

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À L'UNIVERSITÉ
DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION (DBA)
OFFERT CONJOINTEMENT
PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
ET L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR
PIERRE GRATTON

LA TRANSMISSION/REPRISE EXTERNE :
ÉTUDE EXPLORATOIRE DU PROCESSUS DE NÉGOCIATION

AVRIL 2018

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.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

DOCTORAT EN ADMINISTRATION (DBA)
Programme offert conjointement avec l'université de Sherbrooke

Cette thèse a été dirigée par :

Louise Cadieux, directrice de recherche, DBA Université du Québec à Trois-Rivières

Jury d'évaluation de la thèse :

Camille Carrier, PhD Université du Québec à Trois-Rivières

Christian Cadiou, PhD Université de Bretagne Occidentale

Claude Mathieu, PhD Université de Sherbrooke

Gabriel Nadon Directeur de portefeuille - Fonds de solidarité, FTQ

Thèse soutenue le 26 01 2018

SOMMAIRE

Annoncé par une multitude d'organismes depuis maintenant une dizaine d'années, le départ à la retraite de millions de propriétaires de petites et moyennes entreprises inquiète. Au Québec, ces départs représentent 20 000 PME annuellement. Les institutions financières, les compagnies d'assurances, les sociétés de développement économique, les associations patronales, les différents paliers de gouvernement et plusieurs autres, par crainte d'un abatement économique, sont aujourd'hui mobilisés. Le trajet de ces PME prendra l'une de cinq voies : la fermeture, l'acquisition (fusion) par une entreprise intéressée, la transmission aux enfants des propriétaires, aux employés ou à une personne externe. Pour différentes raisons, cette dernière voie gagne en popularité depuis quelques années.

La recherche universitaire s'intéresse à la transmission/reprise de façon large depuis bientôt une trentaine d'années. Au début, ces recherches focalisaient sur les entreprises familiales et les transmissions à la famille, puis le champ de recherche a pris de l'ampleur pour couvrir tous les types de transmissions/reprises et quantité de sujets afférents qui portent un éclairage sur pratiquement tous les aspects du processus de transmission et de reprise d'une entreprise. Malgré cette diversité grandissante, les démarches et les pourparlers spécifiques aux discussions qui concernent la vente et l'achat d'une entreprise demeurent, à ce jour, très peu documentés. Considérant qu'au courant des prochaines années un nombre croissant de propriétaires-dirigeants de PME vont désirer transmettre leur entreprise à un repreneur externe, nous avons jugé utile d'étudier la négociation de la transmission/reprise externe afin d'en comprendre le processus et ses différentes composantes. L'intérêt pragmatique étant d'informer les personnes concernées par cette problématique, notre deuxième objectif résidait dans l'élaboration d'un modèle pratique et fonctionnel du processus de transmission/reprise externe destiné à ces personnes et aux professionnels qui les accompagnent.

Comme mentionné au paragraphe précédent, les recherches sur les transmissions/reprises externes restent pratiquement muettes sur le sujet particulier de la négociation, mais regorgent toutefois de connaissances sur le processus de transmission/reprise externe. Ainsi, pour que nous puissions explorer et comprendre en profondeur la négociation de la transmission/reprise externe, nous avons entrepris d'explorer aussi le champ théorique de la négociation. Plus nous progressions dans nos lectures, plus nous étions convaincus que les deux champs de recherche s'intégraient dans un amalgame parfait qui expliquait finement la rencontre, puis l'interaction de deux personnes aux objectifs complémentaires.

Pour réussir à bien comprendre cette rencontre entre deux personnes, la littérature demeure incomplète. L'enrichissement de nos connaissances impliquait nécessairement un travail sur le terrain qui, concrètement, s'est déroulé avec six cas ayant vécu assez récemment la négociation d'une transmission/reprise externe. Nos rencontres ont généré des connaissances de trois façons : la première, en précisant les caractéristiques de chacune des étapes du processus même de la transmission/reprise externe ; la deuxième, en adaptant un modèle de négociation d'affaires aux particularités du contexte de la transmission/reprise externe ; la troisième, en déterminant les conditions de la réussite du projet de négociation d'une transmission/reprise externe. Les témoignages collectés sur le terrain renferment une information riche et utile pour comprendre en détail le processus de négociation d'une transmission/reprise externe. Ces témoignages de cédants et de repreneurs qui ont vécu les hauts et les bas de ce processus constituent un guide pour quiconque s'appêtant à transmettre ou reprendre une entreprise. Mieux outillés, les prochains cédants et repreneurs pourront sortir de leur schème habituel et réfléchir davantage afin de trouver une solution commune qui leur permette d'atteindre leur but.

Négociateur, c'est inventer une solution
Jean-Daniel Reynaud

RÉSUMÉ

Aujourd'hui le retrait massif vers la retraite des propriétaires-dirigeants de PME issus du bébé-boum met en perdition la survie de milliers de PME dans l'ensemble des pays de l'OCDE. La reprise de ces entreprises par des entrepreneurs d'une génération plus récente concourt à prévenir l'érosion du tissu économique des pays. Bien saisir la dynamique du processus de transmission et de reprise des entreprises qui tissent nos économies apparaît ainsi essentiel. Connaître plus en détail comment les cédants et les repreneurs ont réussi la transmission par le premier et l'achat par le second d'une organisation créatrice de valeur économique contribuerait à la sauvegarde annuelle de dizaines de milliers d'entreprises et, par extension, à la préservation de millions d'emplois.

Pour arriver à répondre à notre question de recherche qui vise à expliquer comment se déroulent les pourparlers et les démarches entourant la négociation d'une transmission/reprise externe de PME entre un cédant et un repreneur, nous devons avant toute chose positionner le processus de négociation par rapport au processus de transmission/reprise externe lui-même. Le résultat le plus probant de l'exercice a été de confirmer notre théorie fondamentale, à savoir que le processus de transmission/reprise externe et le processus de négociation représentent des activités synchrones, ce qu'aucun chercheur n'avait avancé avant nous. Cette première démonstration a abouti à la découverte d'autres constituants encore plus éloquents relativement à la voie que doivent suivre les cédants et les repreneurs afin d'ouvrir toutes les portes menant à la réalisation d'une transmission/reprise externe.

Mots-clés : Négociation, PME, repreneuriat, reprise externe, transmission

ABSTRACT

Today, the massive retirement of baby boomers, owners of countless small businesses in most of the OECD countries is jeopardising the survival of thousands of SMEs. The buyout of these businesses by entrepreneurs of a more recent generation helps to prevent the erosion of our communities' economic fabric. It is therefore essential to understand the dynamics of the external business transfer process in order to preserve the organizations that shape our economies. The in-depth comprehension of the negotiation process that takes place between a seller and a buyer for the transition of an organization creating economic value would contribute to the safeguarding of tens of thousands of businesses and by extension to the million jobs that they sustain.

In order to answer our research question, which is to explain the discussions and the procedures involved in the negotiation of an external business transfer, we first had to position the negotiation process with the external business transfer process. The most convincing result of the exercise was to confirm our fundamental theory that the external business transfer process and the negotiation process represent synchronous activities, which no researcher had theorized before us. This first demonstration led to the discovery of other elements even more eloquent as to the path that the sellers and buyers must follow in order to open all the doors leading to the realization of an external business transfer.

Keywords: Negotiation, entrepreneurship, external business transfer, management buyout (MBI), SME

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	4
RÉSUMÉ	5
ABSTRACT	6
LISTE DES TABLEAUX	12
LISTE DES FIGURES.....	13
LISTE DES ENCADRÉS	15
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	17
INTRODUCTION	20
PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	23
1. LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	29
2. LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE	32
DEUXIÈME CHAPITRE LE CONTEXTE THÉORIQUE	34
1. INTRODUCTION À LA TRANSMISSION/REPRISE DES PME	34
2. LES RECHERCHES SUR LE PROCESSUS DE TRANSMISSION/REPRISE DES PME.....	36
2.1. La transmission/reprise interne à la famille	37
2.1.1. La phase de préparation/socialisation.....	38
2.1.2. La phase de transition/règne conjoint.....	40
2.1.3. La phase de nouvelle direction	41
2.1.4. Points de convergences et de divergences entre les modèles	43
2.2. La transmission/reprise interne à l'entreprise	44
2.2.1. La transmission/reprise interne par les salariés, (RES).....	46
2.2.2. La transmission/reprise interne par une SCOP ou coopérative	47
2.3. La transmission/reprise externe à l'entreprise.....	50

2.3.1. La transmission/reprise externe à un repreneur personne physique.....	50
2.3.2. Les étapes du processus de reprise	51
2.3.3. La transmission/reprise externe à un repreneur personne morale	54
2.4. Les modèles génériques de transmission/reprise.....	58
2.4.1. Le modèle des phases de transfert et de reprise d'une entreprise.....	59
2.4.2. Le processus entrepreneurial et le processus de reprise	61
2.4.3. Points de convergences et de divergences entre les modèles	64
2.5. Le modèle intégré du processus de transmission/reprise externe.....	66
2.5.1. La phase de planification.....	68
2.5.2. La phase de préparation.....	70
2.5.3. La phase de réalisation	71
2.5.4. La phase de recul/établissement	72
2.5.5. La phase de retrait/consolidation.....	74
2.6. Réflexion d'ensemble sur les recherches en transmission/reprise externe.....	74
3. LE PROBLÈME SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE	82
3.1. La négociation : définitions et concepts fondamentaux	85
3.2. Les principes fondateurs de l'étude de la négociation.....	89
3.3. Les différentes approches de recherche sur la négociation	93
3.4. Les théories globales issues de la recherche en négociation	99
3.4.1. Un conflit versus plusieurs conflits	99
3.4.2. Déterminants sociaux et a priori pouvant influencer la négociation	102
3.4.3. La structuration des attitudes.....	106
3.4.4. Le dilemme du négociateur	113
3.4.5. Les tierces parties	121
3.4.6. Les dynamiques de la négociation.....	123
3.5. Modèles de négociation.....	124
3.5.1. Les processus de négociation diplomatique	125
3.5.2. Principe du déroulement d'un processus de négociation sociale	126
3.5.3. Le modèle de négociation d'affaires	127
3.5.4. Les étapes de la négociation de la reprise/cession d'une entreprise.....	131
3.6. Réflexion d'ensemble sur les théories de la négociation.....	134
4. L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE DE LA RECHERCHE	140
TROISIÈME CHAPITRE LE CADRE OPÉRATOIRE	148
1. LA STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	149
1.1. Confrontation des stratégies de recherche.....	150

1.2. La stratégie d'étude de cas	151
1.3. Le type de recherche.....	152
2. L'ÉCHANTILLON.....	153
2.1. Les cas uniques ou multiples.....	154
2.2. Les unités d'analyse	155
2.3. Les critères spécifiques d'échantillonnage.....	155
2.3.1. Les critères déterminant la négociation.....	156
2.3.2. Les critères déterminant la transmission/reprise externe.....	156
2.3.3. Les critères déterminant la PME	157
2.3.4. Les critères déterminant le cédant	158
2.3.5. Les critères déterminant le repreneur	158
2.3.6. Les critères déterminant la réussite	159
2.4. La stratégie d'échantillonnage.....	159
2.5. Les entreprises participantes au projet de recherche	161
3. LA COLLECTE DE DONNÉES	163
3.1. La stratégie de collecte de données	163
3.2. Le compte rendu de la collecte des données	166
4. LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNÉES	168
4.1. Les méthodes de traitement et d'analyse des données	169
4.1.1. L'analyse séquentielle de synthèse.....	169
4.1.2. Le modèle logique organisationnel	169
4.2. Le protocole de traitement et d'analyse des données	171
4.2.1. L'analyse documentaire	174
4.2.2. La triangulation	176
5. L'ÉTHIQUE EN RECHERCHE QUALITATIVE	177
QUATRIÈME CHAPITRE LES RÉSULTATS	179
1. LA PRÉSENTATION DES CAS À L'ÉTUDE.....	179
1.1. Le cas 1.....	179
1.2. Le cas 2.....	183
1.3. Le cas 3.....	186

1.4. Le cas 4.....	189
1.5. Le cas 5.....	192
1.6. Le cas 6.....	197
1.7. Portrait des cédants et des repreneurs externes	200
1.8. Faits saillants des cas à l'étude.....	203
2. PORTRAIT DES NÉGOCIATIONS DE TRANSMISSION/REPRISE EXTERNE	207
2.1 Les étapes du processus de négociation de la transmission/reprise externe.....	208
2.1.1. L'étape de prospection	208
2.1.2. L'étape des premiers contacts	212
2.1.3. L'étape de préparation et d'analyse.....	214
2.1.4. L'étape de l'agenda de négociation.....	217
2.1.5. L'étape d'exploration des scénarios	219
2.1.6. L'étape d'argumentation, d'ajustement et de concession	226
2.1.7. L'étape de construction et finalisation de l'accord.....	232
2.1.8. L'étape de gestion de l'accord.....	236
2.2. Les facteurs de réussite des transmissions/reprises externes.....	241
2.2.1. L'accompagnement par des conseillers.....	241
2.2.2. La socialisation du repreneur externe.....	244
2.2.3. La régénération de l'entreprise transmise/reprise.....	245
2.2.4. La pérennité de la compétence créative.....	247
2.2.5. Le deuil du cédant	247
2.3. Le processus de négociation d'une transmission/reprise externe.....	248
3. LES QUATRE PORTES DE LA NÉGOCIATION DE TRANSMISSION/REPRISE EXTERNE ...	253
3.1. Accéder à la première porte.....	254
3.1.1. Les facteurs d'influence sur la sélection du candidat-repreneur	254
3.1.2. Les facteurs d'influence sur la sélection de la cible	257
3.1.3. Influence de l'attitude sur la relation cédant/repreneur externe	260
3.2. Accéder à la deuxième porte	261
3.2.1. L'incidence de l'asymétrie d'information sur la relation	262
3.2.2. L'offre d'une valeur juste.....	264
3.2.3. La structuration de l'attitude en prévision de la négociation	265
3.3. Accéder à la troisième porte.....	274
3.3.1. Influence du point de réserve sur le cadre cognitif du conflit	274
3.3.2. Influence des dimensions du cadre cognitif du conflit sur la négociation	276
3.3.3. L'exploration des scénarios.....	278
3.4. Accéder à la quatrième porte.....	281
3.4.1. Le montage financier.....	282

3.4.2. La vérification diligente	283
4. CONCLUSION	285
CINQUIÈME CHAPITRE LA DISCUSSION	286
1. LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION D'UNE TRANSMISSION/REPRISE EXTERNE.....	286
2. LES QUATRE PORTES DE LA NÉGOCIATION	291
3. LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	298
4. LES LIMITES DE LA RECHERCHE	304
6. LES RETOMBÉES PRAGMATIQUES DE LA RECHERCHE	307
LA CONCLUSION	314
LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	319
Annexe A - Résultats de l'étude de résidence.....	341
Annexe B - Typologie des bénéficiaires privés.....	344
Annexe C - Affects ayant une incidence sur la richesse socioéconomique	346
Annexe D - La pertinence des immobilisations incorporelles.....	348
Annexe E - Le concept de juste valeur marchande	350
Annexe F - Les éléments négociés lors d'une transmission/reprise externe	353
Annexe G - Les champs de recherche en négociation.....	356
Annexe H - Quelques propositions de recherche	358
Annexe I - Les schémas d'entrevue.....	360
Annexe J - Présentation du protocole de recherche	368
Annexe K - Formulaire de consentement	379
Annexe L - Codes d'analyse.....	383
Annexe M - Grille d'analyse	385
LEXIQUE.....	387

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Représentation des modalités de transmission.....	37
Tableau 2	La transmission/reprise externe à une personne morale	55
Tableau 3	Facteurs de réussite de transmission/reprise de tous types	76
Tableau 4	Les notions définissant la négociation	88
Tableau 5	Évolution des principales approches en étude de la négociation	94
Tableau 6	Éléments d'influence sur la négociation.....	103
Tableau 7	Composantes de l'attitude du modèle des relations.....	109
Tableau 8	Les critères d'échantillonnage du projet de recherche.....	157
Tableau 9	Les entreprises retenues pour fins d'analyse.....	161
Tableau 10	La description des entreprises participantes au projet de recherche ...	162
Tableau 11	Dates, lieux et durée des entrevues	168
Tableau 12	Profil des cédants participants à l'étude.....	202
Tableau 13	Profil des repreneurs participant à l'étude	204
Tableau 14	Points de discussion lors de l'exploration des scénarios.....	221
Tableau 15	Éléments secondaires négociés	227
Tableau 16	Mandats, mandants et mandataires	233
Tableau 17	Compilation des différents types de conseillers utilisés	242
Tableau 18	L'attitude des parties avant et suite à la première rencontre.....	261
Tableau 19	Évaluation des composantes de l'attitude — Prénégociation	267
Tableau 20	Évaluation des composantes de l'attitude — Post négociation.....	269
Tableau 21	Évaluation des composantes de l'attitude — Post transition	270
Tableau 22	Les dimensions du cadre cognitif du conflit	277
Tableau 23	Les clés des quatre portes de la négociation de la transmission/reprise externe.....	303

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Synthèse des modèles de transmission/reprise familiale.....	39
Figure 2	La transmission interne : proposition d'un modèle	47
Figure 3	Comparatif de processus de transmission/reprise interne	49
Figure 4	La transmission/reprise externe à une personne physique.....	51
Figure 5	Les étapes du processus de reprise	53
Figure 6	Modèle des phases de transfert et de reprise d'une entreprise	60
Figure 7	Les trois phases du processus repreneurial.....	62
Figure 8	Le processus de reprise.....	64
Figure 9	Le modèle intégré du processus de transmission/reprise.....	69
Figure 10	Structure du chapitre 3.....	84
Figure 11	Les positions du négociateur et de la plage de négociation.....	101
Figure 12	Frontière des possibilités	102
Figure 13	Hierarchie hypothétique des relations communales d'une personne	111
Figure 14	Dilemme du négociateur.....	114
Figure 15	Modèle de double préoccupation.....	116
Figure 16	Comportements lors de négociation I.....	118
Figure 17	Comportements lors de négociation II.....	120
Figure 18	Processus de négociation diplomatique.....	126
Figure 19	Principe du déroulement d'un processus de négociation sociale	127
Figure 20	Le modèle de négociation d'affaires	130
Figure 21	Le processus de cession/reprise.....	132
Figure 22	Effet du contexte social sur le comportement en négociation	136
Figure 23	Proposition d'un modèle de négociation de transmission/reprise externe	139
Figure 24	Proposition d'un modèle intégré du processus de négociation d'une transmission/reprise externe	144
Figure 25	Les parcours de négociation des six cas participants.....	205
Figure 26	Processus constaté de la négociation d'une transmission/reprise externe	

.....	250
Figure 27 Sommaire des évaluations des composantes de l'attitude.....	272

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 : illustrations de la fatigue annonciatrice de la retraite.....	209
Encadré 2 : illustrations du manque d'intérêt des enfants à reprendre.....	210
Encadré 3 : illustrations du rejet de la création <i>ex nihilo</i> par les repreneurs	210
Encadré 4 : illustrations du désintérêt pour les formations à la reprise.....	211
Encadré 5 : illustrations de la structuration de l'attitude.....	214
Encadré 6 : illustrations des démarches d'analyse des repreneurs	216
Encadré 7 : illustrations de l'aboutissement de l'étape d'analyse.....	217
Encadré 8 : illustrations de l'influence des accompagnateurs dans la préparation de la négociation	218
Encadré 9 : illustrations des contraintes liées au crédit-vendeur.....	223
Encadré 10 : illustrations de la négociation de la période de transition	225
Encadré 11 : illustrations de la négociation du prix de vente.....	226
Encadré 12 : illustrations de la négociation de clauses d'ajustement.....	228
Encadré 13 : illustrations de la négociation de clause de non-concurrence	229
Encadré 14 : illustrations de la négociation de la rémunération des cédants	229
Encadré 15 : illustrations des négociations concernant la date de coupure.....	230
Encadré 16 : illustrations des négociations sur le sort de certains employés	230
Encadré 17 : illustrations de la négociation de clauses additionnelles à l'égard du crédit-vendeur.....	231
Encadré 18 : illustration de la négociation de clauses additionnelles à l'égard de l'obtention de financement	231
Encadré 19 : illustrations des négociations sans conseiller juridique.....	233
Encadré 20 : illustrations des négociations accompagnées de conseillers juridiques	234
Encadré 21 : illustrations des séances de signatures	235
Encadré 22 : illustrations de l'entrée des repreneurs dans l'entreprise	237
Encadré 23 : illustrations de la dynamique des périodes de transition.....	238

Encadré 24 : illustrations de la bonne entente entre cédant et repreneur	240
Encadré 25 : illustrations de l'influence des accompagnateurs.....	244
Encadré 26 : illustration des périodes de socialisation des repreneurs externes	245
Encadré 27 : illustrations des visions des participants concernant la régénération ..	246
Encadré 28 : illustrations de l'influence du deuil du cédant	248
Encadré 29 : illustrations de l'influence du capital social.....	255
Encadré 30 : illustrations de l'influence des préjugés	256
Encadré 31 : illustrations de l'influence des valeurs.....	256
Encadré 32 : illustrations de l'influence des accompagnateurs.....	257
Encadré 33 : illustrations des influences de sélection de la cible — intérêt.....	258
Encadré 34 : illustrations des influences de sélection de la cible — gouvernance ..	258
Encadré 35 : illustrations des influences de sélection de la cible — bénéfiques privés	259
Encadré 36 : illustrations des influences de sélection de la cible — capital social..	259
Encadré 37 : illustrations de la transparence des échanges d'information.....	263
Encadré 38 : illustrations d'occurrence d'asymétrie d'information.....	264
Encadré 39 : illustrations des évaluations d'une juste valeur marchande	265
Encadré 40 : échelle des choix d'autoévaluation des composantes de l'attitude	266
Encadré 41 : illustrations des points de réserve des cédants	275
Encadré 42 : illustrations des points de réserve des repreneurs	275
Encadré 43 : illustrations des justifications des choix de dimensions.....	277
Encadré 44 : illustrations du contexte de financement des projets de reprises externes	283
Encadré 45 : illustrations de l'ampleur des vérifications diligentes.....	284

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

APCE	Agence pour la création d'entreprises
BDC	Banque de développement du Canada
BTS	Brevet de technicien supérieur
CÉGEP	Collège d'enseignement général et professionnel
CLD	Centre local de développement
CRA	Cédants et repreneurs d'affaires
CRÉA	Centre régionaux d'établissement en agriculture
CTE	Centre de transfert d'entreprise
CTEQ	Centre de transfert d'entreprise du Québec
CIM	Mémoire d'information confidentielle
DEP	Diplôme d'études professionnelles
FCDRQ	Fédération des coopératives de développement régional du Québec
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
IPO	Initial Public Offering
ITA	Institut de technologie agroalimentaire
LBO	Leveraged Buy Out
LMBO	Leveraged Management Buy Out
MBI	Management buy in
MBO	Management buy out

MRC	Municipalité régionale de comté
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OI	Orientation interpersonnelle
OM	Orientation motivationnelle
ONU	Organisation des Nations unies
PA	Position affichée
PDG	Président directeur général
PIN	Process of international Negotiation
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Point de réserve
PRO	Position réaliste
RJCCQ	Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec
RPP	Repreneur personne physique
RSE	Reprise d'entreprise par les salariés
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SCOP	Société coopérative et participative
SCIAN	Système de classification des industries de L'Amérique du Nord
TPE	Très petite entreprise
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
ZAP	Zone d'accord possible

REMERCIEMENTS

J'aimerais exprimer dans ces quelques lignes mes remerciements les plus sincères aux personnes qui ont participé à ce projet extraordinaire. Je tiens d'abord à remercier ma directrice de thèse, Louise Cadieux. Sa rigueur m'a obligé à me dépasser et je suis sans l'ombre d'un doute devenu quelqu'un de plus appliqué aujourd'hui que je l'étais il y a maintenant six ans. Je tiens surtout à la remercier pour sa patience envers moi. Camille Carrier, Claude Mathieu, Gabriel Nadon et Christian Cadiou se doivent d'être remerciés pour leur travail et leur participation aux différentes épreuves qui ont marqué la progression de mon projet doctoral. C'est un honneur pour moi de vous présenter ce travail. Je tiens aussi à remercier Reynald Bourque. Sans ses explications, mon cerveau n'aurait jamais saisi les liens entre la négociation et la transmission/reprise.

