude nous permettent de comparer un certain nombre d'éléments à la littérature existante et même de dégager certaines précisions ou variantes quant à la réussite d'une opération de reprise externe. Dans chacun des cas étudiés, nous pouvons constater que le déroulement de la reprise s'est fait conformément au modèle en quatre étapes que l'étude de Picard et Thévenard-Puthod (2004) nous proposait, bien qu'il soit apparu que le transfert de connaissances pouvait débiter dès la phase de négociation et d'accord. Les résultats obtenus nous ont permis de dresser une liste de facteurs ayant contribué à la réussite de la reprise.

La phase de préparation ne fait pas l'objet de la même attention pour tous. Concernant les cédants, il semblerait que plus leur implication dans le processus de production est grande, moins leur préparation est importante. Les repreneurs affichent quand à eux un bon niveau de préparation pour le projet professionnel de leur vie ; conscients de leur potentiel, ils adoptent une vision plus stratégique de l'opération. Le premier fait marquant est leur approche des négociations avec le cédant, en ne cherchant pas à jouer sur la principale source de préoccupations, mais aussi de satisfaction de ce dernier, c'est-à-dire le prix de vente de l'entreprise. Un tel comportement montre le sérieux du repreneur et sa reconnaissance du travail effectué par le cédant. Cela corrobore les observations de Daigne et al. (1994) en créant une situation propice à l'établissement d'une relation de confiance entre les parties, permettant ainsi la négociation d'autres modalités de la transaction. Dans un tel cas, il nous est apparu que le transfert de connaissance n'était pas seulement l'apanage de la phase de transition, puisqu'il peut débiter de façon informelle avant l'entrée effective des repreneurs dans l'entreprise. L'aspect le plus problématique de cette étape est finalement d'arriver à vendre le projet aux institutions financières, ce qui s'avère plus éprouvant que les négociations avec les cédants. L'octroi du financement est le plus souvent une décision subjective, car elle est soumise à l'appréciation et au degré d'implication de la personne en charge du dossier.

Même si ces premiers contacts entre le cédant et le repreneur sont plutôt bons, les choses se complexifient davantage à l'entrée des repreneurs dans l'entreprise. Le transfert de compétences se fait par coaching, le cédant intègre le repreneur à sa routine quotidienne, tel qu'il est appréhendé dans les travaux de Bayad et Persson-Gehin (2003) et ceux d'Audet et Couteret (2005). Cependant, peut-être du fait du profil des repreneurs, on ne retrouve pas tout l'éventail de compétences issu de la modélisation de Chandler et Jansen (1992). En effet, le transfert a principalement trait à des compétences technico-fonctionnelles, relatives aux opérations de l'entreprise. Ce transfert ne repose d'ailleurs pas uniquement sur une collaboration cédant – repreneur, et voit parfois un employé disposant d'une importante expertise dans les opérations de l'entreprise intervenir auprès du repreneur. Ce type de coopération présente l'avantage de s'inscrire sur le long terme. Dans les deux cas où cela s'est produit, l'employé en question s'est vu confié des responsabilités plus importantes par les repreneurs. Les autres types de compétences, selon la même classification de Chandler et Jansen (1992), ont tenu un rôle moins important dans les transferts de compétences réalisés dans nos cas. Les repreneurs de notre étude avaient des profils de gestionnaires et leurs compétences managériales étaient plus développées que celles des cédants, qui étaient davantage des techniciens. Quant au transfert de compétences entrepreneuriales, il s'est limité à l'intégration du repreneur auprès des membres du réseau d'affaires immédiat de l'entreprise.

Ce n'est pas tant le transfert de compétences qui pose problème, mais davantage les aspects humains qui sont la principale source de difficultés. Il en ressort que les styles de gestion respectifs du cédant et du repreneur jouent un rôle important dans la nature de leur relation et du mode de transfert des compétences. En cas de choc des cultures entrepreneuriales, le repreneur doit parfois faire la preuve de ses capacités d'adaptation à un style de gestion différent du sien. Son but est avant tout de se donner les moyens de prendre en main l'entreprise dans les meilleures conditions possibles. Les repreneurs de notre étude se ressemblent par leur style de management, démocratique et laissant une large place à la responsabilisation du personnel. Dans le cas de Sérigraphie Inc. où les cédants adoptaient ce style de management, la relation avec les repreneurs a été très harmonieuse et

constructive dans l'apprentissage, en leur conférant une certaine prise d'initiative. En revanche, dans les deux autres cas, le style davantage autocratique et contrôlant des cédants est venu limiter cette prise d'initiative des repreneurs, car ils avaient tendance à imposer leur façon de faire et de voir les choses à ces derniers. Cependant, même en l'absence d'atomes crochus entre le cédant et le repreneur, il apparaît que le transfert se complète tout de même, et que leur relation demeure strictement professionnelle. Comme l'ont déjà relevé Tariant (2003) et Deschamps (1999), la collaboration entre le cédant et le repreneur ne doit pas durer trop longtemps, pour ne pas voir cette relation se détériorer à partir du moment où le repreneur est assez à l'aise pour prendre ses propres décisions. Celles-ci n'allant pas forcément dans le même sens que celles du cédant, qui peut avoir de la difficulté à les accepter, comme dans le cas Blanchisserie Inc. et la théorie de Kets de Vries (1986).

À la suite du départ du cédant, le repreneur ne va pas chercher à bouleverser ce qui est en place, au risque de s'exposer à des résistances au changement de la part des employés, mais plutôt à l'améliorer dans une optique de continuité. Nos résultats confortent ceux des études de Gourdon-Cabaret (2006) et Deschamps (2003b), tout en apportant les précisions suivantes sur le déroulement du management de la reprise. Dans un premier temps, le repreneur s'adapte et adhère au système de valeurs en place, en s'intégrant à la culture de l'entreprise existante, celle mise en place par le cédant. Puis progressivement, le repreneur réoriente cette culture, en misant sur un développement des affaires et des objectifs de croissance plus importants. Ceci s'accompagne de la modernisation des pratiques de gestion, par la formalisation de procédures déjà existantes et le développement d'outils de contrôle interne plus élaborés. Le repreneur n'hésite d'ailleurs à aucun instant à consulter le personnel de l'entreprise et à être à son écoute. La meilleure façon de recueillir l'adhésion de celui-ci étant de le solliciter.

La présente recherche permet de faire des recoupements intéressants avec la littérature existante, mais elle est également sujette à des limites importantes. La principale d'entre-elles implique le choix de la stratégie de collecte des données. Il est possible que lors des entrevues, le répondant ait volontairement ou non, censuré ou simplement omis de

communiquer certaines informations qui pourraient porter préjudice à la compréhension du processus de reprise externe. La mise en place d'une méthode de validation par triangulation des sources de données nous a tout de même aidés à limiter cet effet dans deux des cas étudiés. La seconde limite importante a trait à la taille de l'échantillon. Il était souhaité au cours de la réalisation de la recherche de réaliser au moins quatre cas. Cet objectif n'a pu être rempli pour des raisons indépendantes de notre volonté, ce qui limite la portée de généralisation des résultats obtenus. La réalisation de trois cas de reprise externe ne nous a pas permis d'atteindre la saturation de la connaissance produite, comme le préconise Yin (1994). Rappelons cependant, que cette étude est exploratoire, et que malgré la présence de limites, elle répond à son objectif premier de documenter le déroulement de l'opération de reprise externe en contexte de PME.

D'un point de vue plus pragmatique, ce projet de recherche avait pour ambition d'élaborer un modèle de réussite de la reprise externe d'une PME, destiné aux différents acteurs concernés : repreneur, cédant, consultant ou agent de développement économique. Basé sur l'expérience que les cédants et les repreneurs ont eue de la transmission, ce modèle peut leur permettre de se positionner quant au comportement à adopter pour maximiser les effets bénéfiques de leur collaboration. L'identification du style de management du cédant par le repreneur est importante, puisqu'il influencera la nature même de leurs rapports interpersonnels, en particulier sur la capacité du cédant à faire confiance au repreneur et à lui laisser les rênes de l'entreprise. Le cédant peut avoir tendance à sous-estimer les bienfaits d'une bonne préparation, et planifier son retrait des opérations permettrait d'appréhender sereinement cette étape de sa vie professionnelle. Les résultats obtenus font apparaître des éléments qui pourraient aider les professionnels impliqués dans la relève entrepreneuriale à bâtir des programmes d'accompagnement complets couvrants à la fois les aspects techniques et surtout humains de la reprise. L'élaboration d'outils ou grilles d'évaluation du potentiel repreneurial plus objectifs permettraient d'harmoniser le processus décisionnel des institutions financières dans l'attribution de financement, avec une prise de risque mesurée.