Je tiens à adresser ma reconnaissance à tous les cédants et repreneurs qui ont investi leur temps à l'avancement des connaissances en transmission/reprise externe. Votre participation à mon projet profitera à ceux qui suivront vos traces. Merci également à Guillaume Bourassa, Paul Comeau, Nathalie Desjardins, Jean Langevin, Langis Lavoie et Yolande Lemire de m'avoir mis en relation avec ces entrepreneurs admirables.

Mes remerciements vont également à de nombreuses personnes qui, de près ou de loin, m'ont accompagné dans ce projet ; elles se reconnaîtront. Je termine avec des remerciements sentimentaux : les premiers vont aux membres d'avant 2004 de Grim Skunk, je vous rends la pareille ! Finally, I would like to thank Warren Oak, *RIP*, you were right my friend: « *Mom, Dad and Chevrolet made it all possible* ».

INTRODUCTION

Selon l'Organisation des Nations Unies (ci-après ONU), le problème du vieillissement croissant de la population causé par un taux d'accroissement naturel négatif des populations restructure depuis plusieurs années déjà et pour plusieurs décennies encore le tissu socioéconomique d'une multitude de pays à travers le monde (ONU, 2015). Une des conséquences importantes de ces changements est la perte de centaines de milliers de propriétaires dirigeants de PME quittant leur entreprise pour la retraite (Ip et Jacobs, 2006). La transmission/reprise de ces PME à la prochaine génération permet d'assurer leur pérennité et conséquemment la survie de millions d'emplois (Bastie et Cieply, 2007). L'organisme *cédant et repreneur d'affaires* (ci-après CRA) note toutefois depuis quelques années une diminution des transmissions/reprises familiales faisant en sorte que les propriétaires-dirigeants se tournent de plus en plus vers les autres types de transmissions/reprises, et plus particulièrement, les transmissions/reprises externes (CRA, 2013). Une transmission/reprise est dite externe lorsqu'un cédant transmet son entreprise à un repreneur externe, tant à la famille, qu'à l'entreprise. Dans ces cas particuliers, la démarche de transmission/reprise serait plus complexe dû au fait qu'il existe une opacité importante dans ce marché rendant difficile la rencontre des deux acteurs de ce processus (Bastie et Cieply, 2007), complexe également du fait que ceux-ci ne se connaissent pas ou très peu (Deschamps, 2000), et finalement complexe du fait que cette méconnaissance favorise une asymétrie d'information élevée nocive au bon déroulement de la négociation entre les deux parties (Howorth, Westhead et Wright, 2004).

L'ensemble de ces facteurs, soit : le transfert massif d'actifs d'entreprise à venir lors des prochaines décennies, l'accroissement important de la proportion de transmissions/reprises externes, la complexité de celles-ci et l'importance de l'asymétrie d'information lors de ce type de transmission/reprise nous poussent à focaliser plus spécifiquement notre recherche sur les transmissions/reprises externes.

Ayant été personnellement sensibilisé à ces problématiques il y a une dizaine d'années lors de plusieurs tentatives de reprise d'une entreprise existante, l'idée d'en faire un projet de recherche doctorale coulait de source une fois la décision prise d'entreprendre un tel parcours cognitif. À l'époque de mes nombreuses tentatives, la documentation grand public sur le sujet était pratiquement inexistante et la plupart du temps focalisée vers un lectorat de cédants plutôt que de repreneurs. Aujourd'hui encore, ce sujet d'étude n'a été que très peu exploré (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Howorth *et al.*, 2004), si bien que les acteurs de transmission/reprise externe, les cédants et les repreneurs, mais également leurs différents conseillers, sont peu outillés pour faire face aux obstacles du processus (Cadieux, Gratton et St-Jean, 2014).

Cette ignorance des difficultés de la transmission/reprise externe complique *de facto* et par extension la négociation de celle-ci (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). En effet, même les cédants et repreneurs possédant de nombreuses années d'expérience en affaires qui se sont renseignés sur le sujet avant d'expérimenter l'opération et qui comprennent les différentes étapes du processus ne peuvent prétendre détenir l'expertise leur permettant de négocier la vente ou l'achat d'une entreprise s'ils ne l'ont jamais fait. Lors de notre recension de la littérature, aucun article portant spécifiquement sur la négociation de la transmission/reprise externe n'a été déniché. De façon plus large, les seuls écrits concernant la négociation lors de transmission/reprise de tous types se limitent trop souvent aux aspects techniques, juridiques, fiscaux et financiers de la négociation (Durst et Gueldenberg, 2010). Ce constat est déplorable : les connaissances jusqu'ici acquises sur la problématique de négociation des transmissions/reprises préparent insuffisamment les cédants et repreneurs potentiels à réussir une telle opération. Pour toutes ces raisons, vouloir comprendre le processus de négociation en contexte de transmission/reprise externe est selon nous une problématique managériale fondamentale (Martin, 2011).

Le projet de recherche doctoral représente un parcours en continu et développement constitué d'une suite logique d'étapes qui culminent à la thèse. Fruit de recensions de la littérature, de rencontres sur le terrain avec des professionnels et d'une proposition de recherche, le présent document présente de façon détaillée l'ensemble de notre projet de recherche doctoral. Le premier chapitre expose la problématique managériale en s'attardant sur ce qui sous-tend cette problématique et qui donne lieu à des situations managériales complexes, dont les solutions demeurent aujourd'hui insuffisamment élucidées. Le deuxième chapitre recueille, sélectionne et articule la documentation actuellement disponible sur la transmission/reprise et sur la négociation dans un tout assimilable qui permet au lecteur de percevoir avec sensibilité les connaissances élaborées par quantité de chercheurs depuis plusieurs décennies. Le troisième chapitre explique en détail le choix de la stratégie de recherche convenable à la problématique que nous aspirions à éclaircir, la méthode de collecte de données appropriée à cette stratégie de recherche, les critères que nous nous sommes imposés pour sélectionner les cas à rencontrer ainsi que les méthodes de traitement et d'analyse des données que nous avons collectées tout au long du travail de terrain. Le quatrième chapitre s'ouvre avec la présentation des cas à l'étude ainsi que les acteurs de chacun de ces cas, l'intention étant d'ausculter à fond chacune des étapes suivies par les participants lors de la négociation de la transmission/reprise externe. Le cinquième chapitre fait place à une discussion sur les résultats de l'analyse des données collectées sur le terrain et des contributions qui en découlent. La thèse se termine avec une réflexion générale sur la problématique que nous ambitionnions de résoudre.

PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

En 2010, le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec estimait que près de 200 000 entreprises québécoises allaient changer de propriétaire-dirigeant d'ici 2020 (RJCCQ, 2010). Le rapport exprimait clairement l'urgence d'agir et proposait la mise sur pied d'un *Régime d'accession à l'entrepreneuriat*. Toutefois, le rapport n'expliquait pas de quelle façon se concrétiserait cette accession à l'entrepreneuriat ni comment le changement de propriétaire s'exécuterait 20 000 fois par année au Québec. Les pages qui suivent expliquent le contexte dans lequel cette problématique vécue des centaines de milliers de fois à tous les ans à travers le monde prend racine et présentent l'état de nos connaissances sur le sujet, en plus d'établir quel aspect précis de cette problématique nous interpelle et pourquoi celle-ci apparaît comme une problématique managériale contemporaine, pragmatique et scientifique.

Une des préoccupations actuelles dans les milieux des PME est sans contredit causée par l'inversement de la pyramide démographique amorcée dans les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 2011). Au Québec, Cossette et Mélançon (2010) annonçaient en 2010 que 30,4 % des propriétaires-dirigeants de PME auraient transmis ou fermé leur entreprise avant 2018 et que cette tendance allait s'accroître par la suite puisque les propriétaires dirigeants âgés de 55 ans et plus possèdent plus du tiers des entreprises québécoises selon le Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec (2017). À l'échelle canadienne, 77 % des propriétaires-dirigeants membres de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) envisagent de prendre leur retraite d'ici 2022, ce qui représente « un transfert massif d'actifs d'entreprises, d'environ un billion de dollars, à une nouvelle génération de propriétaires » (Bruce et Wong, 2012, p. 3). Cette transformation du paysage socioéconomique n'est pas limitée au Canada. Aux États-Unis, entre 2010 et 2030, les bébé-boumers prendront leur retraite (He, Sengupta, Velkoff et DeBarros, 2005),

représentant un transfert d'actifs de près de cinq trillions de dollars entre 2005 et 2025 (Prisciotta et Weber, 2005). En Europe, une étude de la Commission européenne menée en 2011 annonce qu'au cours des prochaines années, un grand nombre de propriétaires-dirigeants d'entreprise prendront leur retraite, mettant en perdition la survie de près de 500 000 PME et de deux millions d'emplois, statistique se traduisant à 100 000 PME pour la France uniquement, « alors que les transactions constatées s'élèvent à tout au plus 60 000 par an » (Grazzini et Boissin, 2013, p. 50). Si pour plusieurs acteurs, la « succession et le transfert d'entreprises québécoises sont [...] un enjeu majeur pour la pérennité économique du Québec et du Canada » (RJCCQ, 2010), cette problématique se retrouve non seulement dans plusieurs pays industrialisés depuis une quinzaine d'années (Cadieux et Deschamps, 2009), mais serait en fait une problématique mondiale (Ip et Jacobs, 2006).

Cet enjeu économique touchant de nombreux pays fait en sorte que depuis maintes années, la transmission/reprise d'entreprise est devenue une préoccupation pour plusieurs chercheurs. Parmi ceux ayant tenté d'expliquer et de modéliser le processus de transmission/reprise, les plus cités sont Churchill et Hatten (1987), Handler (1989, 1990, 1992), Hugron et Dumas (1993), Le Breton-Miller, Miller et Steier (2004), Longenecker et Schoen (1978) et McGivern (1978), dont les recherches ont porté sur les transmissions familiales ; Ennew, Robbie, Wright et Thompson (1994), Howorth, Westhead et Wright (2004), Howorth, Wright et Westhead (2007), Robbie et Wright (1995), ainsi que Scholes, Wright, Westhead, Burrows et Bruining (2007), dont les travaux analysent les diverses formes de transmissions/reprises, leur financement et les acteurs en présence ; Cadieux (2004, 2007), qui a travaillé sur la transmission des entreprises familiales et le processus de désengagement du prédécesseur en particulier, Deschamps (2000, 2003b), qui s'est penchée plus particulièrement sur le processus de reprise, puis Durst et Gueldenberg (2010) ainsi que Barbot et Richomme-Huet (2004), qui ont travaillé sur des modèles hybrides de transmissions/reprises familiales ou externes.

Depuis quelques années, les chercheurs (Bastie et Cieply, 2007; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Bourgeois, 2008; Deschamps et Paturel, 2005; Durst et Gueldenberg, 2010; Grazzini et Boissin, 2013) et les experts (KPMG Entreprises, 2007; TRANSREGIO, 2006) annoncent la diminution dans plusieurs pays d'Europe des transmissions/reprises familiales au détriment d'autres stratégies de cessions d'entreprise. Alors qu'en 2004 le ministère français de l'Industrie annonçait que les transmissions/reprises familiales ou internes représentaient 48 % des transmissions/reprises réalisées (Meier et Schier, 2008), chiffre corroboré (50 %) par la CRA (2006), celles-ci ne représentaient plus que 40 % en 2010 (CRA, 2011), pour enfin diminuer en 2013, s'établissant à 30 % du total des transmissions/reprises (CRA, 2015). À l'inverse, la part des transmissions/reprises externes s'accroissait, passant de 30 % en 2005 (CRA, 2006) à 40 % en 2010 (CRA, 2011) pour monter encore à 45 % trois ans plus tard, le reste, soit 25 % des entreprises observées disparaissaient (CRA, 2015). En Nouvelle-Zélande, Battisti et Okamuro (2010) ont établi, suite à une étude quantitative menée auprès de 284 propriétaires-dirigeants de PME désirant quitter leur entreprise dans les cinq prochaines années, que 72 % de ceux-ci préféreraient vendre leur entreprise à un repreneur externe, tandis que 21 % pensaient la transmettre à un repreneur familial ou interne et que 7 % considéraient tout simplement fermer celle-ci.

Lors d'une recension de la littérature sur le sujet, Cadieux *et al.* (2014) ont recensé quelques-unes des difficultés auxquelles les cédants et repreneurs doivent faire face durant les processus de transmission/reprise de tous types. Ainsi, le repreneur assume souvent un montage financier contraignant et complexe dû à la valeur appréciable d'une entreprise existante. De plus, les deux acteurs doivent s'adapter l'un à l'autre, ce qui peut s'avérer ardu, puisque le cédant vit un processus de deuil et peut faire preuve de résistances ou de mauvaise foi. En outre, le repreneur doit assimiler tout ce que le cédant veillera à lui transmettre, c'est-à-dire le savoir-être et le savoir-faire de l'entreprise, en plus de tisser des liens durables avec les parties prenantes ayant des liens structurels de longue date avec le cédant et son

entreprise. Finalement, ces deux acteurs doivent procéder, au besoin, à une régénération stratégique de l'entreprise transmise/reprise.

Parmi les trois stratégies de transmission/reprise, l'externe est la plus complexe, car, contrairement aux transmissions/reprises familiales ou internes, le repreneur ne connaît pas en détail l'entreprise qu'il acquiert ni son propriétaire-dirigeant. Inversement, le cédant ne connaît pas le repreneur, ses compétences, son expérience ou son tempérament (Boussaguet, 2007, 2008; d'Andria et Chalus-Sauvannet, 2007; Deschamps, 2000, 2002).

Ainsi, le repreneur doit trouver, dans un marché généralement opaque, une entreprise répondant à ses attentes. Cela fait, si le repreneur est conforme aux attentes du cédant, celui-ci lui permettra de procéder à l'évaluation de son entreprise et de négocier avec lui (Bastié et Cieply, 2007; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Deschamps et Paturel, 2009; Durst et Gueldenberg, 2010; Howorth, Westhead et Wright, 2004; Lehmann, 1993; Mathieu, 2011; Scholes, Wright, Westhead, Burrows et Bruining, 2007; Zellweger et Dehlen, 2012).

De plus, les transmissions/reprises externes sont plus sujettes aux asymétries d'information que les autres types de transmissions/reprises, influençant en conséquence l'exactitude et l'acuité de l'audit de conformité, *a fortiori* l'appréciation adéquate des forces et faiblesses de l'entreprise, donc de sa capacité à croître (Bastié et Cieply, 2007; Dabholkar, Johnston et Cathey, 1994; Durst et Sabbado, 2012; Howorth *et al.*, 2004; Robbie et Wright, 1995; Saoudi et Gallego, 2011; Scholes *et al.*, 2007). Cette asymétrie d'information, selon Robbie et Wright (1995), serait une des problématiques ayant le plus d'impact sur la réussite d'une transmission/reprise externe. C'est grâce à ce concept d'asymétrie d'information qu'une connexion entre les théories concernant les transmissions/reprises et les théories de la négociation est ici proposée : la dynamique entre personnes apparentées et celle entre employeurs et employés est nécessairement différente de la

dynamique entre un cédant et un repreneur externe, puisque ces derniers ne se connaissent généralement pas. En termes brefs et plus spécifiquement, cette méconnaissance, pour ne pas dire méfiance, entre ces deux négociateurs lors de la transmission/reprise externe augmente l'asymétrie d'information défavorable à la conduite de sincères négociations (McKersie et Walton, 1992; Neale et Bazerman, 1991; Pruitt et Carnevale, 1993).

C'est donc en considération de ces facteurs, soit le transfert massif d'actifs d'entreprise prévu dans les prochaines années, l'accroissement important de la proportion de transmissions/reprises externes, la complexité de celles-ci et l'importance de l'asymétrie d'information lors de ce type de transmission/reprise que cette recherche focalisera spécifiquement sur les transmissions/reprises externes.

À l'heure actuelle, il est théoriquement convenu que le processus de transmission/reprise externe comporte quatre phases : 1) réflexion personnelle ; 2) mise en œuvre du projet ; 3) transition et 4) nouvelle direction (Cadieux et Brouard, 2010b; Cadieux et Deschamps, 2011a). Au cours des dernières années, plusieurs dimensions de ces différentes phases ont été approfondies, que l'on pense aux activités de détection et d'étude de la cible, qui constituent le quotidien des professionnels de la transmission/reprise (Deschamps, 2000), à la préparation et l'accompagnement du cédant (Barbot et Richomme-Huet, 2007; De Freyman et Richomme-Huet, 2010; McGivern, 1978) ou du repreneur (Barbier et Calvez, 2009; Cullière, 2010; Deschamps, Fatien et Geindre, 2010; Perry, Badger, Lean et Leybourne, 2010; Picard et Thévenard-Puthod, 2004), à la dynamique relationnelle entre cédants et repreneurs (Bah, 2009; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Boussaguet et Bah, 2008; Cadieux et Deschamps, 2011b; Dokou et Gourdon-Cabaret, 2006; Picard et Thévenard-Puthod, 2006), au transfert des réseaux du cédant (Geindre, 2009, 2012) ou à la socialisation du repreneur lors de son entrée dans l'entreprise reprise (Boussaguet, 2005, 2007, 2008; d'Andria et Chalus-Sauvannet, 2007).

Étant donné que les cédants et les repreneurs d'aujourd'hui peuvent maintenant, grâce à ces études et leurs dérivés édités pour le grand public, mieux saisir les particularités des transmissions/reprises externes et s'y préparer en conséquence, l'étude plus particulière de la négociation d'une transmission/reprise externe est souhaitable, d'autant plus qu'à ce jour, cette constituante incontournable du processus de transmission/reprise externe n'a pas été étudiée à fond comme l'ont été les autres éléments mentionnés au paragraphe précédent (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Howorth *et al.*, 2004).

En effet, lors de notre recension de la littérature sur le sujet, aucun article portant spécifiquement sur la négociation de la transmission/reprise externe ou plus généralement sur d'autres types de transmissions/reprises n'a été déniché, ce qui corrobore l'affirmation de Bornard et Thévenard-Puthod (2009). Également, même les ouvrages plus poussés, tel que les guides sur le sujet évitent de discourir sur l'aspect de la négociation de la démarche et ceux qui le font ne se limitent qu'aux aspects financiers, fiscaux et juridiques de cette négociation (Durst et Gueldenberg, 2009; Durst et Sabbado, 2012; Gueye et Bah, 2003; Ip et Jacobs, 2006).

Un constat est toutefois clair : les chercheurs ne semblent pas s'entendre sur différents aspects de la négociation, comme sa durée, l'étendue de son contenu, les acteurs en présence, l'incidence de la psychosociologie de ceux-ci ou la structure de la démarche. Par ailleurs, sur le terrain, les différents organismes à vocation économique qui accompagnent les cédants et les repreneurs lors de transmissions/reprises externes limitent leurs conseils aux aspects patents du processus comme l'étude des environnements de l'entreprise ciblée et l'analyse financière (Gagnon, 1994), alors que de leur côté, les conseillers détiennent souvent une expertise pointue ne couvrant pas l'ensemble du processus de négociation (Deschamps et Paturel, 2009).

1. LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

La mise en contexte des dernières pages fait ressortir quatre faits. Premièrement, le départ à la retraite de milliers de propriétaires-dirigeants entraîne les défis de survivance de leur PME, et *a fortiori*, la pérennité économique des pays dans lesquels ces PME sont établies (Bastié et Cieply, 2007; Grazzini et Boissin, 2013). Deuxièmement, la diminution croissante des transmissions/reprises familiales au détriment des autres types de cessions d'entreprise (CRA, 2015), couplée au fait que selon l'Agence pour la création d'entreprise (ci-après APCE), le processus de transmission/reprise d'un repreneur interne unique « peut être celui du candidat-repreneur [externe] classique » (APCE, 2010), conforte le choix de focaliser plus particulièrement cette recherche sur les transmissions/reprises externes. Troisièmement, à l'heure actuelle, et tel qu'exposé ci-dessus, la recherche scientifique s'intéressant à la transmission/reprise externe, bien qu'avancée, reste incomplète. Quatrièmement, les transmissions/reprises externes se font dans un contexte d'asymétrie d'information plus important que dans les autres cas de transmissions/reprises, puisqu'elles mettent en scène, la plupart du temps, des acteurs qui ne se connaissent pas (Robbie et Wright, 1995), soit une dynamique d'agence et de confiance improductive (Howorth *et al.*, 2004), ainsi que des visions présumées inconciliables de la gouvernance de l'entreprise à transmettre/reprendre (Niedermeyer, Jaskiewicz et Klein, 2010).

Qu'ils s'apprêtent à faire une transmission/reprise familiale, interne ou externe, les cédants et repreneurs vivent souvent l'expérience pour une première fois (Deschamps, 2000). Pour ces derniers, cette ignorance des subtilités de la transmission/reprise complique *de facto* la négociation de celle-ci. Les guides ou autres écrits recensés clarifient, pour les cédants et repreneurs de tous types de transmissions/reprises, plusieurs des subtilités, mécanismes et autres éléments fondamentaux du processus, mais n'indiquent pas en détail, quoi et comment négocier (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Tous ces guides, sous toutes leurs

formes, s'arrêtent essentiellement sur l'inéluctabilité des aspects techniques, juridiques, fiscaux et financiers de la négociation et présentent, chacun à leur façon, comment les acteurs en présence devraient parvenir à conclure une négociation de transmission/reprise, quel qu'en soit le type. Comme le soulignent Barbier et Calvez (2006), Cadieux *et al.* (2014) ainsi que Bornard et Thévenard-Puthod (2009), le processus de négociation reste imprécis et peu documenté. Encore que Picard et Thévenard-Puthod (2006) aient déterminé différentes difficultés pouvant « stopper » (Ibid., 2006, p. 5) le processus de transmission/reprise lors de la négociation, il appert qu'à ce jour, le duo cédant-repreneur ne sait toujours pas comment aborder la négociation d'une transmission/reprise externe. Le besoin des acteurs de la transmission/reprise externe de connaître et d'inclure dans le processus de négociation, non seulement les aspects financiers et les clauses techniques, mais également les composants négociables des autres éléments garants du succès d'une transmission/reprise externe d'entreprise, semble avéré¹. En conséquence, pour les experts du milieu, le processus de négociation de la transmission/reprise externe demeure « nébuleux » (Martin, 2011) du fait que trop peu de chercheurs ont tenté de faire l'éclairage sur celle-ci au Québec, au Canada ou ailleurs.

Fort de ce constat littéraire, lors de notre travail doctoral de résidence, nous avons justement interviewé des experts du milieu avec un mandat comprenant les quatre axes de recherche suivants : 1) valider sur le terrain les éléments composant la négociation d'une transmission/reprise externe qui sont répertoriés à ce jour dans les différents écrits (recherches scientifiques et guides pratiques) ; 2) déterminer le niveau de connaissance et de préparation des deux acteurs à la négociation de cette transmission/reprise externe ; 3) découvrir quels aspects sociaux doivent inévitablement être négociés et 4) valider si notre problématique de recherche répond

¹ Ces éléments sont, pour en nommer que quelques-uns, le deuil du cédant, la socialisation du repreneur, les transitions des rôles, la régénération stratégique de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, les actifs, les immobilisations incorporelles et les communications entourant le projet.

à une problématique de terrain. Voici donc les questions abordées avec les experts en transmission/reprise :

- Q1 : Quels éléments sont couramment négociés lors d'une transmission/reprise externe ?
- Q2 : Quel est le niveau de préparation des acteurs de la transmission/reprise externe ?
- Q3 : Quels sont les aspects sociaux de la PME qui devraient être négociés lors d'une transmission/reprise externe ?
- Q4 : L'analyse de l'étape de négociation d'une transmission/reprise aborde-t-elle un besoin du milieu ?