CHAPITRE IV : LA CONCLUSION

Ce projet de recherche avait pour objectif d'explorer la période de transition s'opérant entre le cédant et le repreneur au cours du processus de reprise externe d'une PME afin d'en identifier les composantes, les aspects relationnels ainsi que les éléments plus problématiques. Sa compréhension ne pouvait se faire sans visiter l'ensemble des étapes qui composent une telle opération, en raison de la multitude de facteurs intra et interpersonnels, et contextuels qui entrent en ligne de compte. À cet effet, trois cas de réussites d'une opération de reprise externe ont été étudiés. Pour ce faire, des repreneurs et des cédants ont été rencontrés individuellement, ainsi que des employés clés qui se sont impliqués au cours de la période de transition. Ces personnes nous ont fait part de l'expérience qu'ils ont vécue tout au long du déroulement de l'opération s'étalant sur plusieurs mois. L'analyse et l'interprétation des données issues de ces entrevues nous ont permis de faire ressortir les facteurs de réussite et les éléments plus sensibles. Ces derniers nécessitent une attention particulière de la part des personnes impliquées dans la problématique de la relève entrepreneuriale, soit directement (cédant, repreneur), soit indirectement (consultant, agent de développement économique, etc.). L'ébauche de modélisation qui en résulte offre à ces derniers, et en particulier au repreneur potentiel, des pistes, des conseils pouvant contribuer au succès du processus de reprise. Ce modèle se concentre avant tout sur les aspects humains de la reprise car ils sont plus complexes à appréhender. Sur les aspects techniques tels que le montage financier et l'évaluation de l'entreprise, il sera plus facile pour le repreneur de trouver les réponses à ses interrogations ou bien les meilleures alternatives, en demandant conseil auprès de professionnels spécialisés.

Sur le plan personnel, il est question de réflexion sur soi-même, de développement de son potentiel, de se sentir maître de ses décisions. Il est ainsi nécessaire de souligner l'importance d'une bonne préparation, ce qui permet au repreneur d'éviter certaines surprises désagréables compte-tenu des moyens mis en œuvre pour compléter une telle

transaction, et au cédant de mieux planifier son retrait des opérations de l'entreprise. Le transfert des compétences est au cœur du processus, ce qui réclame une certaine adaptation de part et d'autre en vue d'en maximiser les bénéfices et garantir la continuité et la pérennité de l'entreprise. La différence de style de management entre le cédant et le repreneur est la principale source de difficultés pouvant être ressenties au cours de la transition. Elle demande à chacun d'adapter son comportement afin de contourner certaines divergences pouvant mener à des conflits voire au départ prématuré du cédant. Il est également question d'adaptation en ce qui concerne la place du repreneur dans l'entreprise pendant la transition. Il est préférable qu'il se fonde au système de valeurs en place, afin de ne pas accentuer le changement que connaît déjà l'entreprise. Cela passe par une intégration auprès des employés en les rassurant sur leur avenir et en instaurant un climat de confiance, prémisses nécessaires au bon déroulement du management de la reprise faisant suite au départ du cédant. Le principal enseignement dont pourrait tirer profit toute personne ou organisme concerné par la transmission d'entreprise, est de ne pas sous-estimer le facteur humain et les relations interpersonnelles qui en découlent aussi bien avec le cédant qu'avec les employés.

Les repreneurs de notre étude étaient tous des gestionnaires chevronnés, avec au moins dix ans d'expérience en management. Mais qu'en serait-il des relations entre le cédant et le repreneur, et du déroulement de la transition avec des repreneurs de profils différents ? Des recherches poursuivant des objectifs similaires aux nôtres pourraient à l'avenir être réalisées en tentant de diversifier certaines caractéristiques. Comme nous l'avons vu dans notre processus d'échantillonnage, la reprise d'entreprise de taille modeste est très active. Des recherches dans ce sens mériteraient d'être menées, puisque les reprises de compagnies de moins de dix employés concernent la majorité des repreneurs.

La présente recherche donne des débuts de pistes quant aux comportements que le repreneur peut adopter dans le but de maximiser l'importance du transfert de compétences. Il serait également intéressant pour des recherches futures de se concentrer d'un point de vue plus psychologique sur les aspects humains de la reprise. Une autre perspective serait

de suivre des cas de reprise de l'intérieur, par observation directe de la part du chercheur, ce qui permettrait d'obtenir une analyse plus pointue de la période de transition.

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agence Pour la Création d'Entreprise, (2001). *Créer ou reprendre une entreprise : méthodologie et guide pratique*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Agence Pour la Création d'Entreprise, (2003, septembre). *Le marché de la transmission : cédants, repreneurs et opérateurs*.
Internet : <http://media.apce.com/file/88/0/marchetransmission.3880.pdf>
- Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale et l'amélioration des conditions de travail, (2005). *Le facteur humain dans l'accompagnement des transmissions / reprises d'entreprise*. Internet : www.aravis.aract.fr
- Armand, P. et Pironin, H. (1996). *Comment aborder la transmission des entreprises*. Paris : Top Éditions.
- Arrow, K.-J. (1976). *Les limites de l'organisation*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Audet, J. et Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(3).
- Barbot, M.-C. et Deschamps, B. (2005). *Reprise d'entreprise saine ou en difficulté : l'accompagnement des repreneurs*. IV^{ème} congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat "l'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence et cohérence ?", Paris, France.
- Barney, J.-B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barbot, M.-C., et Richomme-Huet, K. (2004). *Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME*. 4^{ème} colloque de la métamorphose des organisations, 21-22 octobre, Nancy.
- Bayad, M et Persson-Gehin, S. (2003). *L'accompagnement des porteurs de projets au défi de la complexité : le coaching ?*, Actes du Grand Atelier MCX-APC "La formation au défi de la complexité", Lille.

- Bayad, M. et Simen, S.-F. (2003). *Le management des connaissances : État des lieux et perspectives*. XIIème conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage.
- Berthon, B. (2001). *Revue de littérature : Le transfert intra-organisationnel de connaissance*. Xème conférence de l'AIMS, Université Laval, Québec.
- Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs. *Career Development International*. 7 (5), 262-270.
- Brazeal, D. V. et Herbert, T. T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 29-45.
- Brown, J.-S. et Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice : toward a unified view of working, learnig and innovation. *Organization Science*, 2 (1), 40-57.
- Bygrave, W. D. (1993). Theory-Building in Entrepreneurship Paradigm. *Journal of Business Venturing*, 8 (3), 255-280.
- Chaineau, A. (1989). *La transmission d'entreprise : enjeux et perspectives*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Chambre Régional du Commerce et de l'Industrie de Franche-Comté (2006). *Rapport de l'atelier transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services*.
- Chandler, G.N. & Jansen, E., (1992). The founder's self-assessed competence and venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7 (3), 223-236.
- Chaput, Y. (1993). *Les transmissions d'entreprises*. Paris : Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».
- Courault, B., Bourlier, É., Trouvé, P. (2004). *Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d'Auvergne : un état des lieux*. Rapport de recherche du centre d'étude de l'emploi.
- Daigne, J.-F, Baumert, H., Uhring, H., et Bouin, R.-M. (1994). *Acquisition et et cession d'entreprise*. Paris : Les éditions d'organisation.

- Deschamps, B. (1999). *La reprise par une personne physique comme solution aux problèmes de transmission d'entreprise*. VIII^{ème} conférence de l'AIMS, école centrale de Paris, CD-ROM.
- Deschamps, B. (2001). *Les motivations de l'individu pour reprendre une entreprise*. X^{ème} conférence de l'AIMS, Université Laval, Québec, CD-ROM.
- Deschamps, B. (2002a). *Proposition d'une typologie des profils de repreneurs d'entreprises*. Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat "champs de l'entrepreneuriat et dynamique des sociétés", Bordeaux, 17 et 18 avril.
- Deschamps, B. (2002b). Repreneur, cédant, salarié : un trio entre rupture et continuité. *Cahier de Recherche du CERAG, Série Recherche*, 2002 (35), 2-25.
- Deschamps, B. (2003a). Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : Premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat [version électronique]. *Revue de l'entrepreneuriat*, 2 (1), 59-71.
- Deschamps, B. (2003b). Reprise d'entreprise par les personnes physiques : conduite du changement et réactions des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 48, 49-60.
- Deschamps, B. et Paturel, R. (2005). *Reprendre une entreprise : ... saine ou en difficulté*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, Entrepreneurs.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.
- Donckels, R. (1995). Taking over a company : an exciting carrier alternative...but not for adventurers. *Gestion 2000*, 6, 143-160.
- Donckels, R. (1996). *L'observatoire européen des PME*. 4^{ème} rapport annuel, European Network for SME Research, Bruxelles.
- Duchéneau, B. (1995). *Enquête sur le PME françaises : identité, contextes, chiffres*, Paris : Maxima.
- Dyer, G. et Handler, W.-C. (1994). Entrepreneurship and family business : exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1), 71-83.

- Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (2005, juin). *La relève : la clé de la réussite. La relève des PME et la prospérité économique du Canada*.
Internet : <http://www.fcei.ca/researchf/reports/rr3007f.pdf>
- Fiegenger, M.-K., Brown, B.-M., Prince, R.-A., et File, K.-M. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses, *Family Business Review*, 7(4), 313-329.
- Fiegenger, M.-K., Brown, B.-M., Prince, R.-A., et File, K.-M. (1996). Passing on strategic vision, *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15-26.
- Fourastié, J. (1979). *Les trente glorieuses, ou la révolution invisible : de 1946 à 1975*. Paris : Fayard.
- Gauthier, B. (éd.), (2003). *Recherche sociale, de la problématique à la cueillette des données* (4^e éd. rév.). Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Gourdon-Cabaret, D. (2006). Reprise d'entreprise et compétences relationnelles du nouveau dirigeant. *Cahier du Lab.RII*, 119.
- Haddadj, S. et d'Andria, A. (1998). Transmissions internes et transmissions externes : Existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ? *Revue Internationale PME*, 11 (4), 46-65.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Hoy, F. et Verser, T.-G. (1994). Emerging business, emerging field : entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1), 9-23.
- Hugron, P. (1998). La régie d'entreprises familiales. *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, 23 (3), 37-40.
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques, (2004, juillet). Le rôle économique des repreneurs d'entreprises. *INSEE Première*, 975. Internet : www.insee.fr
- Julien, P.-A., et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris : Economica, Gestion poche.