En résumé, ce que nos entretiens avec les spécialistes de la transmission/reprise ont permis de confirmer et de dégager en vue de notre travail de recherche est limpide : les spécialistes sont en accord avec ce que les experts et chercheurs en transmission/reprise préconisent dans leurs guides. Ils ont une approche pragmatique dans l'accompagnement des cédants et repreneurs et ne conseillent généralement leurs clients que sur les éléments avérés de la transmission/reprise, soit les éléments que nous avons qualifiés de *couramment négociés*. Deuxièmement, ce sont plutôt les cédants et repreneurs qui, par manque de préparation ou par ignorance, orientent la négociation sur les aspects tangibles de l'entreprise et les divers postes du bilan. Selon un des spécialistes consultés, les repreneurs seraient encore moins préparés que les cédants. Cette ignorance du processus de transmission/reprise externe en général fait en sorte que la négociation de celle-ci en particulier est trop souvent limitée aux aspects tangibles de l'entreprise, ses actifs, ses stocks et sa valeur. Troisièmement, bien que les spécialistes de la transmission/reprise interviewés soient conscients de l'importance des aspects sociaux ou intangibles d'une cession, ils demeurent cependant peu renseignés à ce sujet et ne peuvent donc pas conseiller adéquatement les cédants et repreneurs sur ces subtilités. Quatrièmement, on ne connaît pas précisément le processus de négociation de la transmission/reprise externe. Les six intervenants du milieu rencontrés lors du travail de résidence se sont tous exprimés concernant la pertinence de la démarche doctorale pour l'avancement de la compréhension du processus de

transmission/reprise externe. Les spécialistes ont été unanimes à considérer que le sujet de recherche est pertinent, que la problématique de recherche aborde un besoin du milieu et à souhaiter qu'à l'aboutissement de nos travaux les cédants et repreneurs puissent avoir accès à des outils, guides ou autres types de documentation sur le processus de négociation d'une transmission/reprise externe, justifiant ainsi la possibilité de transférabilité de nos résultats de recherche².

Nous considérons ainsi qu'à tous ces égards, vouloir comprendre le processus de négociation en contexte de transmission/reprise externe est une problématique managériale contemporaine, pragmatique et scientifique.

2. LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Comme l'intérêt de cette recherche porte sur l'ensemble de la problématique de négociation d'une transmission/reprise externe, celle-ci soulève plusieurs questions : outre le cédant et le repreneur, qui sont les acteurs de la négociation ? Quelles sont leurs fonctions ? Où se trouvent les pièges ? Quelles sont les règles ? Que doit-on négocier ? Dans quel ordre ? En combien de temps ? Comment ? Que l'interrogation soit d'ordre informatif, processuel ou stratégique afin de répondre à la problématique managériale, ce travail aborde celle-ci sous deux angles. Le premier, la négociation d'une transmission/reprise externe étant traditionnellement cantonnée à ses aspects financiers, juridiques et fiscaux, la combinaison de deux recensions de littérature, l'une sur les transmissions/reprises externes et l'autre sur la négociation, conduit le travail de recherche à déterminer si la négociation d'une transmission/reprise externe se limite véritablement ou non aux seuls aspects financiers, juridiques et fiscaux. Dès lors, le second angle de recherche vise à éclaircir le processus de négociation d'une transmission/reprise externe de PME. À cet effet, le travail de thèse devra répondre à la question de recherche suivante :

² Les résultats de l'étude de résidence sont présentés de façon détaillée à l'annexe A.

Comment se déroulent les pourparlers et les démarches entourant la négociation d'une transmission/reprise externe de PME entre un cédant et un repreneur ?

De cette façon, il sera possible de distinguer entre la *substance* (le fond) d'une négociation de transmission/reprise externe et le *processus* (la forme) de celle-ci, soit les deux éléments nécessaires à la construction d'une théorie (Yin, 2014).

L'intention fondamentale, qui est de décrire en détail le processus de négociation d'une transmission/reprise externe de PME, impose de se fixer deux principaux objectifs de recherche. Le premier, pour des raisons académiques et théoriques est de :

Proposer un modèle théorique du processus de négociation d'une transmission/reprise externe réussie.

Le second objectif concerne plutôt les raisons pratiques de cette recherche, à savoir la contribution du projet doctoral à une problématique de terrain :

Comprendre le processus de négociation d'une transmission/reprise externe afin de pouvoir appréhender de manière approfondie les différents éléments la composant ainsi que leurs interactions.

Ce second objectif répond aux préoccupations des cédants et repreneurs externes et les guidera éventuellement à travers les phases du processus de transmission/reprise externe. De plus, cela permettra d'offrir des améliorations aux pratiques utilisées actuellement par tous les professionnels impliqués dans ce type de transaction. Ce modèle pourra également servir d'instrument pour les décideurs publics « en réponse aux enjeux socioéconomiques qui se posent en lien avec le rachat d'entreprises » (Grazzini et Boissin, 2013, p. 52).

DEUXIÈME CHAPITRE LE CONTEXTE THÉORIQUE

Afin de bien appréhender les phénomènes de la transmission/reprise externe et de sa négociation, il est nécessaire de recenser tous les éléments que comprennent ces deux champs de recherche distincts et d'en faire ressortir les points fondamentaux. Dans ce chapitre, deux recensions de la documentation scientifique sur ces sujets, procurant une vue intégrée de chacun de ceux-ci, sont proposées. La première portant sur l'étude de la transmission/reprise en général, et de la transmission/reprise externe en particulier, se termine sur la présentation d'un modèle synthèse du processus de transmission/reprise externe, tel que nous le comprenons. Puis, la deuxième recension approfondit plus spécifiquement les recherches sur la conduite d'une négociation, permettant, à la clôture de cette section, l'intégration des deux sujets, la transmission/reprise externe et la négociation.

1. INTRODUCTION À LA TRANSMISSION/REPRISE DES PME

Auparavant, la reprise d'entreprise n'était pas considérée comme une activité entrepreneuriale à part entière, les auteurs arguant que les repreneurs avaient un lieu de contrôle interne plus faible que les créateurs (Cachon, 1988), des habiletés entrepreneuriales moindres, un réseau moins développé, une tolérance moins élevée au risque et qu'ils étaient moins stimulés par la croissance (Birley, 1985). Les recherches sur le sujet ayant toutefois progressé depuis, on considère aujourd'hui que la gestion par un repreneur des problématiques et opportunités entrepreneuriales fait en sorte que la reprise d'entreprise équivaut à la création d'entreprises (Durst et Gueldenberg, 2009). Dans cette même perspective, Julien et Marchesnay (2011) présentent l'entrepreneur, créateur ou repreneur, de façon parallèle : « L'entrepreneur est reconnu comme tel lorsqu'il crée ou reprend une entreprise à partir d'une idée » (*ibid*, p. 63). Même si création et innovation ne se retrouvent pas nécessairement dans les opérations de reprise, celles-ci peuvent être qualifiées d'entrepreneuriales puisque le repreneur sera autant que l'entrepreneur propriétaire, gestionnaire et

organisateur d'une entreprise qui exploite un produit ou un concept en prenant un risque financier (Deschamps, 2003b). Ainsi, Cadieux *et al.* (2014) considèrent que l'évolution de la recherche sur les différentes manières d'aborder la carrière entrepreneuriale permet de considérer légitimement la reprise comme une voie entrepreneuriale.

La transmission ou la reprise d'entreprise ne sont en fait que des perspectives, celle du cédant et celle du repreneur, d'une opération de transmission/reprise d'entreprise. Ainsi, « d'une part, il y a un cédant désireux d'assurer la continuité de son entreprise au moyen d'une transmission [...], alors que d'autre part, se trouve un repreneur souhaitant reprendre une entreprise déjà existante » (Cadieux et Deschamps, 2011a, p. 2). Saoudi (*sic*) (2008, p. 4), reprenant la définition de Siegel (1989), explique que la transmission d'une entreprise « consiste essentiellement à trouver un repreneur personne physique ou morale, disposant des moyens financiers nécessaires pour acquérir ce qui définit celle-ci », tandis que Deschamps (2003b, p. 69) explique la reprise en soulignant l'aspect « entrepreneurial » : la reprise « est incarnée par un ou plusieurs individus s'associant en impulsant une nouvelle organisation sur la base d'une entité rachetée afin d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes à leur projet ». De leur côté, Barbier et Calvez (2006, p. 77), ont, dans leur définition, choisi de souligner l'aspect de pérennité de l'opération : un « processus de construction d'une continuité marqué par l'entrée physique d'un nouveau dirigeant ». Lochard et Gilbert (1997, p. 144) préfèrent faire ressortir les deux niveaux de la transmission/reprise « la transmission, à la fois, de la majorité du capital et la direction effective à un repreneur ». Tandis que pour d'Andria et Chalus-Sauvannet (2007, p. 7), c'est le fait que l'entreprise soit établie qui prime « un processus par lequel une personne physique ou morale, le repreneur, acquiert la propriété d'une entreprise ou d'une activité existante ». Ennew, Robbie, Wright et Thompson (1994, p. 29) proposent une définition mettant l'accent sur l'absence de lien du repreneur avec l'entreprise ciblée : « le transfert de propriété par lequel le

contrôle de l'entreprise est transféré à un entrepreneur ou un groupe d'entrepreneurs qui ne travaillaient pas pour l'entreprise antérieurement [notre traduction] ». En définitive, que leur perspective soit celle de la transmission ou celle de la reprise, ces différents auteurs insistent sur les notions suivantes : entrepreneuriat, rachat, innovation, création de valeur, propriété, contrôle, pérennité et acquisition du statut de dirigeant. Le travail de thèse portant plus précisément sur la transmission/reprise externe, nous proposons une définition rassemblant l'ensemble des notions avancées dans une seule perspective unificatrice des deux concepts :

Opération³ ayant pour résultat l'acquisition onéreuse, par un entrepreneur ou un groupe d'entrepreneurs qui ne travaillaient pas pour l'entreprise antérieurement, de la gouvernance et de la propriété d'une entreprise existante après le retrait du cédant de la gouvernance et de la propriété de cette même entreprise, dans le but d'assurer sa pérennité en lui insufflant de nouvelles tactiques innovantes de création de valeur.

Maintenant que les acteurs sont introduits et que l'opération est définie, nous considérons opportun de commencer l'analyse des différents types de transmissions/reprises étudiés par les chercheurs qui, pour expliquer le phénomène, illustrent les transmissions/reprises au moyen de modèles regroupant par phases et étapes les actions des acteurs en présence.

2. LES RECHERCHES SUR LE PROCESSUS DE TRANSMISSION/REPRISE DES PME

Seules quelques options s'offrent à un propriétaire dirigeant d'entreprise lorsqu'il planifie sa retraite ou lorsqu'il désire réorienter sa carrière. Une fois que celui-ci aura opté pour la transmission de son entreprise, comme le montre le tableau 1 de la page suivante, celui-ci pourra sélectionner l'une de quatre avenues de

³ Une opération est définie comme suit : « acte, ou série d'actes (matériels ou intellectuels) pour obtenir un résultat » (Le Robert illustré), « ensemble des moyens qu'on emploie afin d'obtenir un résultat » (dictionnaire TV5 monde).

Tableau 1
Représentation des modalités de transmission⁴

Modes	Choix 1	Choix 2		
	Succession	Cession		
Transmission	Interne à la famille	Externe à la famille		
	Interne à l'entreprise	Interne à l'entreprise	Externe à l'entreprise	
À qui ?	À un ou des membres de la famille	À un ou plusieurs salariés	À un tiers, personne physique	À un tiers, personne morale
Littérature francophone	Succession	RES/SCOP	RPP	Croissance externe
Littérature anglophone	<i>Succession</i>	MBO/EBO	MBI	<i>Trade sale</i>
Terme utilisé	Transmission/ reprise familiale	Transmission/ reprise interne	Transmission/ reprise externe	Croissance externe

Source : adapté et complété de De Freyman et Richomme-Huet (2010, p. 164).

transmissions/reprises possibles, selon qu'il désire transmettre son entreprise à a) un membre de sa famille, b) un groupe restreint d'employés ou à l'ensemble de ses salariés, c) un tiers externe ou bien d) une entreprise (De Freyman et Richomme-Huet, 2010). Différentes modélisations de ces modalités de transmission/reprise seront présentées dans les prochaines pages, dans l'ordre suivant : les modèles de transmission/reprise interne à la famille, les modèles de transmission/reprise interne à l'entreprise, les modèles de transmission/reprise externe à l'entreprise, puis nous présenterons une sélection de modèles de transmission/reprise génériques, soit des modèles dont les auteurs affirment qu'ils s'appliquent aux trois types de transmissions/reprises. Enfin, nous proposerons, en synthèse à cette partie du travail, un modèle que nous voulons spécifique à la transmission/reprise externe.

2.1. La transmission/reprise interne à la famille

Depuis maintenant plus de trente ans, la recherche sur le processus de transmission familiale constitue un domaine de recherche en constante évolution. Au fil de ces années, plusieurs modèles ont été élaborés ; cependant, uniquement neuf de

⁴ Un lexique placé après les annexes au document introduit l'ensemble des acronymes.

ceux-ci, les plus représentatifs, seront présentés dans cette section. Tous ces modèles sont regroupés dans la figure 1 de la page suivante. Cette figure synthèse découpe le processus de transmission/reprise familiale en trois grandes phases simples représentant trois moments clés du processus que nous avons nommés temporellement : *préparation/socialisation*, *transition/règne conjoint* et *nouvelle direction*. Ces phases temporelles ont été visuellement séparées verticalement par deux traits gris, dont le premier, qui marque le début de la phase 2 du processus de transmission/reprise, indique l'entrée à plein temps du successeur/repreneur dans l'entreprise et le second, au début de la phase 3, est le moment de sa prise de direction officielle, soit deux événements marquants du processus de succession familiale identifiés lors d'une recherche documentaire par Longenecker et Schoen (1978). La figure 1 a également été divisée horizontalement selon que les modèles sont présentés dans la perspective du successeur, celle du prédécesseur, ou une combinaison des deux.

2.1.1. La phase de préparation/socialisation

Cette phase des modèles de Longenecker et Schoen (1978), de Hugron (1992), d'Aronoff et Ward (1992), de Cadieux (2004) et de Lambrecht et Donckels (2006) comporte une étape d'incubation. C'est l'étape, pour le successeur, de sa conception à la maison d'une attitude par rapport à l'entreprise familiale. Ces derniers auteurs (*ibid.*), qui nomment cette incubation « interpreneuriat », précisent que c'est un « transfert de connaissances professionnelles, de valeurs managériales, de caractéristiques entrepreneuriales et de l'esprit de l'entreprise familiale » (Lambrecht et Donckels, 2006, p. 395). Cette étape est généralement suivie de l'étape d'incitation aux dispositions entrepreneuriales par la formation. Durant l'adolescence, le successeur obtient un travail saisonnier dans l'entreprise familiale, puis à la fin de ses études, il pourra acquérir de l'expérience dans d'autres entreprises (Aronoff et Ward, 1992; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Lambrecht et Donckels, 2006; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Longenecker et Schoen, 1978).

Figure 1 Synthèse des modèles de transmission/reprise familiale

Auteur(s) du modèle	Perspective	Préparation/socialisation				Transition/règne conjoint				Nouvelle direction				
Longenecker et Schoen (1978) Étapes de la succession père-fils	Successeur	Incubation		Introduction	Introduction-fonctionnel			Fonctionnel		Fonctionnel avancé		Succession naissante		Succession mature
Handler (1989)	Successeur	Développement personnel						Implication entrepreneuriale				Transfert d'autorité		
Aronoff et Ward (1992) Modèle de transmission en sept étapes	Successeur	Préparation entrepreneuriale de 0 à 25 ans			Entrée de 20 à 30 ans		Développement 25 à 35 ans		30-40 ans		Étape 5	Étape 6	Étape 7	
		Incubation	Formation académique	Expérience à l'externe	Formation interne		Compétences entrepreneur		Développement leadership		Sélection du successeur	Transition	Prochaine ronde	
Lambrecht et Donckels (2006) Les six tremplins du transfert de l'entreprise familiale	Successeur	Incubation (interpreneurs hip)	Formation académique	Formation interne	Expérience à l'externe			Expérience divers postes avec liberté de choix et d'action du successeur		Entente et planification écrite officiel				
McGivern (1978) - Problèmes et conséquences d'une succession	Prédécesseur	Vendre ou non ?	Insécurité	Frictions	Rivalités		Sélection candidats	Formation candidats	Désignation successeur	Retraite fondateur	Changements organisation	Prise de contrôle	Expérience managériale	Gestion du retraité
Hugron (1992) Le processus successoral	Prédécesseur	Transfert de direction		L'incubation		Le choix		Le règne conjoint			Le désengagement			
		Transfert de propriété		Fixation de la dévolution		Consultation		Le choix des solutions possibles			La sanction et la mise en œuvre			
Cadieux (2004)	Prédécesseur	Prédécesseur		Opérateur unique		Roi		Superviseur		Consultant				
		Successeur		Initiation		Intégration		Règne conjoint		Désengagement				
				Aucun rôle		Assistant		Gestionnaire		Dirigeant				
Churchill et Hatten (1987) Cycle de vie des générations	Prédécesseur/successeur	Fondateur-opérateur seul		Formation et développement				Partenariat				Transfert de pouvoir		
Le Breton-Müller <i>et al.</i> (2004) Transferts d'entreprises familiales réussies	Prédécesseur/successeur	Établissement des principes de base		Formation et développement				Sélection du candidat	Transition/installation				Transfert du capital	

Gratton (2018)

Le Breton-Miller *et al.* (2004), avec leur modèle issu d'une recherche documentaire, précèdent ces étapes de présuccession par une période durant laquelle la famille établit les principes de base d'une éventuelle succession, par exemple, les critères de sélection du successeur. Hugron (1992) qui est le seul des auteurs retenus à placer en parallèle le processus de transfert de direction et le processus de transfert de propriété, propose sensiblement le même scénario à l'étape 2 de son processus de transfert de direction, soit l'« évaluation des candidats » et l'« élaboration des critères situationnels et qualitatifs ». Pour McGivern (1978), qui a élaboré un outil d'analyse du contexte de succession grâce à deux recherches-actions bonifiées d'une recherche documentaire, cette première phase de préparation/socialisation est essentiellement centrée sur la décision, par le propriétaire-dirigeant actuel, de conserver ou non la propriété et la direction de l'entreprise dans le giron familial, tout en composant avec l'insécurité et les rivalités des acteurs en présence, qu'ils soient simple partie prenante dans l'entreprise ou successeurs potentiels.

2.1.2. La phase de transition/règne conjoint

Cette phase marque le début du travail à temps plein dans l'entreprise pour le successeur, enclenchant conséquemment un éventuel règne conjoint. Longenecker et Schoen (1978) qui, grâce à une recherche documentaire, ont bâti leur modèle pour représenter la perspective du successeur, considèrent qu'à l'entrée, celui-ci est « fonctionnel » et devra se développer jusqu'à « fonctionnel avancé » avant d'obtenir un poste de direction. Ayant procédé à une étude exploratoire de 32 cas de reprises familiales, Handler (1989, 1990) avance que c'est la phase durant laquelle le successeur doit amorcer son implication entrepreneuriale. Cette implication se traduit pour Aronoff et Ward (1992) ainsi que Lambrecht et Donckels (2006) par une formation aux différentes fonctions internes de l'entreprise ainsi que par le développement des compétences et du leadership. Lambrecht et Donckels (2006) soulignent à cette étape qu'il est préférable que le successeur ait une quasi totale liberté d'action afin qu'il puisse apprendre de ses erreurs, innover et découvrir.

D'autres modèles, dont ceux de McGivern (1978) et d'Aronoff et Ward (1992), incorporent explicitement à cette deuxième phase une étape de formation et de développement des compétences. Il est à noter que c'est aussi durant cette phase que trois groupes d'auteurs (Aronoff et Ward, 1992; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; McGivern, 1978) proposent de désigner le successeur, une fois que lui et ses frères et sœurs auront acquis une certaine expérience au sein de l'entreprise, permettant ainsi une décision plus éclairée du choix du successeur. Selon Churchill et Hatten (1987), Handler (1989, 1990) et Le Breton-Miller *et al.* (2004), la phase de règne-conjoint est une période de partenariat entre les deux acteurs de la transmission. McGivern (1978), Churchill et Hatten (1987) et Le Breton-Miller *et al.* (2004) situent durant cette phase, le début du désengagement du prédécesseur, une étape émotionnellement complexe ayant une influence sur le déroulement du reste du processus. Pendant que le successeur gagne en pouvoir et généralise ses tâches, le prédécesseur laisse aller son emprise et réduit son fardeau de travail tout en se réservant les tâches qu'il préfère (Cadieux, 2004, Hugron et Dumas, 1993).

2.1.3. *La phase de nouvelle direction*

La phase de nouvelle direction voit le processus de transmission se concrétiser. Les chercheurs retenus ont des visions différentes de cette phase et un seul groupe de chercheurs l'omet tout simplement de son modèle exploratoire, soit Lambrecht et Donckels (2006). Longenecker et Schoen (1978) voient cette période se transformer de « succession naissante » à « succession mature », c'est-à-dire qu'au début de cette phase, le successeur, président en titre, doit résolument, mais patiemment, prendre sa place pour devenir président *de facto*. Cette phase représente pour McGivern (1978) celle durant laquelle le successeur mettra en place graduellement les changements qu'il désire pour son entreprise. La prise de contrôle peut cependant être laborieuse, le successeur devra savoir s'imposer au fur et à mesure qu'il gagnera en expérience. Il doit aussi composer avec une difficulté inusitée : la gestion de la retraite du prédécesseur qui varie en intensité selon

l'aisance avec laquelle il se désengage de son entreprise. Les autres auteurs voient essentiellement dans cette phase l'achèvement de la transition qui fait suite au transfert définitif du pouvoir (Churchill et Hatten, 1987), de l'autorité (Handler, 1989) et du capital (Hugron et Dumas, 1993, Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Durant ce long processus, se tient selon Handler (1989) un « jeu » entre le prédécesseur et le successeur lors duquel se fait le rajustement des rôles et responsabilités des deux acteurs ; en croissance pour le successeur et en décroissance pour le prédécesseur. Toujours selon Handler (1989), l'entrepreneur est en constante mutation, c'est-à-dire que celui-ci se transformerait lentement d'un « entrepreneur » en un « propriétaire » au fur et à mesure de la croissance de son entreprise.

Une lacune importante des premiers modèles de transmission était l'absence d'une illustration du transfert du capital-actions et des actifs de l'entreprise. L'objectif de Hugron était de déterminer les intervenants des transmissions familiales et la dynamique successorale au sein des PME afin de proposer un modèle de succession (Hugron et Dumas, 1993). Ce modèle place en parallèle le processus de transfert de direction et le processus de transfert de propriété. Les deux processus sont évidemment reliés, mais ils ne sont toutefois pas dépendants l'un de l'autre, c'est-à-dire qu'ils progressent chacun en fonction de leurs objectifs distincts. Le modèle de Hugron (1992) a permis de corriger l'absence du processus de transfert de propriété jusqu'à la concrétisation financière des autres modèles de l'époque et d'inclure le successeur dans le processus. On remarque que cet ajout se retrouve à la toute fin du processus dans le modèle de Le Breton-Miller *et al.* (2004), modèle élaboré plus d'une décennie plus tard.

Les travaux de Cadieux (2004), issus d'une étude de cas faite auprès de cinq cédants ayant réussi à transmettre leur PME, vont cependant plus loin afin de décrire plus en détail le processus de désengagement du cédant envers son entreprise. La combinaison de résultats de recherches sur la retraite, sur la transition de rôle et sur le développement de l'adulte permet à Cadieux (*Ibid.*) d'avancer que le processus de

désengagement du cédant s'échelonne sur les deux dernières phases du processus de transmission/reprise, « soit celles du règne conjoint et du désengagement pendant lesquelles le prédécesseur procéderait à une profonde refonte de ses rôles au fur et à mesure que son successeur s'affirme dans ceux lui étant réservés » (*Ibid.*, p. 65). On comprend donc que le désengagement du prédécesseur/cédant n'est possible que lorsqu'il y a, parallèlement, engagement du successeur/repreneur.