- Kets de Vries, M. (1986). Les problèmes personnels de l'entrepreneur. *Harvard l'Expansion*, été, 17-26.
- Kets de Vries, M. (2003). The retirement syndrome : the psychology of letting go. *European Management Journal*, 21 (6), 707-716.
- Larsson, R. et Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational and human resources perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science*, jan/fev, 10, 1.
- Lecointre, G. (2004). *La transmission d'entreprise en pratique : 10 leçons pour réussir une cession de PME et 225 cas analysés*, 2ème édition. Paris : Gualino éditeur.
- Lehmann, P.-J. (1993). Le financement de la transmission des PME. *Revue française de gestion*, 95, 116-121.
- Levinson, H. (1970). A psychologist diagnoses merger failure. *Harvard Business Review*, 48 (2), 139-147.
- Lyles, M.-A. (1988). Learning among joint venture sophisticated firms. *Management International Review*, 88 (special issue), 85-97.
- Lyles, M.-A. et Schwenk, C.-R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29, 155-174.
- Marsden, P.-V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463.
- Mignon, S. (2002). Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique. *Revue internationale PME*, 15 (2), 93-117.
- Miles, M.-B. et Huberman, A.-M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck.
- Mira-Bonnardel, S. (2000). *Pour un management conjoint des connaissances et des compétences*. IXème conférence de l'AIMS, Montpellier.
- Nonaka, I. et Takeuchi H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles : De Boeck.

- Oséo - Banque de Développement des PME (2005, juin). *La transmission des petites et moyennes entreprises*. Internet : www.oseo.fr
- Pailot, P. (1998). *Proposition théoriques et épistémologiques pour une méthodologie des freins « psychologiques » des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprises*. 4ème congrès francophone sur la PME, Nancy-Metz.
- 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*. Éditions EMS management et société, coll. « Gestion en liberté », 275-286.
- Papin, R. (2001). *Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise, développement – 9ème édition*. Paris : Dunod.
- Paturel, R. (2000). *Reprise d'entreprise par une personne physique : une pratique de l'entrepreneuriat*, dans T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*. Éditions EMS management et société, coll. « Gestion en liberté », 275-286.
- Picard, C., et Thévenard-Puthod, C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite. *Revue internationale P.M.E.*, 17 (2), 93-121.
- Samson, A. (2003). *La fameuse relève : l'assurer, l'accueillir*. Montréal : Les Éditions Transcontinentale, Québec : Les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- Siegel, D. (1989). *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc-comtois*. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II.
- Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29, 713-740.
- Statistique Canada (2002). *Variations de l'emploi 1983-1999*.
- Sveiby, K.-E. (2000). *Knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*. Paris : Maxima.

- Tariant, J.-M. (2003). *Guide pratique pour reprendre une entreprise : Validation du projet, montage juridique, fiscal et financier*. Éditions d'Organisation.
- Thiétart, R.-A., et al., (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Vatteville, É. (1994). Le risque successoral. *Revue française de gestion*, 98, 18-27.
- Vilain, F. (2004). *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services*. Rapport du conseil économique et social.
- Welsh, J.-M. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6 (1), 31-54.
- Yin, R.-K. (1994). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, CA, USA : Sage.
- Yao-Su, H. (1995). The international transferability of the firm's advantages. *California Management Review*, 37 (4).

Annexe A : Le guide d'entrevue avec le cédant

Thèmes à aborder	Notes pers.
<i>Informations sur l'entreprise</i>	
Historique de l'entreprise depuis sa fondation (date de création, évènements importants, ...)	
Secteur d'activité et type de production	
Chiffre d'affaires et évolution récente au moment de la transmission	
Effectif et évolution récente au moment de la transmission (répartition grade et statut)	
<i>Informations sur le contexte général de la transmission</i>	
Préparation du cédant à la transmission et raison de son choix pour une transmission externe	
Prise de contact et rencontre avec le repreneur	
Déroulement de l'opération de transmission (dates importantes, étapes, difficultés...)	
<i>Informations sur le déroulement de la période de transition</i>	
Planification de la collaboration avec le repreneur (contrat moral, objectifs...)	
Déroulement de la période de transition (durée, étapes, difficultés, résistances...)	
Évolutions des rôles et des fonctions tout au long de leur collaboration	
<i>Informations sur la préparation et le développement du repreneur</i>	
Socialisation du repreneur dans l'entreprise (prise de contact avec les employés, culture...)	
Intégration au réseau d'affaires	
Transfert de connaissances et de compétences (nature, contenu, communication...)	
Transfert de responsabilités et du pouvoir (prise de décision et d'initiative)	
Présence de conflits et leur résolution	
<i>Informations sur la perception du cédant</i>	
Évaluation de la collaboration avec le repreneur	
Lien entretenu aujourd'hui avec le repreneur	
Évaluation du travail accompli jusqu'à aujourd'hui par le repreneur	
Conseils pour les futurs cédants	
<i>Informations personnelles sur le cédant</i>	
Âge	
Formation académique	
Cheminement professionnel	

Annexe B : Le guide d'entrevue avec le repreneur

Thèmes à aborder	Notes pers.
<i>Informations sur l'entreprise</i>	
Historique de l'entreprise depuis sa reprise (dates, évènements importants, évolutions...)	
Secteur d'activité et type de production	
Chiffre d'affaires et son évolution depuis la reprise	
Effectif et son évolution depuis la reprise (mouvement de personnel, répartition...)	
<i>Informations sur le contexte général de la reprise</i>	
Préparation à la reprise (objectifs, intérêts, motivations...)	
Prise de contact et rencontre avec le cédant, intérêt pour l'entreprise	
Déroulement de l'opération de reprise (dates importantes, étapes, difficultés...)	
<i>Informations sur le déroulement de la période de transition</i>	
Planification de la collaboration avec le cédant (contrat moral, objectifs...)	
Déroulement de la période de transition (durée, étapes, difficultés et résistances...)	
Évolutions des rôles et des fonction tout au long de leur collaboration	
<i>Informations sur la préparation et le développement du repreneur</i>	
Socialisation du repreneur dans l'entreprise (prise de contact avec les employés, culture...)	
Intégration au réseau d'affaires	
Transfert de connaissances et de compétences (nature, contenu, communication...)	
Transfert de responsabilités et du pouvoir (prise de décision et d'initiative)	
Présence de conflits et leur résolution	
<i>Informations sur la perception du repreneur</i>	
Évaluation de la collaboration avec le cédant	
Lien entretenu aujourd'hui avec le cédant (demande de conseils, fréquence...)	
Perception de son propre travail accompli dans l'entreprise à ce jour	
Conseils pour les futurs repreneurs	
<i>Informations personnelles sur le repreneur</i>	
Âge au moment de la reprise	
Formation académique	
Cheminement professionnel	

Annexe C : Le guide d'entrevue avec l'observateur privilégié

[illegible]

Annexe D : La lettre de présentation de la recherche au participants potentiels

XXXXXX, le XX xxxx XXXX

Monsieur Untel
Entreprise Inc.
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXX, (Québec) XXX XXX

Objet : Présentation du projet de recherche

Monsieur Untel,

Cette lettre vise à vous présenter de manière formelle mon projet de recherche intitulé : « Le processus de transition lors d'une opération de reprise externe réussie en contexte de PME », lequel fait partie de mon programme de Maîtrise en Administration des Affaires de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Votre participation à ce projet nous est très précieuse. Au-delà de l'élaboration d'un modèle de réussite de la période de transition lors d'une opération de reprise externe, comprendre comment des PME comme la vôtre ont réussi leur transfert de direction et de propriété permettra, entre autres, d'élaborer des outils d'aide et d'accompagnement pour de futurs cédants et repreneurs.

Comme l'indique le document qui est joint à cette lettre, le fait d'accepter de participer à cette recherche signifie, pour le cédant, le repreneur et un observateur privilégié de la période de transition, de participer à une entrevue individuelle d'une durée approximative d'une heure et demie. Ces rencontres pourront se tenir dans vos locaux, à la date et à l'heure qui vous conviendront le mieux. Une entrevue téléphonique pourra par la suite avoir lieu aux fins de confirmation, et si nécessaire de clarification des informations recueillies.

Enfin, veuillez noter l'important degré de confidentialité qui sera accordé aux informations qui seront recueillies, tant au niveau des conversations informelles et formelles, qu'au niveau du traitement des données et de la diffusion des résultats de l'étude. En plus de moi-même, seul mon directeur de recherche, M. Jean Lorrain, professeur au département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières, aura accès à l'information.

Je tiens à vous remercier par avance de l'attention que vous porterez à ma demande et suis à votre disposition pour vous fournir toute information supplémentaire que vous jugerez nécessaire.

Cordialement.

Aurélien Perreau
Cel. : (XXX) XXX-XXX

Le projet de recherche

Le secteur des PME est une force motrice de l'économie au Québec et dans le reste du pays, employant près de la moitié des travailleurs et créant la majeure partie des nouveaux emplois. D'après Statistique Canada (2002)², 98% des entreprises québécoises comptent moins d'une centaine de salariés. Or, un grand nombre de celles-ci sont confrontées au problème de leur relève. La préparation de l'avenir est essentielle, une étude récente de la FCEI (2005)³ nous montre que 70% des propriétaires de PME canadiennes prévoient se retirer ou transférer le contrôle de leur entreprise d'ici à 2015. La relève des PME met en jeu 2 millions d'emplois canadiens. L'un des défis de ces prochaines années va être de pérenniser le tissu entrepreneurial.