2.1.4. Points de convergences et de divergences entre les modèles

Afin de motiver leurs champs d'intérêt de recherche, les différents auteurs des modèles retenus dans la figure 1 évoquent tous certains vides théoriques. Par exemple, Longenecker et Schoen (1978) avancent que les recherches offertes à leur époque se limitaient trop souvent à l'après-transmission (nouvelle direction), alors que McGivern (1978) mentionne que les modèles existants ne sont que des généralisations qui ne tiennent pas compte du contexte de l'entreprise familiale, comme le font Le Breton-Miller *et al.* (2004) qui voient plus large et identifient les lacunes théoriques au niveau de l'étude des environnements des acteurs de la transmission/reprise sur le plan social, familial, entrepreneurial et industriel, en plus de la préparation du successeur et sa sélection. Lambrecht et Donckels (2006) corroborent ces affirmations lorsqu'ils soulignent qu'une majorité d'études se font dans la perspective des propriétaires-dirigeants et ne se limitent souvent qu'aux aspects fiscaux, légaux et financiers, éléments pertinents selon eux à la dernière phase du processus, plutôt que d'analyser les interrelations entre les différents sous-systèmes : individuel, familial et entrepreneurial.

Cependant, et comme la figure 1 l'illustre, les principaux modèles proposés dans la littérature sont assez semblables puisqu'on y retrouve grosso modo la même évolution : préparation/socialisation — transition/règne conjoint — nouvelle direction. En fait, selon Barbot et Richomme-Huet (2007, p. 13), « les auteurs s'accordent sur l'ensemble du processus, seuls les découpages de ce dernier diffèrent

d'une recherche à l'autre ». Quelle que soit leur perspective, l'ensemble des auteurs retenus propose toutefois un modèle de réussite de transmission/reprise familiale et tente d'expliquer ce processus, avec plus ou moins de détails, tout en signalant la complexité de la démarche et l'importance d'une planification à long terme de celle-ci. Ces quelques modèles, construits durant les trente dernières années, ont été précurseurs à la poursuite de recherches et ils ont également ouvert la voie à la recherche sur les autres types de transmissions/reprises, dont les transmissions/reprises internes.

2.2. La transmission/reprise interne à l'entreprise

Comme l'a montré le tableau 1, la transmission/reprise est qualifiée d'interne lorsqu'elle est faite à un ou plusieurs salariés de l'entreprise n'ayant aucun lien de parenté avec le cédant, donc extérieure à la famille (Cadieux et Brouard, 2010; De Freyman et Richomme-Huet, 2010). La recherche francophone nomme la reprise par un employé, ou un groupe d'employés, la *reprise d'entreprise par les salariés*, ou RES, modalité de transmission/reprise qui peut prendre deux formes, en fonction de la structure juridique que créeront les salariés pour concrétiser leur reprise (APCE, 2010; De Freyman et Richomme-Huet, 2010; De Freyman, 2009; Estève et Mahé de Boislandelle, 2011). Selon l'APCE (2010) « dans les cas d'une reprise à plusieurs [RES], les salariés peuvent constituer une société dont ils seront les associés » [société de gestion ou *holding*] ou « cette reprise peut également se faire dans le cadre d'une SCOP⁵ », soit une coopérative de travailleurs. Au Québec et au Canada, en plus de ces structures juridiques, les salariés peuvent opter pour une fiducie de rachat d'actions (St-Cyr, Richer, Landry et Francoeur, 2005).

⁵ Il existe également en France les Scic, ou Société coopérative d'intérêt collectif, une coopérative de production s'apparentant au SCOP. Dans ce document, SCOP est utilisé indifféremment.

La transmission/reprise interne serait « d'inspiration anglo-saxonne (issue du *Leverage Management Buy Out* ou LMBO) et introduite en France en 1984 » (De Freyman et Richomme-Huet, 2010, p. 165), grâce à l'adoption d'une loi créant des incitations fiscales favorisant les RES afin d'offrir une avenue de sortie aux cédants n'ayant pas de repreneur familial (De Freyman, 2009; De Freyman et Richomme-Huet, 2010; Estève et Mahé de Boislandelle, 2011). Selon De Freyman et Richomme-Huet (2010, p. 64), la RES est « une version réglementée et assortie d'avantages fiscaux du LBO » (*leverage buy-out* ou achat par effet de levier). L'esprit des lois⁶ au Québec pour favoriser cette avenue de sortie est sensiblement la même qu'en France, mais l'offre sur le terrain « s'articule cependant de façon différente de celle qui existe aux États-Unis et en France » (St-Cyr et al., 2005, p. 41) dont les marchés sont beaucoup plus développés. La transmission/reprise interne est donc une opération d'achat par effet de levier⁷, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise. Plutôt que de procéder directement au rachat des titres de la cible, il est suggéré de le faire par le biais d'une société de gestion (*holding*), ce qui se fait dans une majorité des cas⁸ (Deschamps et Paturel, 2005; Deschamps, 2000; Grazzini et Boissin, 2013; Mathieu, Cadieux et Gratton, 2011; Meier et Schier, 2008).⁹

⁶ Par exemple, le gel successoral et l'exonération de gain en capital (St-Cyr, Richer, Landry et Francoeur, 2005).

⁷ En fait, tous les types de reprises, internes ou externes à la famille, peuvent l'être (St-Cyr et al., 2005, p. 41).

⁸ 100 % des 75 repreneurs analysés par Deschamps (2000) avaient procédé à l'achat de leur entreprise à travers une société de gestion.

⁹ L'achat par effet de levier offre le bénéfice de trois leviers : financier, fiscal et légal (Deschamps et Paturel, 2005; Deschamps, 2000; Meier et Schier, 2008). Premièrement, le levier financier permet en quelque sorte au repreneur d'investir un minimum et de financer au maximum le rachat en utilisant les ressources de l'entreprise reprise. En d'autres mots, c'est la capacité d'emprunt de l'entreprise qui fournit au repreneur la possibilité de payer le montant de la vente au cédant, puis la capacité de création de valeur de celle-ci qui permet plus tard de repayer l'emprunt (St-Cyr et al., 2005, p. 41). Deuxièmement, le levier fiscal autorise la déduction des frais d'intérêts, ce qui n'est pas le cas lorsqu'un repreneur contracte un emprunt personnel ; or, plus la dette est importante, plus la déduction fiscale est intéressante. Troisièmement, le levier légal, quant à lui, accorde au repreneur le droit d'acquérir et de contrôler l'entreprise ciblée en ne détenant que la majorité des actions de la société de gestion, qui elle détient le contrôle de l'entreprise ciblée (Deschamps et Paturel, 2005; Deschamps, 2000; Lehmann, 1993; Meier et Schier, 2008; Vatteville, 1994).

Contrairement à la transmission/reprise familiale, les recherches scientifiques anglo-saxonnes et francophones sur la transmission/reprise interne n'ont pas produit de modèles connexes à ce type de sortie pour le cédant. Une explication à cette absence de modélisation serait que la transmission/reprise interne puisse prendre plusieurs formes. Les RES et les SCOP, bien que similaires, ne présentent pas des processus identiques puisque la forme de regroupement des employés n'est pas juridiquement la même, soit la personne morale pour les RES comparativement à celle de la coopérative pour les SCOP. Ces deux formes juridiques seront examinées séparément.

2.2.1. La transmission/reprise interne par les salariés, (RES)

Du fait qu'aucun modèle scientifique spécifique à la RES n'existe, seul le processus illustré à la figure 2 de la page suivante, qui est en fait une proposition de modèle spécifique à la transmission/reprise interne par Cadieux et Brouard (2010), a été retenu afin d'expliquer cette forme de transmission/reprise. Ce modèle est similaire à celui de Hugron (1992), c'est-à-dire qu'il met en parallèle les processus de transfert de direction et de propriété de quatre phases chacun. Les deux premières phases du transfert de direction sont concomitantes : durant la première phase, D1, de *planification stratégique*, le cédant doit évaluer son entreprise et sélectionner le repreneur idéal pour assurer la pérennité de son entreprise, puis en D2 *s'entendre* avec lui. Suivent les étapes D3 de *cohabitation* et D4 de *retrait* durant lesquelles un transfert d'information tacite vers le repreneur ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences par celui-ci doivent avoir lieu avant le retrait définitif du cédant.

Les phases de transfert de propriété, identiques à celles que l'on retrouve dans le modèle de transmission/reprise familiale de Cadieux et Brouard (2010), sont les suivantes : P1) la *planification* par le cédant de son avenir financier et celui de son entreprise, P2) la *consultation* d'experts-conseils par le cédant et le repreneur concernant les aspects juridiques et fiscaux, P3) le choix des modalités de

Figure 2
La transmission interne : proposition d'un modèle

CÉDANT			
PDG			
Phase D1	Phase D2	Phase D3	Phase D4
Planification stratégique	Entente	Cohabitation	Retrait
Le transfert de direction			
Le transfert de propriété			
Phase P1	Phase P2	Phase P3	Phase P4
Planification	Consultation	Choix	Sanction
Emploi à temps partiel ou complet dans l'entreprise			
REPRENEUR			

Source : Cadieux et Brouard (2010, p. 31)

reprise de l'entreprise et P4) la *sanction* qui concrétise la transaction (Cadieux et Brouard 2010). Ce modèle de transmission interne est assez complet puisqu'il présente le processus dans son ensemble. Sa validité est également solide puisque le modèle est bâti sur les fondations des modèles de transmission/reprise familiale de Handler (1989), d'Hugron (1992) et de Cadieux (2004). Une transmission interne n'est cependant pas une transmission familiale et le modèle de Cadieux et Brouard (2010), bien qu'il illustre le cheminement parallèle du repreneur, semble tenir pour acquis que celui-ci laissera le cédant procéder à sa guise et que la transmission ne serait en fait qu'une continuité quand dans les faits, un repreneur, qu'il provienne de la famille, de l'interne ou de l'externe, aura nécessairement un plan de changements pour l'entreprise duquel le cédant doit tenir compte dans ses préparatifs de transmission (Deschamps, 2000; McGivern, 1978; Wright, Hoskisson, Busenitz et Dial, 2000).

2.2.2. La transmission/reprise interne par une SCOP ou coopérative

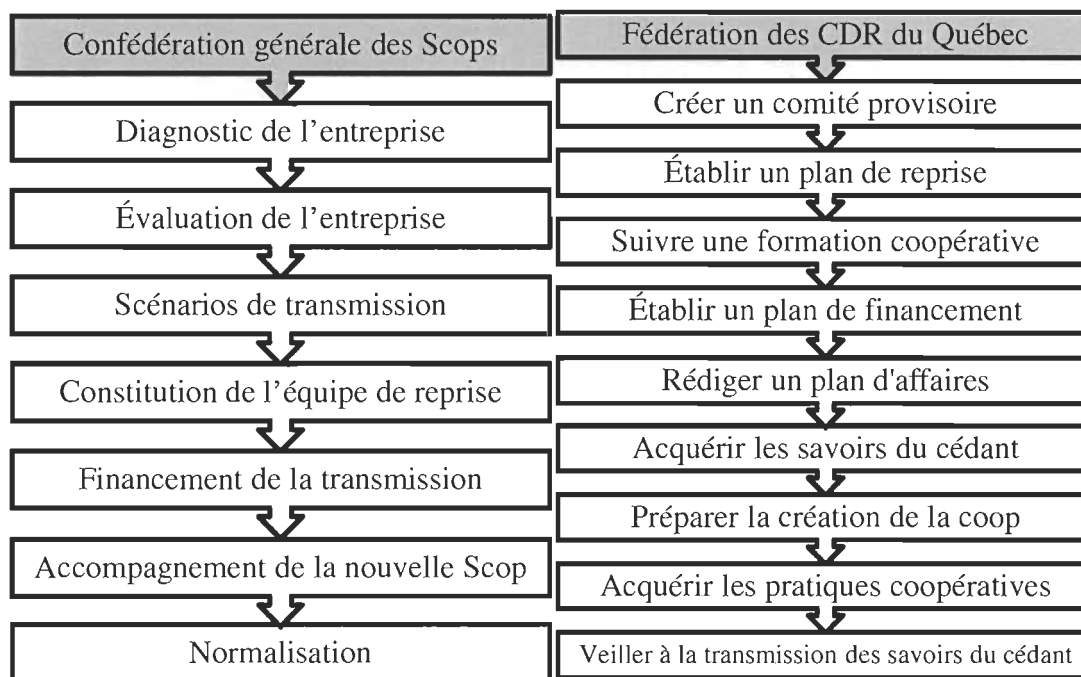
Cette modalité de transmission/reprise interne aurait, en France, une tradition centenaire ; puisque « depuis 1907 on a dénombré 523 transformations

d'entreprises saines en SCOP, dont 233 sont encore vivantes en juin 2007 » (Hunzinger et Jolivet, 2010, p. 62). Cette modalité serait cependant la dernière des solutions envisagées par un propriétaire-dirigeant pour assurer la survie de son entreprise, bien qu'elle soit aujourd'hui reconnue comme « une solution avantageuse sur le plan économique comme sur le plan humain » (*ibid.*, p. 58). Du point de vue des travailleurs-repreneurs, les associations de coopératives offrent à leurs membres et futurs coopérateurs des services d'accompagnement ainsi que des guides qui les assistent dans la transformation de l'entreprise de leur employeur en coopérative de travailleurs, permettant de pérenniser l'affaire et, conséquemment, de conserver leurs emplois. Les processus de transmissions/reprises internes proposés par ces associations, bien que tous différents, poursuivent ce même objectif.

La figure 3 de la page suivante met en parallèle les processus proposés par la Confédération générale des Scops (CGScop, 2009) en France, ainsi que celui de la Fédération des coopératives de développement régional du Québec (FCDRQ, 2008). Une comparaison sommaire de ces deux processus conduit au constat selon lequel les formules proposées tant par la Confédération générale que la Fédération des coopératives offrent plutôt des guides de travail à l'intention des repreneurs coopérateurs voulant transformer une entreprise en coopérative, plutôt qu'un processus clair des différentes étapes pour en arriver à une transmission/reprise interne.

Les deux propositions dirigent le cédant et les repreneurs vers la mise en place d'une équipe de reprise qui doit avoir à sa tête un leader dont la compétence technique est reconnue en la matière et appréciée de ses collègues, qui eux, devront être majoritairement favorables à la transformation de l'entreprise et le faire valoir concrètement en s'engageant à en détenir des parts. Les deux processus amènent également au diagnostic de l'entreprise, à l'évaluation de celle-ci et à la détermination du scénario de transmission selon le statut juridique original de l'entreprise et de son prix de vente lesquels déterminent si la transmission se fera

Figure 3
Comparatif de processus de transmission/reprise interne



Sources : Confédération générale des Scops (2009) et Fédération des coopératives de développement régional du Québec (2008).

directement, par étape ou en location. Ces étapes ouvrent la voie à l'élaboration d'un plan de financement qui tient compte de l'investissement initial des coopérateurs et de la capacité de la future coopérative à rembourser les emprunts contractés.

Les deux modèles insistent sur l'accompagnement qui doit se faire à deux niveaux, premièrement par le cédant lui-même qui, comme dans les autres modalités de transmission/reprise, s'engage à transmettre aux repreneurs son savoir-faire, puis deuxièmement, par les réseaux des coopératives, qui de leur côté doivent former les repreneurs-coopérateurs conformément aux attitudes et raisonnements coopératifs, ainsi qu'aux pratiques de gestion et de saine gouvernance, en plus de s'assurer que le changement culturel au sein de l'entreprise se fait en douceur, grâce entre autres par le parrainage de coopérateurs plus expérimentés (CGScop, 2009; FCDRQ, 2008).

En conclusion à cette section sur les transmissions/reprises internes, nous retenons les mots de Grazzini et Boissin (2013, p. 68) qui expliquent que le peu d'intérêt démontré par les chercheurs pour ce type de transmission/reprise provient peut-être simplement du fait que « les salariés ne sont pas les plus enclins à s'orienter vers le rachat de PME ». La section suivante se focalise maintenant sur les transmissions/reprises externes.

2.3. La transmission/reprise externe à l'entreprise

De toute la littérature consultée sur le sujet, seuls trois modèles ont été retenus pour cette section : les deux premiers modèles illustrent la transmission/reprise externe par un repreneur personne physique tandis que le troisième présente plutôt le processus de transmission/reprise externe par une personne morale, autrement nommée *croissance externe* dans la littérature (De Freyman et Richomme-Huet, 2010), soit l'acquisition d'une entreprise par une autre entreprise. Le premier modèle proposé est celui de Cadieux et Brouard (2010) qui est en fait la proposition d'un modèle synthèse. Leur modèle reprenant certaines des phases du modèle de Picard et Thévenard-Puthod (2004) et d'autres du modèle générique de transmission/reprise de Deschamps (2000) que nous présenterons au point suivant. Le modèle de transmission/reprise externe à une personne morale est celui d'Albo, Bryk et Pigott (2000).

2.3.1. La transmission/reprise externe à un repreneur personne physique

Dans leur modèle présenté à la figure 4 de la page suivante, Cadieux et Brouard (2010) insistent à la première étape de réflexion personnelle sur le fait que le cédant réfléchit à la vente de son entreprise pour prendre sa retraite ou se lancer dans de nouveaux projets et le repreneur contemple l'idée d'entreprendre par la création ou la reprise. C'est à la deuxième étape que le cédant et le repreneur se rencontrent, évaluent l'entreprise, négocient un accord et le signent. L'étape de transition voit le

Figure 4
La transmission/reprise externe à une personne physique

CÉDANT			
PDG			
Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Réflexion personnelle	Mise en œuvre du projet	Transition	Nouvelle direction
Le transfert de direction et de propriété			
			PDG
REPRENEUR			

Source : Cadieux et Brouard (2010, p. 37)

repreneur faire une socialisation (Boussaguet, 2007) progressive dans l'entreprise dont résulte le transfert du leadership du cédant au repreneur (Cadieux et Deschamps, 2011a) sur une période moyenne de six mois (Senbel et St-Cyr, 2007). À la quatrième phase de nouvelle direction, le repreneur devrait être légitimement en contrôle de l'entreprise (Boussaguet, 2007). Son leadership affirmé, il peut entreprendre, délicatement, des changements stratégiques et organisationnels (Picard et Thévenard-Puthod, 2004).

Le modèle de Cadieux et Brouard (2010) présente une faiblesse importante. Cette faiblesse se trouve dans la concentration en une phase de la rencontre des deux acteurs, la négociation d'une entente et la signature de celle-ci. Le tout paraît précipité lorsque l'on tient compte de l'ensemble des considérations par exemple, sociales, environnementales, légales ou financières qui doivent être négociées (Durst et Gueldenberg, 2009; Saoudi et Gallego, 2011) afin de concrétiser une transmission/reprise externe.

2.3.2. Les étapes du processus de reprise

Le modèle présenté par Picard et Thévenard-Puthod (2004) a la particularité d'illustrer spécifiquement le processus de transmission/reprise externe de tout type

de TPE. Également, le modèle explique le processus de transmission/reprise externe en décrivant en parallèle les activités du cédant et du repreneur durant chacune des étapes du processus de transmission/reprise externe. Ce modèle issu d'une recherche qualitative auprès de neuf repreneurs externes, dont seulement deux cédants parmi les neuf cas de transmission/reprise externe analysés, est reproduit à la figure 5 de la page suivante.

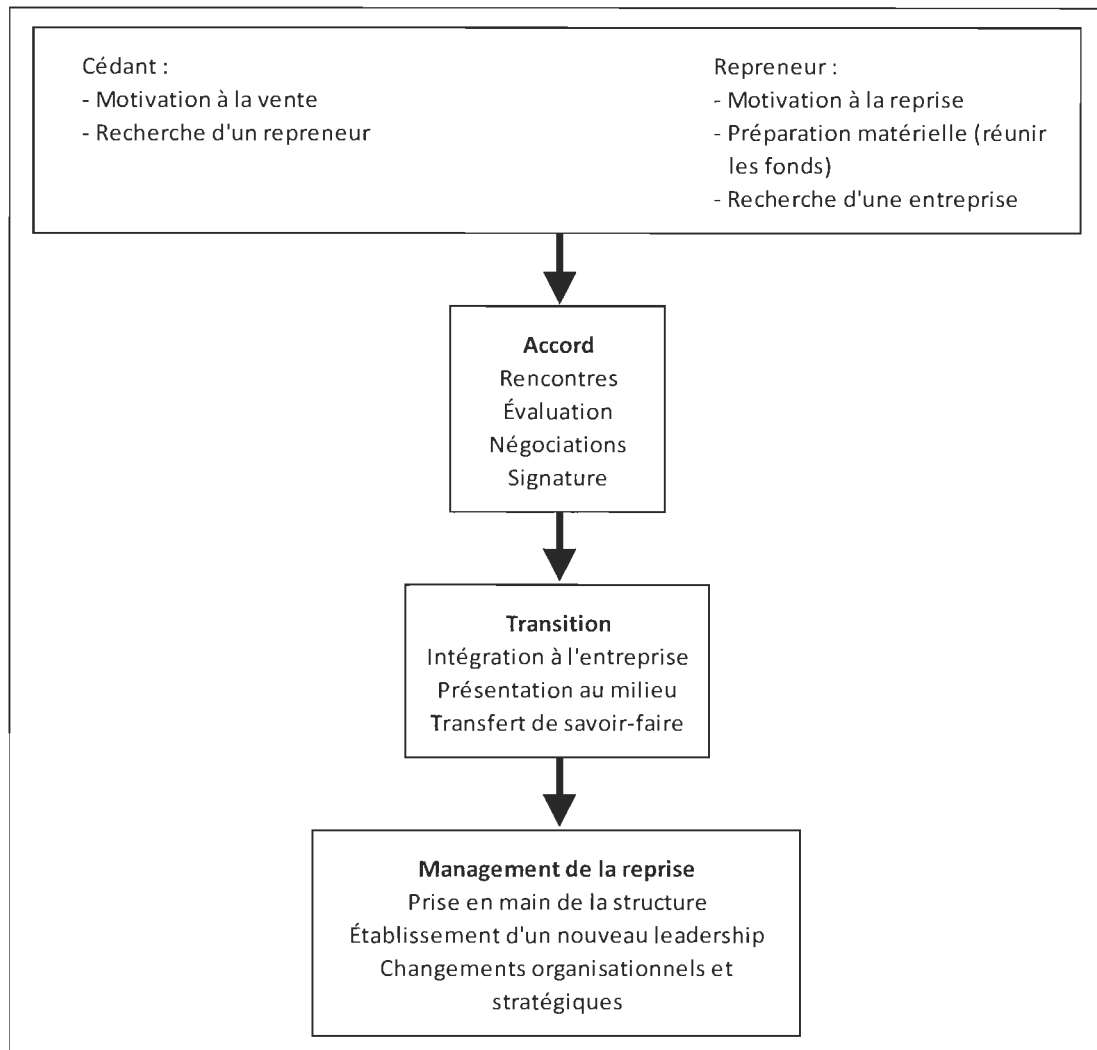
Ce modèle se présente en quatre phases et débute par une phase de *préparation* des deux acteurs, avant que ceux-ci ne se rencontrent pour la première fois. Durant cette phase, le cédant aura à composer avec l'intensité des réactions émotionnelles que son retrait éventuel de l'entreprise lui causera, suivant qu'il est contraint par l'âge, la maladie, la santé financière de l'entreprise ou toutes autres raisons de transmettre celle-ci, ou s'il le fait de pleine volonté. C'est également pour lui le moment de trouver le repreneur idéal à qui transmettre son entreprise, ce que fait pareillement le repreneur, mais en sens inverse, après avoir lui aussi réfléchi sur ses motivations à reprendre et s'être assuré d'avoir le budget nécessaire à l'opération.

Puis vient la phase de l'*accord*, lors de laquelle le repreneur procède à l'évaluation de l'entreprise et au financement de son projet. En même temps, il doit négocier avec le cédant : l'objet de transmission, son prix de vente et la place qu'aura le cédant dans l'entreprise après la transaction, pour finalement régler les aspects juridiques et fiscaux.

C'est à la troisième phase, celle de *transition*, que se fait la passation du pouvoir qui peut prendre, selon Picard et Thévenard-Puthod (2004, p. 103), l'une de trois formes : « soit le cédant s'en va immédiatement [...], soit il offre une assistance ponctuelle et limitée, soit il est intégré dans la nouvelle structure ».

La quatrième et dernière phase du processus voit le repreneur diriger une entreprise et des salariés qu'il connaît peu, en plus de négocier avec des fournisseurs

Figure 5
Les étapes du processus de reprise



Source (sic) : Picard et Thévenard-Puthod (2004, p. 101).

et des clients tous aussi étrangers. Le repreneur devra faire preuve de patience et bien connaître l'entreprise avant de procéder à sa restructuration stratégique (*ibid.*).

Les faiblesses majeures de ce modèle sont que celui-ci unifie très tôt les cheminements du cédant et du repreneur et qu'il réduise la négociation de la transmission/reprise à l'évaluation de l'entreprise à transmettre/reprenre, au simple marchandage du prix de vente et à la détermination du rôle du cédant *ex post*. Cette

simplification est particulière lorsque l'on considère que l'objectif de l'article, dont le modèle est issu, soit d'identifier les facteurs de réussite du processus en focalisant sur les aspects managériaux et sur la phase de transition et de management de la reprise (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Or, les éléments composant ces deux phases ne devraient-ils pas être négociés (Durst et Gueldenberg, 2009; Saoudi et Gallego, 2011) ?

2.3.3. *La transmission/reprise externe à un repreneur personne morale*

Comparons maintenant ces deux modèles de transmission/reprise externe à une personne physique aux étapes préparatoires à la transmission/reprise externe à une personne morale expliquées par Albo *et al.* (2000). Le tableau 2 de la page suivante place côte à côte les étapes que doivent suivre, d'un côté, le ou les cédants d'une entreprise privée et de l'autre, les gestionnaires d'une entreprise acquéreuse ; les auteurs (*ibid.*) expliquent distinctement le processus dans leur ouvrage en décrivant les étapes de *désinvestissement* et d'*acquisition réussie* d'une entreprise privée.

Comme dans certains autres modèles (Ballarini et Keese, 2013; Picard et Thévenard-Puthod, 2004), la première étape pour le cédant est de prendre une décision éclairée concernant la vente de son entreprise. Lors de cette première étape, Albo *et al.* (2000) avancent que le cédant doit s'assurer du bien-fondé de sa motivation à vendre son entreprise. Il devra également se fixer des objectifs spécifiques et évaluer les autres possibilités. L'étape suivante est celle des audits financiers et opérationnels préalables à la mise en vente. C'est également le moment suggéré pour établir un échéancier de transmission. Suit l'étape d'identification des acheteurs potentiels qui devront être sélectionnés en fonction des objectifs préalablement établis afin de s'assurer de transmettre l'entreprise à une organisation qui saura respecter les volontés du cédant. C'est lors de la quatrième étape que le cédant doit déterminer sa stratégie de prix, qui inclut entre autres le prix minimal

Tableau 2
La transmission/reprise externe à une personne morale

Étapes de planification du désinvestissement	Étapes d'une acquisition réussie
Étape 1 – La décision de vendre	Étape 1 – La décision d'acheter
Étape 2 – L'évaluation de l'entreprise	Étape 2 – L'analyse des environnements internes et externes de l'entreprise acquéreuse
Étape 3 – L'identification d'acheteurs potentiels	Étape 3 – La stratégie d'acquisition
Étape 4 – La stratégie de prix	Étape 4 – La gestion du processus
Étape 5 – La structuration de la transaction	
Étape 6 – L'échange d'information	
Étape 7 – La gestion du processus	

Source : adaptation et traduction d'Albo *et al.* (2000, p. 58 et 86).

acceptable ainsi que le prix de vente initial, les conditions de vente et de financement, les garanties et les modalités d'une période de transition. La prochaine série de décisions structurera la transaction : vendre les actifs ou les actions ? Quelles formes de paiement accepter ? Une clause d'indexation sur les bénéfices futurs serait-elle attrayante ? C'est à l'étape 6 que le cédant détermine comment se déroulera l'échange d'information. Selon les auteurs (*ibid.*), c'est ponctuellement, à des moments précis de la négociation, que le cédant offrira au repreneur certains *paquets* d'information à mesure que l'acheteur rassure le cédant à propos du sérieux de sa démarche. Un premier paquet sera offert à pratiquement tous les acheteurs potentiels et contiendra l'information de base sur l'entreprise, son historique et son avantage concurrentiel¹⁰. Un deuxième paquet inclura plus d'information sur l'entreprise et ses marchés, la concurrence, ses opérations, etc.¹¹, en plus des états financiers. Finalement, un dernier paquet renfermera un aperçu stratégique des prochaines années, la liste de clients, les prévisions budgétaires, le plan d'action, etc. Lors de la dernière étape de sa préparation, le cédant établira les paramètres de la transaction. La vente se fera-t-elle par négociation ou par enchère ? Sera-t-elle

¹⁰ Selon les éléments listés par Albo *et al.* (2000), l'essentiel de cette information est de nos jours habituellement disponible sur un site Web d'entreprise.

¹¹ Soit les analyses complètes des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) de l'entreprise et des forces du marché (Porter).

exclusive à un seul acheteur? Quel(s) rôle(s) auront les conseillers et les gestionnaires? Comment se feront les communications? Quelles sont les échéances? Devrait-on être proactifs ou réactifs (*ibid.*)?

De leur côté, les acheteurs n'auraient que quatre étapes préparatoires à franchir. Le processus s'apparente à une planification stratégique conventionnelle, cependant qu'il se focalise exclusivement sur la stratégie d'acquisition. À la première étape, les gestionnaires de l'entreprise acquéreuse doivent revisiter leur mission d'entreprise afin de s'assurer que celle-ci cerne adéquatement l'étendue de l'environnement d'affaires et que le ou les avantages concurrentiels soutiennent pertinemment l'atteinte de cette mission. Ces mêmes gestionnaires doivent également déterminer comment l'addition du domaine d'activité stratégique d'une éventuelle entreprise cible profitera aux opérations courantes de l'entreprise acquéreuse en créant des synergies intéressantes ou en complétant favorablement l'offre de produits ou de services : ainsi pourra-t-on avec cette nouvelle structure créer plus de valeur pour les propriétaires? À la deuxième étape, les gestionnaires procéderont à l'analyse des environnements internes et externes de leur propre entreprise, soit une analyse stratégique selon ce que l'on nomme communément le modèle de Harvard (FFOM), l'idée étant de déterminer si, premièrement, l'entreprise acquéreuse possède les ressources et compétences essentielles, en quantité suffisante, en vue d'un éventuel mariage avec une organisation distincte et deuxièmement, si l'environnement externe actuel est propice à une telle stratégie de croissance (*ibid.*).

Une fois ces analyses préliminaires complétées, les gestionnaires pourront lors de la troisième étape développer leur stratégie d'acquisition, exercice qui, pour Albo *et al.* (2000), sert à déterminer les *critères d'acquisition* d'une éventuelle cible, soit les critères pertinents à l'industrie, le profil type d'entreprise souhaitée, le retour sur investissement recherché, le pourcentage de participation voulu, une cible publique ou privée et les ressources financières et humaines, tant internes qu'externes, disponibles pour un tel projet. Finalement, la quatrième étape est celle

de la gestion du processus qui focalise sur la recherche de la cible et lors de laquelle on analyse plus à fond les industries ciblées précédemment, ses caractéristiques, les acteurs principaux et candidats à l'achat potentiels. On sélectionne l'équipe interne porteuse du projet et détermine les ressources externes dont on aura besoin, puis on rédige un document expliquant notre intérêt, ce qui permet de communiquer convenablement avec une cible éventuelle afin de rapidement avoir accès à l'information nécessaire à une analyse fine de cette cible, selon les critères établis.

Cette courte analyse a permis d'observer que les deux processus parallèles de transmission/reprise externe à une personne morale s'arrêtent tout juste avant la rencontre initiale entre les représentants des deux entreprises. Toutefois, Albo *et al.* (2000) ont consacré un chapitre spécifique de leur livre à la négociation proprement dite et ils présentent celle-ci en trois sections : une première, nommée *business issues* traite essentiellement de considérations comptables ; une deuxième, intitulée *legal issues*, aborde très brièvement la divulgation d'information, les questions de garanties de vente et d'indemnisation, les contrats de gestion lorsqu'il est prévu que le cédant demeurera dans l'entreprise et les clauses de non-concurrence. Finalement, la troisième section offre quelques conseils, comme le fait d'être ouvert au compromis, de communiquer et d'être flexible. Albo *et al.* (2000, p. 278) enjoignent de «procéder systématiquement» lors de la négociation. Cette directive, fondamentale, n'est malheureusement qu'expliquée en quelques lignes insuffisantes pour bien saisir les tenants et aboutissants d'un processus de négociation d'une transmission/reprise externe.

En conclusion, l'ouvrage d'Albo *et al.* (2000) explore en détail l'univers des fusions et acquisition et plusieurs des enseignements présentés pourraient être transposés au contexte de transmission/reprise externe. Les étapes proposées au cédant apparaissent pertinentes et on retrouve celles-ci dans plusieurs ouvrages traitant des transmissions/reprises externes (Cadieux et Brouard, 2010; Tremblay, 2008). Cependant, force est de constater qu'un processus de transmission

à une personne morale ne peut être comparé à un processus de transmission/reprise externe à une personne physique ; leur perspective n'étant pas la même. En d'autres mots, la psychosociologie, exprimée ici comme dans le sens de l'état d'esprit et des considérations sociales guidant les acteurs dans les deux contextes, est diamétralement opposée et par extension, le processus décisionnel de ceux-ci (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Par exemple, la personne morale procède avec l'intention stratégique de faire croître ses opérations et doit en conséquence s'assurer que les opérations de la cible se marieront efficacement avec ses opérations actuelles, ce que ne fait pas le repreneur personne physique. Celui-ci cherche plutôt, grâce à ce qu'il croit pouvoir apporter de nouveau à l'entreprise cible, à perpétuer celle-ci (Deschamps, 2000). De son côté, le cédant recherche une personne en mesure de poursuivre la mission de son entreprise dans le respect de l'ensemble de ses parties prenantes actuelles et non en fonction de la mission et des parties prenantes d'une autre entité que celle qu'il a lui-même fondée et vu grandir ; le cédant recherche la « compatibilité entre [son] projet de cession et les projets de reprise des différents repreneurs potentiels » (Crenn, 2014, p. 112). Ainsi, cette opposition entre les deux perspectives nous porte à croire que le processus de négociation d'une opération de transmission/reprise externe serait fondamentalement différent du processus de négociation de la vente/achat d'une entreprise. Bien que nous retenions plusieurs des concepts avancés par Albo *et al.* (2000), notre recherche du modèle de transmission/reprise externe idéal se poursuit.

2.4. Les modèles génériques de transmission/reprise

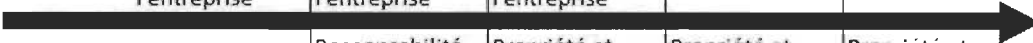
La recherche sur la transmission/reprise florissante et gagnant en intérêt, Durst et Gueldenberg (2009) ainsi que Deschamps (2000) ont choisi d'offrir aux lecteurs une perspective universelle du processus de transmission/reprise qui, selon eux, s'appliquerait à tous les types de transmissions/reprises, que celle-ci soit familiale, interne ou externe. Ces modèles sont qualifiés de génériques puisqu'ils ont été construits d'après des données collectées de cas variés de transmission/reprise. Le

premier modèle est celui de Ballarini et Keese (2013), basé sur une enquête par questionnaire ayant recueilli de l'information auprès des cédants et repreneurs de 320 entreprises de l'état fédéré de Bundesland en Allemagne (Kerkhoff, Ballarini et Keese, 2004). Selon Durst et Gueldenberg (2010, p. 112), ce modèle initialement développé pour les cas de transmission/reprise familiale s'applique à tous les types de transmissions/reprises « sans mettre d'emphase particulière sur celle de type familial » et sa particularité est qu'il présente en parallèle le cheminement du cédant et du repreneur. Ce premier modèle a été construit pour illustrer, tant la perspective du cédant que celle du repreneur, contrairement aux deux modèles complémentaires de Deschamps(2000), soit le *processus entrepreneurial* et le *processus de reprise*, des modèles issus d'une étude mixte, quantitative de 75 cas et qualitative de huit cas, qui ont été élaborés dans la perspective du repreneur.

2.4.1. Le modèle des phases de transfert et de reprise d'une entreprise

Le modèle de Ballarini et Keese (2013), reproduit à la figure 6 de la page suivante, est le seul modèle à identifier, pour chacune des phases du processus, l'état de la situation concernant la propriété et la gestion de l'entreprise. Ce modèle en cinq phases commence à la phase de *planification* qui, comme la première phase des modèles présentés avant celui-ci, en est une où les deux acteurs de la transmission/reprise externe ne se connaissent pas, mais se préparent chacun de leur côté à entreprendre ce projet. La deuxième phase est celle de *préparation*. C'est durant cette phase que le repreneur s'affaire à détecter une cible répondant à ses critères, puis à en faire l'analyse. Selon Durst et Sabbado (2012), qui s'intéressent particulièrement à cette deuxième phase du modèle, ce serait très tôt au début du processus, lors des activités de détection de cette deuxième phase, après un premier contact entre le cédant et le repreneur, que, si à ce moment « l'intérêt entre les deux parties est réciproque, les négociations peuvent [...] commencer » (p. 89). Le repreneur pourra alors débiter par une analyse plus en profondeur de la cible, plus particulièrement de ses immobilisations incorporelles, dans le but de déterminer 1) si

Figure 6
Modèle des phases de transfert et de reprise d'une entreprise

Cédant					
Phase	Planification	Préparation	Réalisation	Retrait	Retraite
Il/elle possède	Propriété et gestion de l'entreprise	Propriété et gestion de l'entreprise	Propriété et gestion de l'entreprise	Gestion de l'entreprise	
					
Il/elle possède		Responsabilité de gestion ou de propriété	Propriété et gestion de l'entreprise	Propriété et gestion de l'entreprise	Propriété et gestion de l'entreprise
Phase	Planification	Préparation	Réalisation	Établissement	Consolidation
Repreneur					

Source : traduit et adapté de Ballarini et Keese (2013, p. 484).

ces ressources vont préserver leur valeur à long terme et 2) si les avantages concurrentiels de l'entreprise sont trop indûment liés au cédant. Cette analyse permettra ainsi de valider la pertinence d'investir dans l'entreprise (Durst et Gueldenberg, 2010; Durst et Sabbado, 2012). La troisième phase, celle de *réalisation*, s'apparente à la phase de *règne conjoint* des modèles de Hugron (1992) et de Cadieux (2004) en ce qui concerne le cheminement du cédant et celle de *transition* du modèle de Picard et Thévenard-Puthod (2004) pour ce qui est du repreneur. Le même parallèle peut être fait pour la quatrième phase, nommée *retrait* pour le cédant, qui s'apparente à la phase de désengagement des modèles de Hugron (1992) et de Cadieux (2004). Du côté du repreneur, cette quatrième phase se nomme *établissement* et elle s'apparente à celle du *management de la reprise* du modèle de Picard et Thévenard-Puthod (2004). Contrairement à tous les autres modèles de transmission/reprise présentés, tant sur le plan familial, qu'interne ou externe, le modèle de Ballarini et Keese (2013) est le seul à présenter une phase allant au-delà du retrait complet du cédant. Cette cinquième phase de *retraite* pour le cédant et de *consolidation* pour le repreneur ne donne évidemment aucun rôle au cédant qui a définitivement quitté son entreprise, mais précise que le repreneur doit, après ce départ du cédant, consolider son rôle de dirigeant d'entreprise par des gestes

concrets, tels qu'une restructuration stratégique, comme le suggèrent Picard et Thévenard-Puthod (2004).

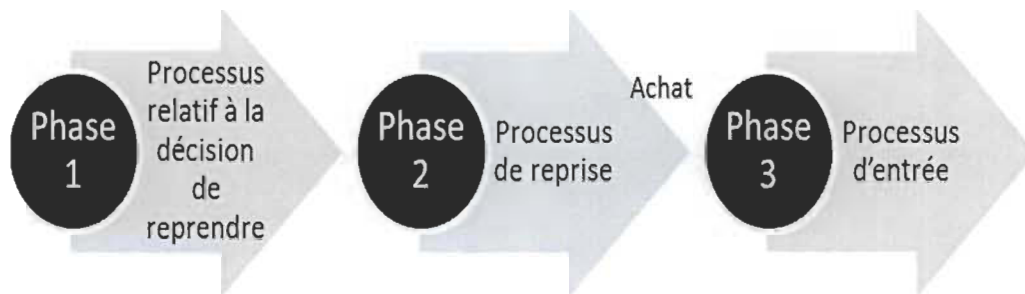
Le modèle de Ballarini et Keese (2013) a l'avantage d'être plus complet et d'éviter les faiblesses des autres modèles présentés jusqu'ici. Il est toutefois beaucoup moins élaboré que le modèle du *processus de reprise* de Deschamps (2000) qui sera maintenant présenté.

2.4.2. *Le processus repreneurial et le processus de reprise*

Les travaux de Deschamps (2000) qui portaient sur la reprise d'entreprise par une personne physique ont produit deux modèles, soit le *processus repreneurial* et le *processus de reprise*. Ces modèles sont tous deux issus d'une étude mixte : une analyse quantitative de 75 cas de différents types de reprises et une analyse qualitative de huit des 75 cas de l'analyse quantitative. Ces modèles sont qualifiés de génériques puisque selon l'auteur (*ibid.*, p. 209), ils présentent le chemin parcouru par des repreneurs *anciens salariés* (2/8), *ancien partenaire* (1/8), *ancien salarié actionnaire* (1/8), de *l'entourage d'un salarié* (1/8), ou n'ayant *aucun lien antérieur avec la cible* (3/8). Il est toutefois à noter que ces modèles ne présentent qu'une des deux facettes de la transmission/reprise, c'est à dire celle du repreneur et plus spécifiquement sa perspective tout au long du processus de reprise dont la phase finale de négociation.

Le processus repreneurial englobe trois étapes processuelles dont l'étape centrale constitue en fait le processus de reprise lui-même. Notons que ces phases ne sont pas figées dans le temps. Le processus repreneurial de Deschamps(2000), reproduit à la figure 7 de la page suivante, se déroule donc en trois étapes et la première porte sur le *processus relatif à la décision de reprendre*. À ce stade, l'individu prend conscience de son désir d'entreprendre et de sa préférence pour la

Figure 7
Les trois phases du processus repreneurial



Source : Deschamps et Paturol (2005, p. XIII).

reprise par rapport à la création. Puis, la deuxième étape, celle du *processus de reprise*, amènera le repreneur au rachat d'une entreprise cible. La troisième et dernière étape est le *processus d'entrée*, soit un moment délicat où le repreneur prend les commandes de l'entreprise qu'il a acquise. Analysons chacune de ces étapes.

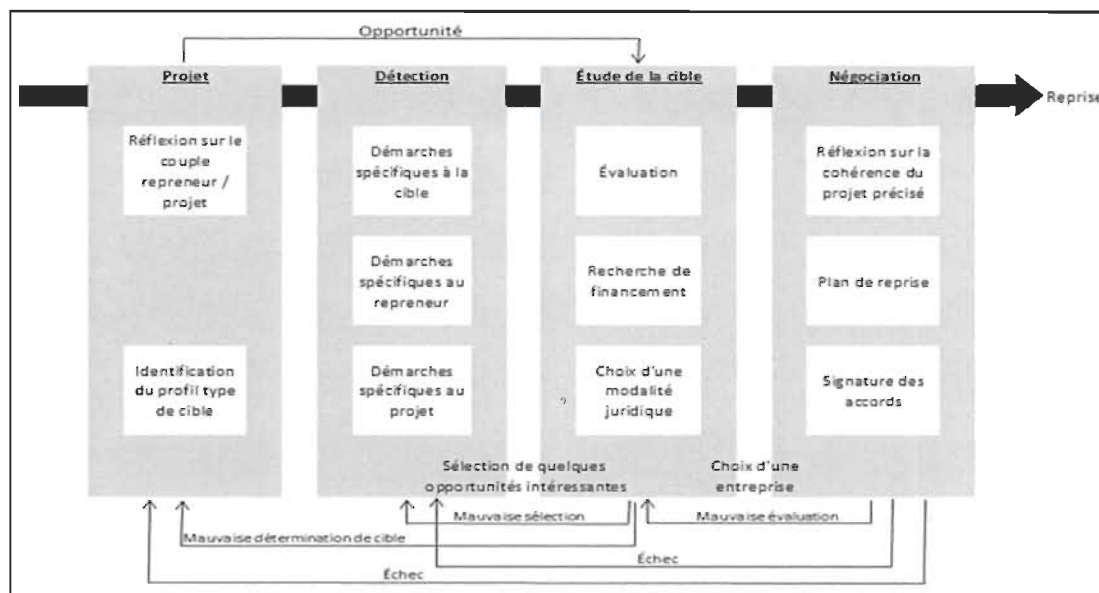
C'est lors de la phase 1, avant d'en arriver à choisir la reprise, que le repreneur devra avoir vaincu sa propre résistance aux changements ; par exemple, le changement de ses habitudes, la peur de l'inconnu, l'irréversibilité de l'acte de reprendre, la crainte de l'échec et de ses répercussions, puis la perception négative des coûts d'opportunités (statut social, famille, loisirs, train de vie et l'épargnes). Ce sont tous des facteurs psychosociologiques avec lesquels le repreneur devra être en paix avant de se lancer dans l'aventure (Deschamps et Paturol, 2005). D'un autre côté, selon Ucbasaran, Westhead et Wright (2001), un repreneur pourrait être poussé vers la reprise par une frustration récurrente de ne pouvoir agir sur des « opportunités stratégiques » lorsqu'il travaille pour une entreprise qui limite les élans entrepreneuriaux de leurs employés. Les mêmes auteurs (*ibid.*) ajoutent que, lors de sa réflexion, le futur repreneur devrait s'assurer de posséder un mélange équilibré de connaissances en entrepreneuriat et en gestion afin de bien réussir sa reprise.

Le processus de reprise de Deschamps (2000), soit la phase centrale du processus repreneurial, se déroule en quatre étapes distinctes comportant chacune

leurs actions précises. Comme le montre la figure 8 de la page suivante, c'est à ce moment que le repreneur passe de l'idée au rachat d'une entreprise. On y retrouve les étapes de *projet*, de *détection*, d'*études* de l'entreprise ciblée et de la *négociation*. À l'étape *projet*, le repreneur se positionne par rapport au projet de repreneuriat et plus particulièrement par rapport à ses objectifs de reprendre en plus de rechercher l'appui de ses proches. Il identifie également le profil type de cible qu'il recherche. Après la détermination du projet vient l'étape de détection d'une ou de plusieurs cibles. À la troisième étape du processus de reprise, lorsque le repreneur a dans sa mire une ou plusieurs cibles intéressantes répondant aux critères qu'il s'était imposés lors de sa réflexion, celui-ci doit procéder à l'évaluation de l'entreprise, puis rechercher le financement pour son acquisition et finalement choisir la modalité juridique appropriée. La dernière étape du processus de reprise, celle de négociation, est également scindée en trois parties distinctes. En premier lieu, le repreneur devra encore une fois se mettre en mode d'introspection et faire une réflexion sur la cohérence de son projet et la cible afin de rédiger correctement un plan de reprise. Il pourra ensuite parfaire son plan de reprise, pour finalement en arriver à un accord avec le cédant (Deschamps, 2000).

Lors de la troisième phase de la figure 7, le processus d'entrée se trouve à être le moment de la transition et la période de la mise en place des premiers changements. Toutefois, selon Deschamps (2000), le cédant et le repreneur devraient mettre en place un programme d'entrée qui commence bien avant l'entrée en fonction du nouveau dirigeant, soit durant le processus de reprise. Ce programme doit donner au repreneur un rôle précis et par le fait même, confirmer le rôle de ses collègues les plus près. Le programme mis en place devra être communiqué rapidement afin d'empêcher les rumeurs, de favoriser l'intégration du repreneur et de réduire au minimum la résistance au changement du personnel qui sera affecté par l'entrée du repreneur (Boussaguet, 2005, 2007, 2008, 2012).

Figure 8
Le processus de reprise



Source : Deschamps et Paturol (2005, p. 25).