La FCEI (2005)⁴ relève que 37% des entrepreneurs sondés prévoient de céder leur entreprise à une personne non membre de la famille, 26% ont l'intention de vendre ou transférer leur entreprise à un membre de leur famille et 26% n'ont pas encore de plan de relève. Ceci paraît paradoxal compte tenu de la part d'entreprises dites familiales dans l'économie, mais témoigne de la tendance à la baisse des transmissions familiales suite à un départ en retraite. Pourtant, la reprise par une personne physique externe reste une facette peu étudiée de la transmission d'entreprise alors que selon la Banque de Développement des PME (2005)⁵, elle est six fois plus risquée que dans le cadre familial. Des dispositifs d'accompagnement existent déjà, mais se concentrent principalement sur les aspects techniques de la reprise, délaissant de ce fait les problèmes managériaux, psychologiques et humains (Deschamps et Barbot, 2005)⁶. Ces derniers demeurent peu explorés et jouent néanmoins un rôle tout aussi important dans la réussite du projet, notamment pour ce qui est de la phase de transition, lors de laquelle s'exerce le transfert de pouvoir et de connaissance. C'est pourquoi l'un des principaux objectifs de ce projet de recherche est de connaître et de comprendre **comment se déroule la période de transition dans le cadre d'une opération de reprise externe réussie en contexte de PME.**

De cet objectif découlent de nombreuses interrogations. Quelles sont les activités prévues par le cédant afin de transmettre ses savoirs et savoir-faire au repreneur ? Comment la socialisation du repreneur s'effectue-t-elle dans l'entreprise ? Comment se familiarise-t-il avec son fonctionnement, sa culture, ses employés ? La prise de contact avec le réseau d'affaire du cédant, et donc de l'entreprise est très importante. Comment s'organise-t-elle ? Au niveau décisionnel, de quelle manière les rôles se répartissent-ils entre le cédant et le

² Statistique Canada (2002). *Variation de l'emploi 1983-1999*.

³ Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (2005). *La relève : la clé de la réussite. La relève des PME et la prospérité économique du Canada*.
Internet : <http://www.fcei.ca/researchf/reports/rr3007f.pdf>

⁴ Idem

⁵ Oséo Banque de Développement des PME (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises*.
Internet : www.oseo.fr

⁶ Deschamps, B. et Barbot, M.-C. (2005). *Reprises d'entreprise saine ou en difficulté : l'accompagnement des repreneurs*. 1^{er} congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat "l'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence et cohérence ?", Paris, France.

repreneur ? Et surtout, comment évoluent-ils ? Quelles sont les difficultés ressenties aux différents stades de leur collaboration ?

La méthode

Étant donné le peu de connaissance disponible sur le processus de transition, la présente étude se place dans une démarche exploratoire. Afin de comprendre au mieux le processus de transition, l'entrevue semble être la méthode de collecte de données la plus appropriée pour recueillir le vécu et les perceptions des participants. Des rencontres devront se tenir individuellement avec le cédant, le repreneur ainsi qu'une personne présente dans l'entreprise depuis suffisamment longtemps pour avoir vécu la période de transition et agissant à titre d'observateur privilégié. Il nous serait par ailleurs très utile, avec votre accord, d'avoir accès à certains documents écrits tels que des coupures de journaux, des notes internes et comptes rendus de réunions, qui nous permettraient de conforter notre compréhension de la période de reprise.

Lors de ces entrevues, nous aborderons avec chaque personne rencontrée les grands thèmes suivants :

- ✓ l'entreprise (historique, secteur d'activité, etc.)
- ✓ le contexte général de l'opération de transmission – reprise
 - préparation
 - prise de contact entre le cédant et le repreneur
 - déroulement de l'opération (dates importantes, étapes, difficultés...)
- ✓ le déroulement de la période de transition
 - planification de la collaboration (contrat moral, objectifs)
 - durée et étapes
 - difficultés et résistances
 - évolution des rôles et des fonctions des deux principaux acteurs
- ✓ la préparation et le développement du repreneur
 - socialisation du repreneur dans l'entreprise
 - intégration au réseau d'affaires
 - transfert de connaissances et de compétences (nature, contenu, communication...)
 - transfert de responsabilités et de la direction (prise de décision et d'initiative)

Annexe E : Le formulaire d'information et de consentement

Le formulaire de consentement qui vous a été remis n'est qu'un élément de la méthode de prise de décision éclairée qui a pour but de vous donner une idée générale de la nature de la recherche et de ce qu'entraîne votre participation. N'hésitez jamais à demander plus de détails ou de renseignements. Veuillez prendre le temps de lire soigneusement ce qui suit et de bien comprendre toutes les informations.