2.4.3. Points de convergences et de divergences entre les modèles

Parmi les deux modèles génériques présentés dans cette section, celui de Deschamps (2000) est le plus étoffé bien qu'il n'illustre que le côté du repreneur. Chacune des étapes est précisément identifiée et le repreneur ne peut s'y perdre. Le modèle de Ballarini et Keese (2013) possède un atout que n'ont pas les modèles de Deschamps (2000), puisqu'il met en parallèle le cheminement du cédant et du repreneur. Cet aspect est important puisqu'une négociation ne se fait jamais seule. En conséquence, il est nécessaire pour un négociateur de bien connaître la partie adverse et de savoir comment elle procède. Les différents auteurs ne semblent pas s'entendre sur le moment où se déroule la négociation de la transmission/reprise. Deschamps (2000) la situe à la toute fin du processus de reprise, tandis que Ballarini et Keese (2013) ne l'indiquent tout simplement pas. Par ailleurs, Durst et Sabbado (2012), qui utilisent ce modèle (*ibid.*) dans leurs travaux, situent le commencement des négociations au début de la phase de *préparation*.

Le modèle de Ballarini et Keese (2006) se démarque sur deux points additionnels. Le premier étant que le repreneur deviendrait déjà, lors de la deuxième phase, soit celle de *préparation*, partie prenante de la *direction de l'entreprise* et dans certains cas de la *propriété* si celui-ci est un repreneur familial. C'est beaucoup plus tôt que dans tous les autres modèles que nous avons recensés et ce fait apparaît incohérent alors que la phase suivante de leur modèle est celle de *réalisation* lors de laquelle commence le règne conjoint ou la période de transition. Le deuxième point concerne la cinquième phase qui va bien au-delà du retrait complet du cédant, surtout lorsqu'on le compare à tous les autres modèles présentés jusqu'à présent. Quoique plus détaillés, les modèles de Deschamps (2000) sont décevants en ce sens qu'ils illustrent uniquement le côté reprise de la démarche de transmission/reprise et expriment de façon boiteuse la relation qui se développe entre les deux acteurs du processus et son importance dans le succès de celui-ci.

Finalement, l'évidence la plus apparente lorsque l'on compare ces deux modèles génériques est leur incomplétude, surtout en ce qui a trait à la négociation de la transmission/reprise externe. Bien que la négociation soit identifiée dans certains des modèles, il n'y a pas de convergence entre les chercheurs sur ce sujet et les détails la concernant sont peu nombreux et aucunement reliés aux différentes théories développées lors des dernières années, comme le deuil du cédant (Bah, 2009; Bah et Cadieux, 2011; Handler et Kram, 1988), la socialisation du repreneur (Boussaguet, 2005, 2007, 2012; Deschamps et Paturel, 2009), les transitions des rôles (Cadieux et Deschamps, 2011a; De Freyman, 2009), la régénération stratégique de l'entreprise (Grazzini, Boissin et Malsch, 2009; Haddadj et d'Andria, 1998; Robbie et Wright, 1995; Wright *et al.*, 1993), la gestion des ressources humaines (Arcand, 2011) ou les immobilisations incorporelles (Durst, 2008; Durst et Gueldenberg, 2009; Durst et Sabbado, 2012; Edvinsson et Kivikas, 2007; Roos, Bainbridge et Jacobsen, 2001). Le modèle proposé à la section suivante tente de remédier aux différentes lacunes énumérées plus haut.

2.5. Le modèle intégré du processus de transmission/reprise externe

Les avancées théoriques des trente dernières années en transmission/reprise de PME de tous les types, soit familiale, interne ou externe, ont permis tant aux professionnels de la transmission/reprise qu'aux principaux concernés de mieux s'y préparer et d'y progresser de façon plus éclairée. Cependant, plusieurs zones d'ombre subsistent toujours. Par exemple, le processus et les critères de sélection d'un repreneur par un cédant ont-ils une influence sur le déroulement de la transmission/reprise externe (Barbot et Richomme-Huet, 2007; Deschamps et Paturel, 2005) ? L'importance des épargnes disponibles pour le repreneur lorsqu'il contemple un projet de reprise a-t-elle une influence sur le processus de transmission/reprise externe (Bates, 1995) ? Le repreneur aisé financièrement ne serait-il pas enclin à court-circuiter certaines phases du processus de transmission/reprise (Geraudel, Jaouen, Missonier et Salvetat, 2009) ? Les transferts de direction et de propriété sont-ils en phase comme le soutiennent certains auteurs (Cadieux et Brouard, 2010) ou non (Bah, 2009; Boussaguet et Bah, 2008; Boussaguet, 2005; Deschamps et Paturel, 2005) ? Qu'en est-il de la transmissibilité des immobilisations incorporelles (Durst et Gueldenberg, 2009, 2010; Durst, 2008) ? Que savons-nous réellement sur l'importance de la formation d'une stratégie de régénération de l'entreprise transmise/reprise au bon déroulement de la transmission/reprise externe (Grazzini *et al.*, 2009; Haddadj et d'Andria, 1998; Raymond, Cadieux et St-Pierre, 2012) ?

Les différentes questions énumérées ci-haut semblent bien disparates, la seule analogie entre elles étant qu'elles éclairent sur l'importance des recherches restant à faire dans le champ de la transmission/reprise externe. Pourtant, plusieurs de ces éléments revêtent une importance dans la négociation d'une transmission/reprise externe. C'est pourquoi il est pertinent de tenir compte de ceux-ci dans un modèle qui explique la négociation d'une transmission/reprise externe.

Le modèle de Ballarini et Keese (2013), qui décrit le processus de transmission/reprise, peu importe le type, allant de l'idée initiale de reprendre jusqu'à plusieurs mois après la reprise effective, expose toutes les étapes clés du processus de transmission/reprise. Bien que les auteurs (*ibid.*) aient voulu qu'il soit un modèle de transmission familiale, nous approuvons la décision de Durst et Gueldenberg (2009) de l'utiliser comme un modèle de transmission/reprise générique. Ainsi, c'est le modèle sur lequel nous avons décidé de fonder notre cadre conceptuel, et ce pour quatre raisons.

Premièrement, il s'agit d'un modèle qui permet d'illustrer à la fois la transmission de la propriété ainsi que celle de la direction. Deuxièmement, ce modèle permet de situer l'espace de temps de la négociation. N'étant pas ponctuelle, la négociation s'étend sur plusieurs semaines voire plusieurs mois et par conséquent sur plusieurs des phases du processus de transmission/reprise externe. Troisièmement, sa cinquième phase offre une perspective à long terme nécessaire à la régénération stratégique (Durst et Sabbado, 2012). La dernière raison, et la plus éloquente pour cette recherche puisqu'une négociation met généralement en scène plus d'un individu ou plus d'un groupe d'individus, est que ce modèle est le seul à illustrer en totalité, soit très tôt avant même la rencontre des deux acteurs, jusqu'à très tard après le départ du cédant, le processus du cédant ainsi que celui du repreneur.

Le modèle présenté à la figure 9 de la page 69 constitue ainsi un modèle synthèse d'une transition/reprise externe dans une perspective combinée cédant/repreneur. De surcroît, le modèle est bonifié de plusieurs concepts théoriques, en plus de tenir compte des lacunes identifiées au début de cette section. Tous ces attributs du modèle synthèse sont, à notre avis, des éléments que le cédant et le repreneur doivent négocier avant la transmission/reprise externe. Analysons maintenant, phase par phase, ce modèle synthèse.

2.5.1. La phase de planification

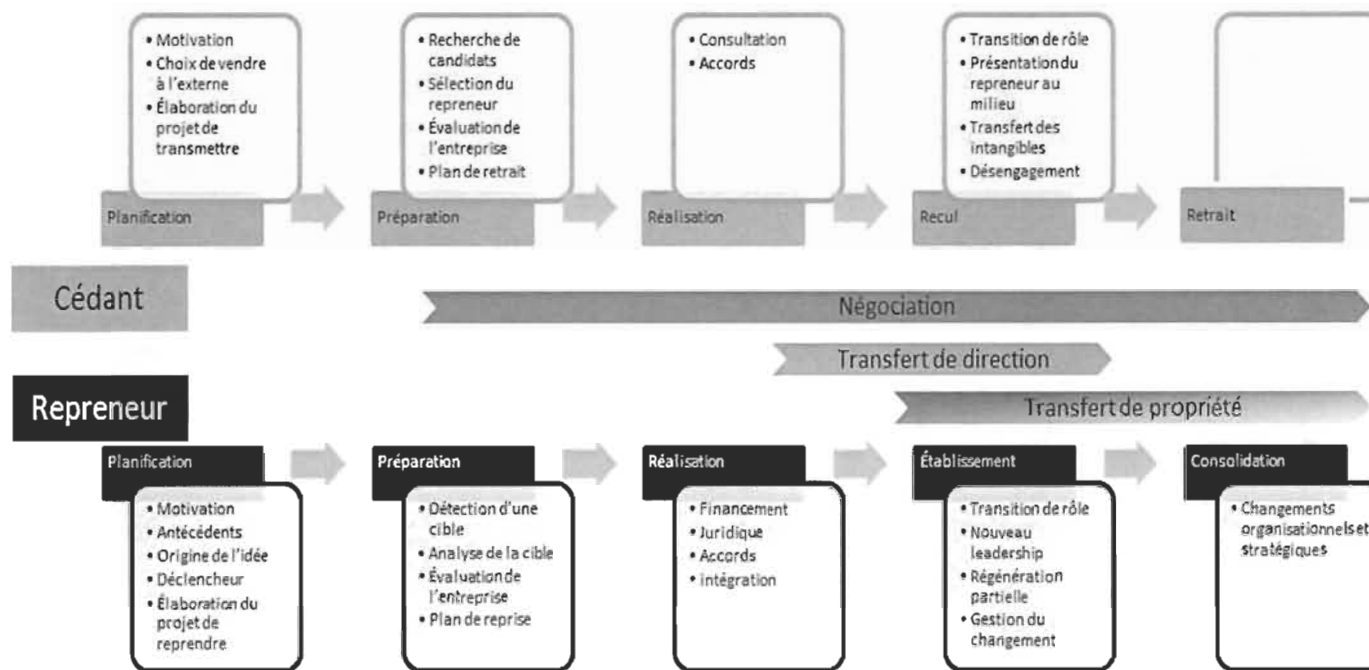
La phase de *planification* (Ballarini et Keese, 2013) s'apparente à la phase d'initiation du modèle de Cadieux (2004) et celle relative à la décision de reprendre du modèle de Deschamps (2000), que Cadieux et Brouard (2010) ont nommé phase de réflexion personnelle dans leur modèle illustré à la figure 4 de la page 51.

Dans le modèle synthèse, au début du processus, le cédant et le repreneur ne se connaissent pas et, chacun de leur côté, réfléchissent à leur parcours entrepreneurial respectif : le cédant, en fin de parcours, réfléchit aux *motivations* qu'il a relatives à la poursuite de sa carrière, son degré d'attachement à son entreprise ainsi que sa situation financière (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Il devra composer avec une charge émotionnelle imposante qui teintera la suite de sa démarche (Bah, 2009; Cadieux, 2004; Cadieux et Deschamps, 2011a; Handler, 1989; Handler et Kram, 1988; Pailot, 1999). Parallèlement, le repreneur éventuel travaille également sur ses *motivations* à reprendre afin de se créer un emploi, d'acquérir un certain statut, d'avoir l'opportunité d'acquérir une certaine richesse socioéconomique, de faire croître une entreprise intéressante ou pour toute autre raison (APCE, 2012; Deschamps, 2000; Picard et Thévenard-Puthod, 2004; Zellweger et Dehlen, 2012).

Puis, le cédant devra *choisir la vente* de son entreprise à l'externe comme solution de retraite et être authentique dans sa démarche (Deschamps et Paturel, 2005; McGivern, 1978; Senbel et St-Cyr, 2007). Le repreneur externe, dont les *antécédents* le poussent à choisir la voie de la reprise, n'aura besoin que d'un élément *déclencheur*, telles une offre de financement ou une perte d'emploi, pour faire le saut (Deschamps, 2000).

Finalement, tous deux devront réfléchir à leur *projet* celui de *transmettre* pour le cédant et celui de *reprendre* pour le repreneur (Ballarini et Keese, 2013; Durst et Gueldenberg, 2010; Durst et Sabbado, 2012).

Figure 9 Le modèle intégré du processus de transmission/reprise



Gratton (2018)

2.5.2. La phase de préparation

La phase de préparation (Ballarini et Keese, 2013) comprend quelques-unes des activités que l'on retrouve dans le processus de reprise de Deschamps (2000) et dans la phase de mise en œuvre du projet du modèle de Cadieux et Brouard (2010), ainsi que certaines des activités des deux premières phases du modèle de Picard et Thévenard-Puthod (2004).

Du côté du cédant, celui-ci se mettra à la *recherche de candidats* repreneurs répondant à ses attentes (Meier et Schier, 2008; Niedermeyer *et al.*, 2010; Picard et Thévenard-Puthod, 2004) ainsi qu'à l'*évaluation de son entreprise* (Cadieux et Brouard, 2010; Picard et Thévenard-Puthod, 2004) ; évaluation qui pourrait être biaisée par la valeur émotionnelle et l'utilité dont jouit le cédant (Astrachan et Jaskiewicz, 2008; Zellweger et Dehlen, 2012), tandis que le repreneur commencera sa démarche de *détection d'une cible* et d'*analyse* de celle-ci si elle est conforme à ses critères (Deschamps 2000; Durst et Gueldenberg, 2010; Durst et Sabbado, 2012; Picard et Thévenard-Puthod, 2004).

À ce moment, si l'intérêt entre les deux parties après un premier contact est réciproque, les négociations peuvent commencer, après que ceux-ci aient tous deux signé un accord de confidentialité sur lequel ils se seront préalablement entendus (Durst et Sabbado, 2012; Meier et Schier, 2008).

Le cédant ayant sélectionné un candidat à la reprise dont la personnalité et le projet de reprise sont compatibles avec lui et sa vision de l'avenir de son entreprise (Aronoff et Ward, 1992; Hugron, 1992; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; McGivern, 1978; Niedermeyer *et al.*, 2010), le repreneur procédera alors à une *évaluation* plus en profondeur de la cible (Deschamps 2000; Durst et Gueldenberg, 2010; Durst et Sabbado, 2012; Meier et Schier, 2008; Picard et Thévenard-Puthod, 2004).

Les deux pourront alors planifier la suite des choses, avec *un plan de retrait* (choix des solutions possibles) pour le cédant (Hugron, 1992) et un *plan de reprise* pour le repreneur (Ballarini et Keese, 2013; Deschamps, 2000). À cette phase, la transmission/reprise externe n'est encore qu'un simple projet.

2.5.3. La phase de réalisation

Cette troisième phase du modèle synthèse comporte certaines des activités que l'on retrouve dans le processus de reprise de Deschamps (2000) et dans la phase de mise en œuvre du projet du modèle de Cadieux et Brouard (2010) ainsi que dans les phases d'accord et de transition du modèle de Picard et Thévenard-Puthod (2004). Le but de cette phase est d'en arriver à un accord mutuellement acceptable pour les deux parties.

Pendant que les deux acteurs de la transmission/reprise externe poursuivent leurs négociations (Meier et Schier, 2008), ils *consultent* différents spécialistes (Cadieux et Brouard, 2010; Cullière, 2010; Deschamps *et al.*, 2010; Hugron, 1992; Kokou Dokou et Gourdon-Cabaret, 2006; Perry *et al.*, 2010). Lorsque le cédant et le repreneur se sont entendus sur les grandes lignes des conditions d'une éventuelle transmission/reprise, ils officialiseront cette entente par une lettre d'intention avant de procéder à la réalisation des audits d'acquisition dont la profondeur aura été préalablement négociée (Meier et Schier, 2008).

C'est également à ce moment que le repreneur sécurise son *financement* et détermine le statut *juridique* de l'entreprise reprise (Deschamps, 2000; Picard et Thévenard-Puthod, 2006). À la fin de cette phase, le cédant et le repreneur en arriveront à un *accord* (Deschamps, 2000; Meier et Schier, 2008; Picard et Thévenard-Puthod, 2004) et le repreneur pourra dès lors commencer son *intégration* (Picard et Thévenard-Puthod, 2004) qu'il devra négocier avec le cédant (Senbel et St-Cyr, 2007). Cette intégration que Boussaguet (2007) nomme socialisation anticipée,

comprends : 1) une préparation psychologique lorsque le repreneur réalise que sa vie est transformée (Boussaguet, 2007), qu'il n'est plus le « candidat potentiellement intéressé par la cible, mais [...] futur repreneur » et qu'il s'approche du point tournant du processus de transition de rôle, moment révélateur où il pourrait, par exemple, démissionner de son emploi actuel (Cadieux et Deschamps, 2011a, p. 76). Il procèdera alors à une tentative de 2) lecture du contexte d'accueil ainsi qu'à 3) la formation d'attentes concernant le contexte organisationnel dans lequel il entrera prochainement qui pourrait être relativisée grâce à des « stages d'immersion préliminaires » dans l'entreprise à titre de consultant observateur par exemple, afin d'anticiper convenablement son entrée dans l'entreprise ciblée, puis de bien gérer sa socialisation une fois entré (Boussaguet, 2007). L'achèvement de cette phase marquée par l'*intégration* du repreneur amorce alors le *transfert de direction* ainsi que le *transfert de propriété*.

2.5.4. La phase de recul/établissement

Cette quatrième phase, de recul pour le cédant et d'établissement pour le repreneur (Ballarini et Keese, 2013), s'apparente au processus d'entrée du modèle de Deschamps (2000), aux phases de transition et de nouvelle direction du modèle de transmission/reprise externe de Cadieux et Brouard (2010), ainsi qu'à la phase de transition et certaines des activités de la phase de management de la reprise du modèle de Picard et Thévenard-Puthod (2004).

Cette phase qui suit la signature du contrat, ainsi que le point tournant, est la « période cruciale » du processus de *transition des rôles* (Cadieux et Deschamps, 2011a, p. 72) lors duquel le cédant procédera à la transmission de son savoir, de ses réseaux et autres *intangibles* (immobilisations incorporelles), instruira le repreneur sur l'entreprise, ses marchés et l'industrie dans laquelle elle œuvre, puis le guidera à travers sa période d'établissement (Cadieux et Deschamps, 2011a; De Freyman, 2009; Durst et Gueldenberg, 2009, 2010; Durst et Sabbado, 2012; Geindre,

2009, 2012; Picard et Thévenard-Puthod, 2004), importantes responsabilités qui auront été préalablement négociées. Le cédant *présentera le repreneur au milieu* (Picard et Thévenard-Puthod, 2004) et tentera de poursuivre son *désengagement* sereinement (Cadieux, 2004) grâce à l'aide du repreneur (McGivern, 1978). Afin de bien assoir son *nouveau leadership* (Picard et Thévenard-Puthod, 2004), il est capital pour le repreneur d'opérer cette socialisation en sécurisant le personnel en place, en infiltrant les réseaux internes et en orchestrant les changements afin de réussir le *transfert de direction* et d'être reconnu comme le nouveau PDG (Barbot et Richomme-Huet, 2004; Churchill et Hatten, 1987; De Freyman, 2009; De Freyman et Richomme-Huet, 2010; Deschamps, 2000; McGivern, 1978; Picard et Thévenard-Puthod, 2004).

Puis, le repreneur doit gérer efficacement sa reprise afin de maîtriser l'ensemble des leviers de contrôle (Barbier et Calvez, 2009; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Picard et Thévenard-Puthod, 2004) qui lui permettent d'implanter diplomatiquement, le cas échéant, les changements essentiels à la réussite de la réingénierie de sa nouvelle entreprise (Barbier et Calvez, 2009; Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011; Chaganti et Schneer, 1994; Deschamps, 2003a; Grazzini et al., 2009; Haddadj et d'Andria, 1998; Robbie et Wright, 1995; Wright et al., 1993). Cette réingénierie aura été discutée lors des négociations préalables (Ballarini et Keese, 2013) qui devront toutefois se poursuivre au besoin tout au long du processus de changement.

Finalement, tant le cédant que le repreneur devront en duo s'assurer d'une bonne gestion du changement au sein de l'entreprise (Arcand, 2011; Deschamps, 2000). Cette phase se termine par le départ du cédant, ou à tout le moins de son retrait complet des rôles de président et de directeur général, mettant conséquemment un terme au transfert de direction (Ballarini et Keese, 2013).

2.5.5. *La phase de retrait/consolidation*

La dernière phase de retrait pour le cédant et de consolidation pour le repreneur (Ballarini et Keese, 2006) inclut essentiellement le dernier élément de la phase de management de la reprise du modèle de Picard et Thévenard-Puthod (2004), soit les changements organisationnels et stratégiques. Étant pleinement aux commandes de son entreprise depuis plusieurs mois, le repreneur peut maintenant procéder à des changements plus drastiques sans trop effrayer ses employés, clients et fournisseurs (Bégin *et al.*, 2011; Boussagnet, 2007; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Bien qu'essentiellement terminées, les négociations entre le cédant et le repreneur pourraient conséquemment se poursuivre jusqu'au paiement final du crédit-vendeur de l'entreprise.

En terminant, cette synthèse sous forme de modèle a permis de détailler les différents éléments composant chacune des phases du processus de transmission/reprise externe. Toutefois, jusqu'à maintenant, la recension de littérature a mis en évidence que ce n'est pas grâce aux modèles théoriques de transmission/reprise externe que nous pouvons comprendre la négociation d'une transmission/reprise externe (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009), bien que cette négociation soit fondamentale à l'aboutissement du processus.

2.6. Réflexion d'ensemble sur les recherches en transmission/reprise externe

On comprend maintenant mieux les cédants et les repreneurs, leurs motivations et certaines des spécificités des transmissions/reprises de tous types. Les différentes étapes du processus sont connues (Ballarini et Keese, 2006), on sait également que le transfert de direction ne se termine réellement qu'à la sortie complète du cédant « hors de l'entreprise » (Cadieux et Deschamps, 2011a, p. 81), que le transfert de propriété peut se poursuivre au-delà du retrait physique du cédant, soit jusqu'à la date du paiement final du crédit-vendeur. La période de négociation de

cette transmission/reprise, qu'elle soit externe ou autre, peut hypothétiquement durer jusqu'à l'émission d'une quittance, surtout lors de transmissions/reprises externes graduelles. Bien qu'on en connaisse beaucoup sur les différents processus de transmission/reprise de tous types, l'avancement actuel des recherches sur le sujet (Durst et Gueldenberg, 2010) ne permet cependant pas de faire la lumière sur la démarche de négociation d'une transmission/reprise externe de PME. Cette négociation a très peu été étudiée par les chercheurs (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). On connaît quelques-uns des éléments importants à négocier et l'on sait que la négociation d'une transmission/reprise externe est plus difficile, en raison principalement de la plus grande asymétrie d'information existante entre deux personnes qui ne se connaissent pas ou trop peu (Howorth *et al.*, 2004).

Depuis quelques années, la société est conscientisée à l'importance d'assurer la survie des PME desquelles les propriétaires-dirigeants doivent tôt ou tard se retirer (Bruce et Wong, 2012; Cossette et Mélançon, 2010; RJCCQ, 2010). Les chercheurs qui se sont penchés sur cette question depuis une quinzaine d'années avancent que la réussite d'une opération de transmission/reprise de tous types dépend d'une multitude de facteurs ou d'enjeux plus ou moins contrôlables par les cédants et repreneurs. Le tableau 3 de la page suivante regroupe quelques-uns des facteurs de réussite d'une transmission/reprise de tous types les plus souvent mentionnés dans la littérature.

La prise en compte de la richesse socioéconomique et de la gouvernance de l'entreprise, l'évaluation des immobilisations incorporelles, la profondeur et la justesse des audits d'acquisition, la gestion des ressources humaines et la socialisation du repreneur, le développement des relations avec les parties prenantes externes et le transfert de réseaux, des compétences et de l'information tacite du cédant, la gestion du deuil et sa sortie de l'entreprise, la vision stratégique commune de ces deux acteurs pour le futur de l'entreprise, l'accompagnement par les professionnels lors des différentes phases du processus de transmission/reprise externe et la pérennité des pratiques de créativité et d'innovation au sein de l'entreprise sont tous des facteurs de

Tableau 3
Facteurs de réussite de transmission/reprise de tous types

Facteurs de réussite	Sources (scientifiques et professionnelles)
Valeur (richesse) socioémotionnelle, gouvernance	Astrachan et Jaskiewicz, 2008 ; Cadieux et Brouard, 2010 ; Ehrhardt et Nowak, 2003 ; Niedermeyer <i>et al.</i> , 2010 ; Zellweger et Dehlen, 2012.
Les immobilisations incorporelles	Durst, 2008 ; Durst et Gueldenberg, 2009, 2010 ; Durst et Sabbado, 2012 ; Edvinsson et Kivikas, 2007 ; Robbie et Wright, 1995 ; Roos <i>et al.</i> , 2001.
Les audits d'acquisition	Cadieux et Brouard, 2010 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Mathieu, 2011 ; Meier et Schier, 2008.
GRH, présocialisation et socialisation	Arcand, 2011 ; Boussaguet, 2005, 2007, 2008, 2012 ; d'Andria et Chalus-Sauvannet, 2007 ; Deschamps, 2003a ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Grazzini <i>et al.</i> , 2009 ; Saoudi et Gallego, 2011.
Relations avec les parties prenantes externes	Deschamps et Geindre, 2009 ; Durst, 2008 ; Geindre, 2009, 2012.
Transfert des compétences, réseaux	Deschamps et Geindre, 2009 ; Durst, 2008 ; Geindre, 2009, 2012.
Gestion du deuil et sortie du cédant	Bah, 2009 ; Bah et Cadieux, 2011 ; Handler et Kram, 1988 ; McGivern, 1978.
Vision stratégique (régénération) et plan d'action post reprise	Bégin <i>et al.</i> , 2011 ; Chaganti et Schneer, 1994 ; Grazzini <i>et al.</i> , 2009 ; Haddadj et d'Andria, 1998 ; Meijaard, Uhlaner, Flören, Diephuis et Sanders, 2005 ; Robbie et Wright, 1995 ; Wright <i>et al.</i> , 1993.
Accompagnement par les professionnels	Cadieux et Brouard, 2010 ; Deschamps, 2000 ; Deschamps <i>et al.</i> , 2010 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006 ; St-Jean, 2011.
Créativité et innovation	(Carrier, 2011) ; Durst, 2008 ; Durst et Gueldenberg, 2009, 2010 ; Durst et Sabbado, 2012.

Gratton (2018)

réussite identifiés par les chercheurs comme étant des enjeux sur lesquels le cédant et le repreneur doivent réfléchir.

La période de transition, qui débute lors de l'entrée officielle du repreneur dans l'entreprise nouvellement acquise, est « le moment où les difficultés s'amplifient : il faut tout à la fois rassurer le personnel, négocier avec les fournisseurs, fidéliser les clients, déjouer les mauvaises surprises éventuelles » (Deschamps, 2000, p. 350). Le repreneur doit rapidement prendre sa place au sein de l'entreprise et s'imposer en tant que leader incontesté. Une des façons d'y arriver est de soigner ses relations humaines et ainsi réussir sa socialisation. En appliquant les principes de socialisation organisationnelle à la reprise, Boussaguet (2007) croit que

le repreneur pourra réduire les causes d'échecs de la reprise. Lors de notre travail de résidence, les six cas se sont également prononcés à propos de la négociation du rôle de certains acteurs clés de l'organisation qui faciliteront ou non cette période de socialisation du repreneur. Selon eux, le repreneur voudra vérifier auprès du cédant et des employés clés l'existence de promesses¹² écrites ou verbales ayant une incidence sur les négociations, puis, que le cédant identifie les employés clés et négocie les contrats de travail de ceux-ci (si possible avant la transaction) ainsi que ceux de son conjoint et de ses enfants, le cas échéant.

La transmission est une expérience pénible pour le cédant, (Bah, 2009; Boussaguet, 2012; Vatteville, 1994) quel que soit le type de transmission/reprise. La difficulté du cédant à composer avec la situation a une incidence sur le déroulement du processus de transmission/reprise, donc de sa réussite (Cadieux, 2004; Handler et Kram, 1988; Handler, 1989; Pailot, 1999; Vatteville, 1994). Grâce à la théorie du deuil, Bah (2009) est en mesure de mieux expliquer la relation durant cette période critique, entre le cédant, qui tente de se désengager de son entreprise et le repreneur qui, lui, doit prendre sa place (Cadieux et Deschamps, 2011a). La compréhension de ce tout cohérent par le repreneur revêt toute son importance, en particulier pour le repreneur externe qui doit savoir que le degré de résistance du cédant à bien planifier la transmission/reprise de son entreprise, influencé par ses craintes concernant son vieillissement, sa retraite ou sa mort (Handler et Kram, 1988), aura des répercussions sur ses agissements durant tout le processus de transmission/reprise (Cadieux, 2004; Handler et Kram, 1988; Handler, 1989; Pailot, 1999; Vatteville, 1994), notamment lors de la négociation de celle-ci.

Pour Howorth *et al.* (2004), l'asymétrie d'information rend plus difficile l'évaluation d'une entreprise, particulièrement lors de négociation de transmission/reprise, quel qu'en soit le type. Généralement, l'enchevêtrement entre

¹² Par exemple, la sécurité d'emploi ou le versement de primes.

les systèmes : famille — propriétaire(s) — gestionnaire(s), favorise l'asymétrie d'information au bénéfice de la famille. Le repreneur doit toujours se méfier des asymétries d'information, qu'il soit repreneur interne ou externe, puisque l'information tacite détenue par les membres de la famille et leur garde rapprochée est toujours difficilement transférable (Howorth *et al.*, 2004). Cette asymétrie d'information peut même influencer, positivement ou négativement, le prix final d'achat de l'entreprise familiale. Il importe ainsi de s'efforcer de travailler en faisant preuve d'un maximum de transparence afin que l'information puisse circuler le plus librement possible et qu'après la transaction, la réalité soit conforme aux attentes de tous (Howorth et Westhead, 2002; Scholes *et al.*, 2007). En d'autres mots, un bon équilibre du trio, *échange d'information - confiance - relation*, augmente les chances de succès d'une transmission/reprise externe, l'obtention d'un prix équitable et d'une période de transition ou d'une association à plus long terme.

Une entreprise familiale peut être considérée comme un système permettant l'atteinte d'objectifs financiers et non financiers ; l'entreprise étant un véhicule maximisant l'*utilité* du propriétaire-dirigeant. Cette utilité concerne, selon les économistes, son intérêt personnel, ses besoins et ses désirs qu'il peut combler grâce à son entreprise. Cette utilité lui procure, par exemple, confort et sécurité, bien-être émotionnel, santé et cohésion familiale (Astrachan et Jaskiewicz, 2008). Cette utilité est atteinte grâce à des objectifs économiques et des objectifs non financiers ou émotionnels. Les objectifs économiques constituent, par exemple, les gains en capital et les dividendes. Les facteurs non financiers ou émotionnels sont le mode de vie, la possibilité d'offrir des emplois à la famille et aux connaissances, celle d'entretenir de bonnes relations avec les employés, de contribuer au bonheur de la communauté ou de faire de la philanthropie (Cadieux et Brouard, 2010; Niedermeyer *et al.*, 2010). Ces bénéfices-privés¹³ contribuant à l'utilité du propriétaire-dirigeant seraient, selon Ehrhardt et Nowak (2003), non seulement d'ordre financier et non financier, mais

¹³ Pour plus de détails sur ces bénéfices, voir le tableau à l'annexe B.

ceux-ci pourraient être fortement ou faiblement transférables à un repreneur. Ainsi, ces bénéfico-privés ont nécessairement une incidence sur la valeur perçue de l'entreprise. Zellweger et Dehlen (2012), ayant l'intention d'expliquer comment les affects personnels des propriétaires-dirigeants d'entreprise influencent leur évaluation subjective de la richesse socioéconomique que leur procure de façon générale leur statut d'entrepreneur et plus particulièrement, leur entreprise familiale, ont regroupé ces affects en trois catégories, soit personnel, corporatif et situationnel¹⁴.

Ces auteurs (*ibid.*) avancent que le propriétaire-dirigeant donnera à son entreprise une valeur nette biaisée en fonction de l'importance d'une utilité personnelle que lui seul perçoit. Dès lors, ce propriétaire-dirigeant sera uniquement prêt à vendre son entreprise que lorsqu'il considérera être compensé adéquatement pour la perte de son utilité personnelle. Cette logique fait en sorte que le processus de négociation d'une éventuelle transmission/reprise pourrait être proportionnellement affecté (fossé trop important à combler ou délais irraisonnables), sinon tout simplement avorté (Cadieux et Brouard, 2010; Zellweger et Dehlen, 2012). Les méthodes d'évaluation traditionnelle ne tiennent pas compte de la richesse socioéconomique. Connaître cette valeur permet de mieux comprendre les décisions d'affaires des propriétaires-dirigeants qui peuvent parfois paraître irréflechies. En d'autres mots, la prise en compte de cet aspect permet de justifier l'achat d'une entreprise dont la création de valeur financière paraît insuffisante (Astrachan et Jaskiewicz, 2008; Cadieux et Brouard, 2010; Senbel et St-Cyr, 2006). Comme nous l'avons vu plus haut, les éléments personnels, corporatifs et situationnels recensés par Zellweger et Dehlen (2012) affectent la richesse socioéconomique du propriétaire-dirigeant, donc l'utilité personnelle de l'entreprise pour celui-ci.

Une étude de Durst (2008) auprès de 51 responsables de chambres de commerce et de chambres des métiers conclut que les repreneurs de tous types de

¹⁴ Pour plus de détails sur ces bénéfico-privés, voir le tableau à l'annexe C.

transmissions/reprises considèrent une multitude d'immobilisations incorporelles lors de leurs activités de sélection de cibles à reprendre. Ces éléments¹⁵ incluent des éléments de trois groupes d'immobilisations incorporelles, soit les ressources structurelles, relationnelles et humaines, mais également d'autres facteurs que les repreneurs considèrent comme pertinents à la pérennisation de l'entreprise, bien qu'il soit difficile, voire impossible, pour eux d'estimer leur valeur. Les résultats de cette étude montrent clairement que la transmission/reprise dépasse largement les seules considérations légales, fiscales et financières auxquelles nous restreignent quantité d'auteurs sur le sujet (Durst et Gueldenberg, 2009, 2010; Durst et Sabbado, 2012; Durst, 2008).

L'intérêt pour le cédant de s'assurer que la vente de son entreprise se fait à la juste valeur marchande¹⁶ de l'entreprise dans un marché libre et sans restriction a une influence sur le processus de négociation. Premièrement, cela contraint le cédant à demeurer lucide concernant la valeur de son entreprise en évitant de lui accorder une valeur totale affectée par des bénéfices privés¹⁷ utopiques. Deuxièmement, cela le force à ouvrir, ne serait-ce qu'étroitement le processus de vente, puisque le concept de juste valeur marchande sous-entend qu'aucun acheteur acceptable ne peut être exclu. Dans la pratique, ce n'est évidemment pas le cas, toutefois le cédant consciencieux lancera peut-être quelques lignes à l'eau afin de valider sa fourchette de prix (Cambell, Low et Murrant, 1990). Troisièmement, cela oblige le cédant à adopter une méthode d'évaluation qui prend en compte le rendement futur de l'entreprise (Jeanjean, 2001), créant ainsi un espace à l'intérieur de la fourchette de prix pour y insérer une valeur extrinsèque reflétant la ou les opportunités non encore exploitées de créer de la valeur, faisant en sorte de restreindre la possibilité pour un repreneur familial d'obtenir l'entreprise à bon prix, mais d'un autre côté, de réduire l'espace de négociation des repreneurs internes ou externes (Cambell *et al.*, 1990).

¹⁵ Pour plus de détails sur ces éléments, voir le tableau à l'annexe D.

¹⁶ Le concept de juste valeur marchande est expliqué plus en détail à l'annexe E.

¹⁷ La typologie des bénéfices privés d'Ehrhardt et Nowak (2003) se trouve reproduite à l'annexe B.

En définitive, préoccupés entre autres par les enjeux présentés dans les dernières pages, les chercheurs ont tenté de comprendre leurs impacts sur le processus, comment le cédant et le repreneur doivent prévoir, agir ou contrôler ceux-ci, à quelles phases ils surviennent et quels en sont les fondements et les conséquences. Toutes ces recherches des dernières années ont certainement fait progresser notre compréhension du processus de transmission/reprise externe ; cependant, nos connaissances sur la négociation de celle-ci restent limitées (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Saoudi et Gallego, 2011). Par exemple, notre recension de la littérature a identifié plus d'une cinquantaine d'éléments¹⁸ à être négociés lors d'une transmission/reprise. Les repreneurs de l'étude de Deschamps (2000) en ont pour leur part souligné onze¹⁹. De tous les facteurs de réussite d'une transmission/reprise externe énumérés dans le tableau 3 de la page 76, aucun ne se trouve à être un des éléments de négociation recensés. Pourtant, les écrits scientifiques²⁰ et ceux dédiés au grand public abordent ces enjeux, avertissent le lecteur des dangers et lui conseillent d'inclure ceux-ci dans ses réflexions. Il semble que les chercheurs présument que ces éléments seront négociés.

Ainsi, bien qu'à la lumière des recherches existantes, le cédant et le repreneur soient informés de plusieurs des éléments constitutifs de la négociation, les chercheurs affirment d'un autre côté que ceux-ci en connaissent trop peu sur le déroulement et la dynamique spécifique entourant la négociation d'une transmission/reprise externe pour espérer réussir celle-ci sans difficulté, d'autant plus qu'une majorité de cédants et de repreneurs procéderont à l'exercice pour la première et généralement unique fois de leur carrière (Deschamps, 2000; Deschamps et Paturel, 2009). L'évidente carence de recherche sur les transmissions/reprises externes soulignée par Durst et Gueldenberg (2010), particulièrement en regard aux finesses de la négociation entre le cédant et le repreneur concernant les facteurs de

¹⁸ Voir l'annexe F.

¹⁹ Se référer à la note 1, page 30.

²⁰ Se référer aux différentes références énumérées dans le tableau 3.

réussite mentionnés dans les paragraphes précédents, constitue un frein important à l'avancement des recherches sur le sujet. Nous possédons aujourd'hui une bonne connaissance du *qui*, du *pourquoi*, du *où* et du *quand*. Qu'en est-il du *quoi*, mais surtout du *comment* négocier ?

Lors des prochaines années, des milliers de propriétaires-dirigeants prendront leur retraite (Bruce et Wong, 2012; Cossette et Mélançon, 2010; Grazzini et al., 2009; He et al., 2005; Ip et Jacobs, 2006) et pour une part croissante d'entre eux, la solution se trouve dans la transmission/reprise externe, lorsque l'on considère la diminution importante du nombre de transmissions/reprises familiales constatées depuis plusieurs années (CRA, 2013; KPMG Entreprises, 2007; TRANSREGIO, 2006). Nous savons aujourd'hui qu'une bonne compréhension du processus de transmission/reprise externe et des enjeux entourant celle-ci facilite l'avancement et la réussite du projet. D'ailleurs, les études concourent vers ce constat (Ballarini et Keese, 2013; Cadieux et Brouard, 2010; Deschamps, 2000; Meier et Schier, 2008; Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Bien que plusieurs de ces démarches de transmission/reprise se concrétiseront dans le futur, ne serait-il pas constructif de lever le voile un peu plus sur cette problématique et de *comprendre en profondeur le processus de négociation d'une transmission/reprise externe afin de pouvoir appréhender de manière approfondie les différents éléments la composant ainsi que leurs interactions* ? Dès lors, afin de compléter le cadre théorique de ce travail de recherche, une recension de la littérature portant plus particulièrement sur la négociation s'impose.

3. LE PROBLÈME SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE

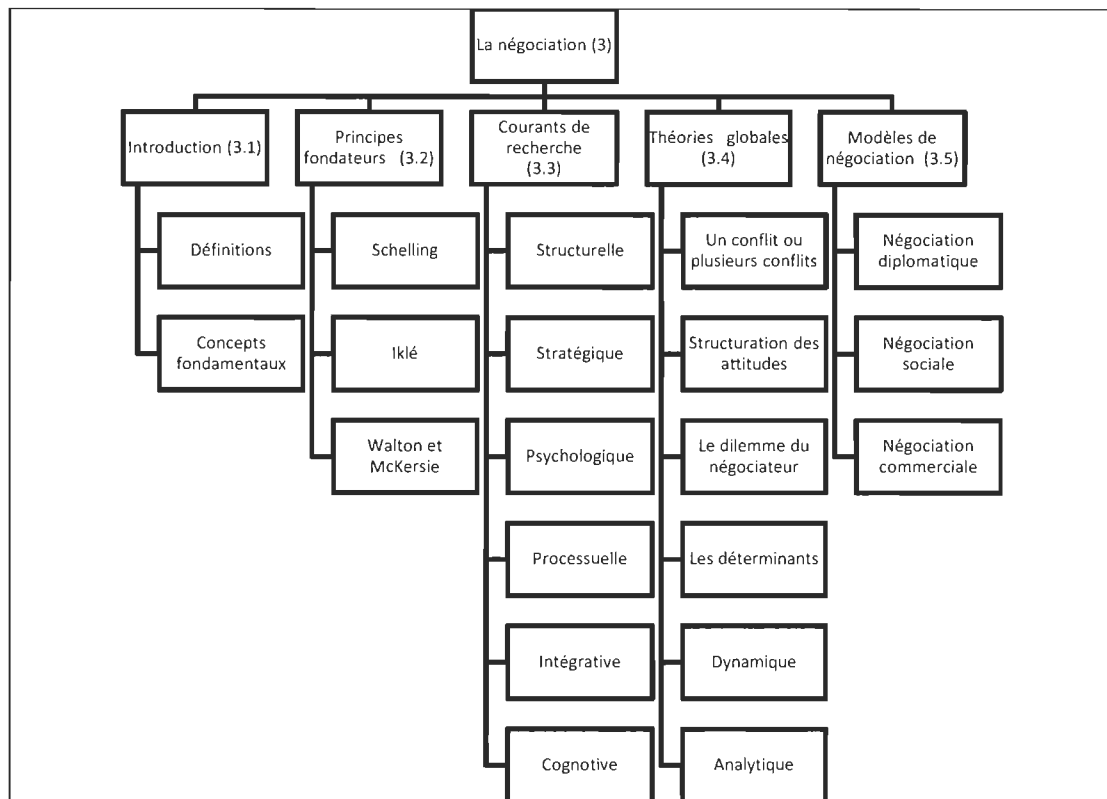
Selon Deschamps (2000, p. 330), « la négociation constitue la phase pour laquelle les avocats sont les plus actifs (98 % de leur intervention) » lors du processus de transmission/reprise externe. On peut donc en déduire que le cédant et le repreneur se fient considérablement à leurs conseillers juridiques ou à ceux détenant d'autres

expertises lors des négociations. Pourtant, Lecointre (2007, p. 61) affirme « comme le dit très justement l'adage, "les conseillers ne sont pas les payeurs" » ce qui, en d'autres mots, veut dire que le cédant et le repreneur se doivent d'être en contrôle de la situation. Être en contrôle de la négociation signifie pour ceux-ci d'en connaître les paramètres afin de tenter de diriger le débat en leur faveur. En ce sens, l'objectif de cette deuxième recension de la littérature est de circonscrire l'étude de la négociation à notre problématique de recherche, donc de la spécifier, en s'efforçant d'apprendre les fondements de la négociation, de s'informer sur les divers courants de recherche et de découvrir les modèles suggérés et non pas d'apprendre les subtilités du jeu, les techniques, l'argumentaire ou le pas à pas d'une valse de négociation.

Le champ d'études de la négociation étant vaste, afin de nous y retrouver, nous avons illustré cette première section de notre recension sur la négociation à la figure 10 de la page suivante. En désirant focaliser plus particulièrement sur notre sujet de recherche, la finalité de cette recension de la littérature sera de connaître les phases et de comprendre le déroulement de la négociation d'une transmission/reprise externe afin de subséquemment proposer un processus de négociation permettant de situer celui-ci précisément, en parallèle au processus de transmission/reprise externe. Ce processus sera présenté lors de notre réflexion d'ensemble au point 3.6.

D'abord étudiée par les sociologues de Harvard (Kuty, 2008), la négociation a également intéressé les économistes (Von Neumann et Morgenstern, 1953), les diplomates, les politiciens, les juristes, les psychologues et d'autres encore (Bourque et Thuderoz, 2011; Stimec, 2011). Dupont (2006) situe la genèse scientifique de la recherche sur la négociation au tournant des années 1960, moment où trois auteurs ont écrit des textes que Dupont qualifie de principes fondateurs; ceux-ci seront présentés au point 3.2. Les fondements théoriques de la négociation sont variés. Les auteurs (Bellenger, 2009; Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 1994, 2006; Jolibert et Velasquez, 1989; Macquin, 1998; Zartman, 1999) consultés qui en font la recension ne s'entendent pas sur le nombre, la classification ou les noms des différents courants

Figure 10
Structure du chapitre 3



ou différentes écoles de pensée. La section 3.3 tentera en ce sens de brosser un portrait compréhensible de ces principales approches (courants de recherche ou écoles de pensée). Au-delà des courants de recherche, plusieurs chercheurs, dont Lax et Sebenius (1995), McKersie et Walton (1992) et Pruitt (1981, 1983) ont intégré dans des modèles « les différents facteurs qui sont susceptibles d’affecter la négociation » (Jolibert et Velasquez, 1989, p. 53) afin d’offrir aux négociateurs un éclairage plus vaste, entre autres, sur les différentes stratégies de négociation à utiliser selon les circonstances. C’est donc à la section 3.4 que seront expliquées les théories globales issues de la recherche sur la négociation. Aujourd’hui, plusieurs auteurs (Bellenger, 2009; Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 1994, 2006) s’entendent pour regrouper les différentes applications de la négociation dans trois principaux domaines d’activités humaines : la diplomatie, les relations sociales et le commerce. C’est ainsi qu’en fonction de ce regroupement, en clôture à cette section, seront

présentés des modèles processuels de la négociation, au point 3.5. Toutefois, nous exposerons préalablement le sujet en présentant dans la prochaine section quelques concepts de base que l'on retrouve couramment énoncés dans les définitions de la négociation²¹.

3.1. La négociation : définitions et concepts fondamentaux

L'étude de la négociation vit un boum sans précédent depuis les années 1960. Quantité de documents sont écrits sur le sujet dans des domaines d'activités variés, allant des relations diplomatiques au marketing industriel (Bourque et Thuderoz, 2011; Fisher et Ury, 1982; Nierenberg, 1968; Strauss, 1978; Zartman, 1999). Amorçons donc cette étude de la question en présentant quelques définitions et concepts clés.

La négociation porte plusieurs noms et possède diverses significations. Dupuis, Légaré et Therrien (2010) proposent d'ailleurs ces synonymes : conversations, démarches, dialogue, discussion, échange de vues, entretien, marchandage, pourparlers et tractations. Strauss (1992, p. 245) ajoute à cette liste les mots combines, compromis, marché, entente, médiation, troc, échange et collusion. « Le mot vient de *négoce* qui signifie à l'origine *affaires, embarras*. Le mot est formé par négation du mot *otium*, signifiant *loisir* en latin. Or, le terme *Negotium* réfère donc à *ne pas avoir le loisir de* » (Huard, 2002). Initialement, le terme *négoce* réfère aux affaires en général. Ce n'est que progressivement, que *négociation* prend le sens plus précis de discussions ou entretiens menant à un accord. Par la suite, le mot *négociation* fut également utilisé pour signifier la résolution de conflits autrement que par la force, faisant dès lors son entrée dans le langage des sciences sociales et humaines (Huard, 2002; Macquin, 1998; Stimec, 2011).

²¹ Le tableau de l'annexe G brosse un portrait des différentes perspectives, en plus des domaines d'activités de la négociation et les nombreuses configurations structurelles qui sont présentées plus en détail dans les prochaines sections.

Aujourd'hui, Le Robert (2012) lui donne pour définition : « Opération d'achat et de vente portant sur un effet de commerce. Série d'entretiens, de démarches qu'on entreprend pour parvenir à un accord, pour conclure une affaire. » Dans une perspective théorique, Lax et Sebenius (1995) identifient quatre éléments clés de la négociation.

Le premier est l'*interdépendance* puisque tous les humains ont leurs limites propres ; le marchand a besoin de clients, le patron d'employés, la banque d'emprunteurs, le fabricant de fournisseurs, la communauté de services et tous ces gens entretiennent ces relations en fonction de leurs propres intérêts à l'intérieur de certaines limites qu'eux seuls déterminent. Ainsi, l'employé ne travaillera pas en deçà de tel taux horaire et son patron ne retiendra pas ses services au-dessus de tel autre taux. L'interdépendance est également fondamentale parce que les négociateurs sont certains qu'à deux ils pourraient potentiellement créer plus de valeur qu'indépendamment (Walton et McKersie, 1991).