Titre de la recherche : La période de transition telle que perçue par le cédant et le repreneur lors d'une opération de reprise externe réussie : une étude exploratoire.

Identification des membres de l'équipe de recherche :

Directeur de recherche : Jean Lorrain ; professeur et responsable du projet ; département des sciences de la gestion ; Université du Québec à Trois-Rivières ; (819) 376-5011 poste 3104 ; courrier électronique : jean.lorrain@uqtr.ca

Étudiant – chercheur : Aurélien Perreau ; étudiant en maîtrise en administration des affaires ; Université du Québec à Trois-Rivières ; (514) 266-1664 ; courrier électronique : aurelien.perreau@uqtr.ca

Brève description du projet de recherche :

Le but de ce projet de recherche est de décrire et explorer le processus de transition lors de la reprise externe. Pour ce faire, elle comprend deux volets. Le premier est de déceler les étapes et la logique qui organisent cette période de transition à travers la combinaison de différentes variables telles que les caractéristiques du cédant et du repreneur, leurs interactions et le contenu du transfert. Le second volet vise à réaliser une évaluation de ces variables et du rôle qu'elles jouent dans le succès de cette transition. Les résultats de cette étude permettront non seulement d'en connaître davantage sur le déroulement de la transition, les étapes qui la composent, le contexte relationnel, mais aussi de relever les difficultés ressenties par le cédant et par le repreneur. À ce premier objectif s'ajoute la possibilité, d'un point de vue plus pragmatique, de faire ressortir des éléments qui nécessitent davantage d'intérêt de la part des organismes d'aide à la transmission des PME, notamment en matière d'accompagnement du cédant et du repreneur. Ces derniers se verront offrir une ébauche de modélisation qui leur permettra de se donner une idée, voire de les guider sur la façon d'entreprendre la transition. Ces mêmes résultats seront présentés dans un mémoire de recherche. Pour mener à bien cette recherche, des entrevues semi-dirigées seront menées auprès de cédants, de repreneurs et de personnes ressources dans l'entreprise afin d'obtenir une interprétation de la transition sous trois angles différents.

Description de votre rôle dans cette recherche :

Votre participation à cette recherche consiste à répondre à des questions ouvertes destinées à organiser votre discours concernant votre expérience de la période de transition, ce qui nécessite de 60 à 90 minutes. Il est possible cependant que nous reprenions ultérieurement contact avec vous par téléphone, si le besoin de clarifier ou de préciser certains points se faisait sentir. Vos propos seront, si vous êtes d'accord, enregistrés et transcrits afin d'en faire une analyse qualitative.

Respect des principes d'éthique :

Nous vous assurons que toutes les informations recueillies seront traitées confidentiellement.

a) Les informations recueillies demeurent strictement confidentielles et votre nom ne sera à aucun moment divulgué. Les données enregistrées et les verbatim seront codifiés pour éviter toute reconnaissance ultérieure, et conservés pendant une période de six mois. Ces données seront détruites à la fin du projet.

b) De plus, aucune information, permettant de retrouver l'identité d'un(e) participant(e), ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Compte tenu des thèmes qui seront abordés et des mesures de confidentialité qui seront prises, le fait de participer à notre projet de recherche ne devrait vous causer aucun préjudice. Cela ne devrait pas non plus vous profiter directement.

c) Pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude, nous pourrions reprendre certains de vos propos sans toutefois citer votre nom, ni inclure des informations susceptibles à une personne externe de vous reconnaître. Comme aucune identification ne sera mentionnée, nous estimons que ces informations ne pourront vous causer préjudice ni vous profiter directement. Advenant que vous ne souhaitiez pas que nous reproduisions vos propos, vous êtes invité à cocher la case suivante : ☐

d) Enfin, il est important que vous sachiez que votre participation est volontaire et n'amène pas de rémunération. Vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions de l'entrevue. Le fait de répondre aux questions sera considéré comme consentement à participer à notre recherche. Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter l'étudiant – chercheur, M. Aurélien Perreau, par téléphone (XXX) XXX-XXX ou par courrier électronique Aurelien.Perreau@uqtr.ca

e) Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-07-120-08.04 a été émis le 16 février 2007. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Mme Fabiola Gagnon, par téléphone (819) 376-5011, poste 2136 ou par courrier électronique Fabiola.Gagnon@uqtr.ca.

Consentement du (de la) participant(e) :

Ayant lu et compris le texte ci-dessus et ayant eu l'opportunité de recevoir des détails complémentaires concernant l'étude, je consens à participer de façon volontaire à cette recherche.

Nom du (de la) participant(e)

Signature

Date (jj/mm/aaaa)

Nom du chercheur

Signature

Date (jj/mm/aaaa)