Le deuxième élément est la perception d'un *conflit*, une divergence concernant une marche à suivre ou un conflit entre les intérêts de chacun qui crée un blocage au bon déroulement, comme le choix d'un endroit où passer ses vacances (Dupont, 2009).

Le troisième élément se nomme l'*interaction opportuniste*, soit le comportement qu'ont toutes les personnes qui négocient lorsqu'elles tiennent à défendre leurs intérêts ; par exemple, en offrant l'information au compte-gouttes ou tout simplement pas. Lorsque l'on négocie, on ne dévoile pratiquement jamais tout son jeu à l'adversaire puisque l'asymétrie d'information nous donne un certain pouvoir (Lax et Sebenius, 1995).

Finalement, le quatrième élément est la *possibilité d'un accord*. L'objectif d'une négociation réside dans l'identification de possibilités mutuellement plus avantageuses, sans quoi il n'y a pas d'accord puisque les négociateurs préfèrent leur

solution individuelle lorsque les offres se trouvent sous leur « point de réserve²² ». On retrouve ces éléments dans la définition de Lax et Sebenius (1995, p. 13) :

Processus d'interaction potentiellement opportuniste par lequel deux parties ou plus, entre lesquelles règne un certain conflit apparent, cherchent à parvenir par une action commune à un résultat meilleur que celui qu'elles auraient obtenu autrement.

Les définitions des différents auteurs consultés sont assez semblables puisqu'on y retrouve généralement ces diverses notions : achat/vente, commerce, entretiens, démarches et accord. Ainsi, la négociation est d'abord et avant tout une activité impliquant au minimum deux personnes, ou parties, prenant une décision conjointe unanime et travaillant volontairement en concertation sur des propositions et concessions non fixes, sous la contrainte du temps, afin de régler des conflits^{23, 24}. Une négociation se déroule sans aucune règle ou procédure préétablie et, bien que les protagonistes aient des intérêts divergents, ils ont également des intérêts convergents, le premier étant leur désir commun de trouver une solution à leur conflit. Le tableau 4 de la page suivante réunit l'ensemble de ces notions qui nous permettent maintenant de proposer une définition de la négociation d'une transmission/reprise externe :

La négociation d'une transmission/reprise externe est un processus concerté de discussions sans règles ni procédures préalablement convenues, sous contrainte de temps, entre un cédant et un repreneur interdépendants lors duquel les parties échangent propositions et concessions afin de faire converger leurs intérêts en vue d'en arriver à un accord de transmission/reprise externe.

²² D'autres auteurs utilisent plutôt « point de résistance » (Bourque et Thuderoz, 2011; Kochan et Lipsky, 2003; Walton et McKersie, 1991), « point de rupture » (Dupont, 1994, 2009; Stimec, 2011), « point limite » (Pruitt et Carnevale, 1993) ou « position de repli » (Bellenger, 1990). « Point de réserve » est utilisé par Lax et Sebenius (1995), Neale et Bazerman (1991) et Raiffa (1982). C'est ce terme que nous utiliserons.

²³ Afin de faciliter la lecture du présent paragraphe, les références des différentes notions présentées ont été omises. Elles sont toutefois spécifiées dans le tableau 4 de la page suivante (les notions y sont présentées en ordre alphabétique).

²⁴ *Les divergences d'opinions ou d'intérêts* étant la définition d'un conflit selon l'Office québécois de la langue française. Pour Pruitt (1981, p. 6), un conflit est « un épisode lors duquel une partie tente d'influencer l'autre à propos d'un élément de leur environnement commun et cette dernière résiste ».

Tableau 4
Les notions définissant la négociation

Notions	Sources
Absence de règles	Bourque et Thuderoz (2011), Jolibert et Velasquez (1989), Macquin (1998), Nierenberg (1968).
Absence de procédures	Jolibert et Velasquez (1989), Macquin (1998), Nierenberg (1968).
Accord, décision conjointe et unanime	Audebert-Lasrochas (2004), Dupont (1994), Fisher et Ury (1982), Jolibert et Velasquez (1989), Lax et Sebenius (1995), Le Robert (2012), Macquin (1998), Stimec (2011), Zartman (1999).
Action collective	Audebert-Lasrochas (2004), Dupont (1994), Fisher et Ury (1982), Jolibert et Velasquez (1989), Macquin (1998), Stimec (2011).
Concertation (acte volontaire)	Audebert-Lasrochas (2004), Bourque et Thuderoz (2011), Dupont (1994), Stimec (2011).
Concessions/propositions non fixes	Audebert-Lasrochas (2004), Zartman (2004).
Conflit	Jolibert et Velasquez (1989), Lax et Sebenius (1995), Zartman (1999)
Contrainte de temps	Macquin (1998).
Démarche, processus	Fisher et Ury (1982), Le Robert (2012), Macquin (1998), Zartman (1999, 2004).
Discussion, entretien, communication bilatérale	Bourque et Thuderoz (2011), Fisher et Ury (1982), Jolibert et Velasquez (1989), Le Robert (2012), Macquin (1998).
Échange (achat/vente)	Audebert-Lasrochas (2004), Fisher et Ury (1982), Le Robert (2012).
Interdépendance	Dupont (1994), Lax et Sebenius (1995), Macquin (1998), Stimec (2011).
Interaction opportuniste	Lax et Sebenius (1995)
Intérêts divergents et convergents	Audebert-Lasrochas (2004), Bellenger (2009), Bourque et Thuderoz (2011), Dupont (1994), Fisher et Ury (1982), Jolibert et Velasquez (1989), Stimec (2011), Zartman (1999).

Gratton (2018)

Comme nous l'avons mentionné plus haut, aujourd'hui, plusieurs auteurs (Bellenger, 2009; Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 1994, 2006) s'entendent pour regrouper les différentes applications de la négociation dans trois principaux domaines d'activités humaines : les relations sociales, le commerce et la diplomatie. Bien que l'activité prenne une certaine tournure en fonction du contexte dans laquelle la négociation se déroule, sa dynamique reste la même partout (Stimec, 2011). Au niveau social, les négociations ont lieu quotidiennement dans notre vie privée, notre vie familiale, nos cercles d'amis, nos voisins, nos boutiquiers et nos relations de travail. Une simple discussion n'est pas une négociation, mais la prise de décision concernant nos vacances, l'achat d'une voiture, les sorties de nos enfants ou la couleur de la peinture qui couvrira les murs du salon peuvent faire appel à la

négociation (Stimec, 2011). Dans le domaine du commerce, la négociation est omniprésente. Non pas que l'achat et la vente soient une négociation, mais ce sont bien entendu des activités imbriquées (Stimec, 2011). On retrouve la négociation lors de ventes classiques de gré à gré (Audebert-Lasrochas, 2004; Jolibert et Velasquez, 1989), lors d'activités de représentation (Audebert-Lasrochas, 2004; Davis, 1999; Macquin, 1998; Stimec, 2011) et lors de décisions concernant d'importants contrats industriels (Fréchet, Puthodet Thévenard-Puthod, 2008; Johnston et Lewin, 1996; Sheth, 1973; Webster et Wind, 1972). Finalement, on retrouve évidemment la négociation en politique et dans les milieux diplomatiques (Bellenger, 2009; Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 1994; Macquin, 1998). Continuons maintenant cette présentation de concepts clés en négociation en examinant ses principes fondateurs.

3.2. Les principes fondateurs de l'étude de la négociation

Avant le milieu du siècle dernier, les écrits portant sur la négociation, majoritairement européens, se limitaient aux témoignages de praticiens renommés ainsi qu'aux récits diplomatiques dans lesquels on y discutait, par exemple, de réseaux d'information, de motivation, de relations de confiance, d'adaptation aux diverses cultures, de création d'alliances et d'élaboration de solutions (Dupont, 2006). Depuis cette époque, les recherches sur la négociation se sont multipliées et diversifiées. L'effet déclencheur de ce changement provient principalement de la montée, aux États-Unis, du syndicalisme suite à l'adoption du *Wagner Act* de 1935 qui rendait obligatoire la négociation collective des relations de travail. Puis, durant la *guerre froide*, qui fut le théâtre d'une multitude de négociations sur le désarmement et afin de gérer adéquatement la menace nucléaire, la diplomatie américaine se devait de comprendre, d'expliquer et d'aborder la négociation différemment (Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 2006; Kutty, 2008). Ainsi, l'axe de réflexion s'est déplacé « de la négociation vue surtout du point de vue du négociateur à la négociation vue surtout comme un phénomène à observer et à disséquer » (Dupont, 2006, p. 26).

Pour Dupont (*ibid.*), le déplacement de l'axe de réflexion est l'œuvre de trois chercheurs dont les recherches, au commencement de la période de l'*arrangement*²⁵, influencent depuis les recherches dans cette discipline. Le premier d'entre eux, Schelling, avance que la résolution de toute négociation réside dans la recherche d'un équilibre, ou compromis, entre les intérêts divergents qui opposent les acteurs en présence et les intérêts convergents à la base de leur interdépendance. C'est ainsi qu'il conçoit en 1960 d'appliquer à la négociation certains des enseignements de la théorie des jeux : le *dilemme du prisonnier* adapté à la négociation offrirait divers concepts utiles à la résolution de conflits d'intérêts, dont les plus importants sont les jeux coopératifs ou non coopératifs, à somme nulle ou non nulle. Schelling a également légué certaines réflexions fondamentales sur des composantes intrinsèques à la négociation comme les conditions d'opportunité, le rôle de la confiance, les problématiques de symétrie et d'asymétrie d'information ou l'exposition au risque.

En 1964, le deuxième fondateur, Iklé, a focalisé ses recherches sur les résultats des négociations et plus particulièrement les *options* du négociateur. Ainsi, dans la pratique, un négociateur n'a que trois options : accepter l'accord proposé lorsqu'il juge vraisemblable que son opposant souscrive également aux conditions de l'accord, rejeter cet accord ou poursuivre la négociation dans le but de bonifier les conditions de l'accord. On doit également à Iklé les fondements de l'analyse des tactiques de convergence des désaccords : les accommodements, le jeu des propositions et contreproposition, les compromis, le fractionnement des problèmes, l'offre de paquets²⁶, la médiation et la prise en compte du contexte de la négociation (Dupont, 2006).

Les troisièmes fondateurs identifiés par Dupont (*ibid.*, p. 32), Walton et McKersie, sont reconnus depuis 1965 pour avoir « donné le départ d'une approche

²⁵ Les trois « périodes » de la recherche sur la négociation seront présentées plus loin.

²⁶ Ce concept de paquets a été abordé à la section 2.3 lors de l'analyse du modèle d'Albo *et al.* (2000).

scientifique de la négociation » en proposant un modèle qui a fait école. Ce modèle comporte quatre sous-processus qui sont autant de principes fondateurs de l'étude de la négociation.

Les deux premiers sont empruntés à Schelling : une *dimension distributive*, ce que l'un perd l'autre le gagne, soit le marchandage à l'état pur ou les jeux à somme nulle ; une *dimension intégrative*, soit l'intégration à la négociation de considérations communes aux deux parties menant à un accroissement de la tarte à diviser ultérieurement que Schelling nomme les jeux à somme non nulle (Walton et McKersie, 1991). La négociation distributive est issue de la théorie de monopole bilatéral utilisé par Nash en 1953 pour expliquer son concept d'équilibre dans les cas de négociation à somme nulle, tandis que le concept de négociation intégrative provient des travaux de Mary Parker Follet de 1942 (McKersie et Walton, 1992).

Les deux derniers sous-processus concernent plutôt les acteurs en présence. Le troisième, la *structuration des attitudes*, est le processus socioémotionnel interpersonnel à la base des changements d'attitudes dans les relations. Les bons négociateurs maîtrisent ce processus et l'utilisent à bon escient afin de structurer l'attitude de leur opposant en fonction du contexte et des éléments de discussion. Finalement, le quatrième sous-processus, la *négociation intraorganisationnelle* se déroule en parallèle à la négociation proprement dite afin de concilier ou aligner les objectifs des mandataires avec ceux du négociateur. En d'autres mots, le discours et les comportements du négociateur sont négociés à l'interne avant que celui-ci ne se présente à la table de négociation. Ainsi, un négociateur sera toujours tiraillé entre ses propres convictions et celles de ses mandataires (Walton et McKersie, 1991).

En terminant cette section et avant de passer aux courants théoriques des recherches sur la négociation, il est pertinent de souligner qu'au début des années 80, Raiffa (1982) fait le constat que les recherches sur la négociation ont pris deux principales tangentes : les recherches prescriptives ou les recherches descriptives.

Raiffa (1982) avance que les recherches prescriptives sont la plupart du temps fondées sur les préceptes de la théorie des jeux (les jeux à somme nulle ou non nulle) et avisent les négociateurs sur les façons adéquates de négocier, en réfléchissant à ce que l'autre partie pourrait faire dans telle ou telle circonstance afin de répondre à une stratégie de telle ou telle façon selon les circonstances. Ainsi, selon les propos de Raiffa (1982, p. 21) que nous traduisons librement ici, cette méthode prescriptive dicterait aux « gens parfaits, ultras intelligents et impeccablement rationnels ce qu'ils doivent faire dans des situations compétitives et interactives », en d'autres mots, nous sommes loin des situations ordinaires que vivent les gens quotidiennement. De leur côté, les chercheurs descriptifs, psychologues, sociologues, politicologues et autres chercheurs en sciences sociales, s'efforceraient de décrire les comportements des négociateurs sans même chercher à prescrire ou proscrire certains comportements lors de négociations. Leurs intérêts de recherche se limitent en conséquence aux comportements, aux sentiments (confiance), au contexte, aux relations et interactions (Raiffa, 1982). Ainsi, Raiffa (1982) propose plutôt d'opter pour des recherches asymétriques prescriptives/descriptives : asymétrique, puisque l'on focalise sur un seul négociateur à la fois ; descriptive, puisque l'on décrit le comportement de son opposant et enfin prescriptive, puisqu'on lui prescrit une certaine conduite en réponse au comportement de cet opposant.

Neale et Bazerman (1991, 1992) préfèrent également cette approche faisant valoir que les deux premières ont essentiellement focalisé sur des éléments sur lesquels le négociateur n'a aucun contrôle et surtout parce qu'elle évacue cette limite imposée par l'hyper rationalité des négociateurs qui, de toute évidence, en sont dépourvus. Selon Neale et Bazerman (1992, p. 160), ceux-ci ont plutôt tendance à [notre traduction] :

1. Être affecté de façon inappropriée par leur lecture du risque ;
2. Faire des estimations fondées sur de l'information douteuse ;
3. Se fier aveuglément à la seule information disponible ;
4. Être trop confiant de ses chances de réussite ;

5. Considérer uniquement la négociation distributive ;
6. S'ancrer dans une tactique de négociation irraisonnable ;
7. Se fier inconsidérément aux connaissances de l'adversaire ;
8. Critiquer systématiquement les concessions de l'adversaire.

Cette courte présentation des apports des trois fondateurs de l'étude de la négociation en plus de celles de Raiffa (1982) et de Neale et Bazerman (1991, 1992), permet de comprendre les incontournables de cette discipline, les fondements et les concepts que nous revisiterons dans différents contextes dans les prochaines pages. Portons maintenant un regard plus large sur les différents courants de recherche ou approches en négociation.

3.3. Les différentes approches de recherche sur la négociation

On sait aujourd'hui que les fondements de la recherche sur la négociation sont multiples et que les auteurs ne s'entendent pas sur le nombre, la classification ou le nom des différentes approches. Zartman (1999) avance que cette discordance n'est qu'illusoire puisque les différentes approches traitent du même sujet, mais de façon distincte et, qu'en outre, ces approches s'empruntent réciproquement quantité de notions utiles à leur cause. En d'autres mots, les diverses approches seraient plus complémentaires que spécifiques. Toujours selon cet auteur (*Ibid.*), ce clanisme persiste essentiellement puisqu'il n'y a toujours pas, à l'heure actuelle, de modèles universellement reconnus de la négociation.

En suivant la classification de Zartman (1999), six approches²⁷ ont été retenues et seront maintenant présentées plus en détail. Ce sont les approches structurelle, stratégique, processuelle, comportementale, intégrative et cognitive. Le tableau 5 de la page suivante offre un résumé des six courants de recherche présentés.

²⁷ Comme le font Dupont (1994, 2006) et Zartman (1999), le terme « approche » sera principalement utilisé dans ce travail plutôt que *courant de recherche* ou *écoles de pensée*.

Tableau 5
Évolution des principales approches en étude de la négociation

Approches		Attentes (1933 à 1962)	Arrangement (1963 à 1984)	Accord (1985 -)
Structurelle, pouvoir	Caractéristiques	Centrée sur les procédés, les opinions et le pouvoir		
	Postulat	Gagnant-perdant		
	Limites	<ul style="list-style-type: none"> • Se bloquer sur ses positions mène à des pertes possibles d'opportunités • Emphase de l'approche sur le pouvoir 		
Stratégique, rationnelle, économique	Caractéristiques	Centrée sur la finalité, les opinions et la rationalité		
	Postulat	Gagnant-perdant		
	Limites	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte irréel • Limité au marchandage • Complexe 		
Psychologique, sociologique, comportementale, interactive	Caractéristique	Centrée sur les traits de personnalité		
	Postulat	Gagnant-perdant		
	Limites	<ul style="list-style-type: none"> • Emphase sur les opinions • Les négociateurs doivent adopter le même comportement 		
Processuelle, échange de concessions	Caractéristiques		Centrée sur les comportements et les concessions	
	Postulat		Gagnant-perdant	
	Limites		<ul style="list-style-type: none"> • Contexte idéal seulement • Emphase sur les opinions • Perte possible d'opportunités 	
Intégrative, méthodologique mode d'emploi, pragmatique <i>Best possible deal</i>	Caractéristiques		Centrée sur la création de valeur, la communication et la résolution de problème	
	Postulat		Gagnant-gagnant	
	Limites		<ul style="list-style-type: none"> • Les négociateurs n'agiront pas toujours de façon intégrative • Prends beaucoup de temps 	
Cognitive	Caractéristiques		Centrée sur la réduction d' <i>a priori</i> et des incertitudes structurelles	
	Postulat		Gagnant-gagnant	
	Limites		<ul style="list-style-type: none"> • Les négociateurs n'agiront pas toujours de façon coopérative • Prends beaucoup de temps 	

Gratton (2018), adapté d'Alfredson et Cungu (2008, p. 17).

Le tableau 5 situe d'abord chacun des courants selon les conjonctures conceptuelles de Kutty (2008) : *l'attente*, se déroulant de 1933 à 1962 ; *l'arrangement*, se situant entre les années 1963 et 1984, soit la période de genèse des grands principes de l'étude contemporaine de la négociation ; et finalement, *l'accord*, de 1985 à nos jours. Puis, le tableau 5 compare les courants selon leurs caractéristiques, soit les principaux objets à l'étude, par leur postulat, à savoir la négociation est-elle distributive (gagnant-perdant) ou intégrative (gagnant-gagnant) et, dernièrement, les limites de chacun de ces courants. Rappelons toutefois que « les catégorisations tranchées sont difficiles et qu'il existe souvent des chevauchements importants entre les approches concernant les hypothèses, mais aussi l'usage des stratégies et des tactiques » (Alfredson et Cungu, 2008, p. 17).

L'approche structurelle est ainsi nommée parce que cette approche considère que les résultats d'une négociation sont fonction des caractéristiques structurelles qui définissent chaque négociation, telle que le nombre de parties en présence, la quantité de points en litige, mais surtout le pouvoir relatif détenu par chacune des parties (Alfredson et Cungu, 2008). Le pouvoir étant « la capacité d'un négociateur à obtenir de l'autre partie quelque chose qu'elle n'accorderait pas si elle contrôlait l'ensemble des options offertes » (Jolibert et Velasquez, 1989, p. 60). Initialement, l'école structurelle avançait que le pouvoir de négociation était fonction de la possession asymétrique de ressources et de l'habileté des négociateurs à utiliser des tactiques de négociation adéquates pour faire en sorte de réduire ou d'anéantir l'asymétrie de pouvoir. Par la suite, certains chercheurs se sont plutôt penchés sur les situations de symétrie de pouvoir. Le pouvoir est ainsi un outil de négociation permettant d'embellir nos offres, contre-offres et concessions, obligeant l'adversaire à accepter l'offre telle que présentée ou à bonifier la sienne (Zartman, 1999).

Le deuxième courant de recherche, celui de l'approche stratégique, est également nommé économique ou mathématique, puisque ses fondements sont issus de la théorie des jeux ; théorie d'abord développée en recherche mathématique en

1928 et 1940-41, puis bonifiée par la suite pour être appliquée en économie et officiellement théorisée en 1953 (Von Neumann et Morgenstern, 1953, p. 1). En contexte de négociations, celles-ci sont comparées à des « jeux » lors desquels les négociateurs rationnels choisissent une tactique spécifique en fonction de la maximisation de leur gain. Lors de situations conflictuelles, les négociateurs ont deux choix : coopérer ou non (Cahuc, 1993; Dupont, 2006; Macquin, 1998; Walton et McKersie, 1991).

Les jeux compétitifs sont dits à somme nulle ou constante, puisque ce que l'un gagne, l'autre le perd, tandis que les jeux coopératifs sont dits à somme croissante, puisque, comme l'illustre bien le dilemme du prisonnier, le gain respectif des prisonniers est fonction du fait qu'ils coopèrent ; s'ils le font en ne se dénonçant pas l'un l'autre, chacun d'eux ne sera condamné qu'à un an de prison, minimisant ainsi leur sentence (Macquin, 1998). Péreau (2009, p. 35) différencie plus spécifiquement les deux approches en soulignant que les ententes issues de négociations coopératives « sont irrévocables et sont garanties par une institution apte à les faire respecter » (un contrat), tandis que les ententes issues de négociations non coopératives « doivent être auto exécutoires dans le sens où [elles] doivent exister en dehors de toute institution ». Bien que cette théorie aide aujourd'hui à la préparation des négociateurs, selon Jolibert et Velazquez (1989), les conditions de symétrie d'information, de rationalités et de comportements similaires des joueurs sont toutes des « conditions qui sont souvent éloignées de la réalité » (p. 53). Ainsi, ces écarts entre les hypothèses des jeux et la réalité des négociations font en sorte que depuis la conjoncture conceptuelle de l'*arrangement*, une majorité de chercheurs considère que « le dilemme du prisonnier ne peut plus être le modèle de la négociation » (Touzard, 2009, p. 61).

L'approche comportementale, sociologique ou psychologique, comme son nom le précise, s'intéresse aux comportements des négociateurs, leur culture, leur caractère, leur expérience, leur degré de confiance en eux et en leur adversaire, leur

acuité à décoder ceux-ci, et leur aisance à interagir et à négocier avec eux. Contrairement à l'approche précédente qui stipule des comportements similaires des deux négociateurs, l'approche comportementale décrit la négociation comme une interaction entre individus aux comportements parfois opposés et explique l'issue des négociations justement grâce à l'analyse du comportement des joueurs en présence. (Alfredson et Cungu, 2008; Bellenger, 2009; Bourque et Thuderoz, 2011).

L'approche processuelle est celle dont l'attention des chercheurs se porte sur le processus de négociation. Bien que cette approche tienne compte des préceptes des deux premières approches, soit le pouvoir et la finalité de la négociation (Alfredson et Cungu, 2008), les chercheurs de cette école tentent d'expliquer le dénouement des négociations en s'intéressant « à la dynamique des interactions, aux mouvements de concessions » (Bourque et Thuderoz, 2011, p. 28) et à l'apprentissage processuel engendré par ces interactions. Cet apprentissage processuel serait alimenté par le jeu des concessions entre les parties qui se déroule comme suit : la partie, généralement la plus faible, concédant jusqu'à un point de réserve pour elle, moment où la situation se renverse et l'autre partie qui devra à son tour concéder jusqu'à son point de réserve et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'ils atteignent un point de convergence final. Selon Zartman (1999), l'approche processuelle ne s'appliquerait qu'en contexte idéal de négociation lorsque les négociateurs adoptent des comportements semblables.

La dernière des approches identifiées par Zartman (1999) est celle nommée, selon les auteurs, intégrative, intégrée ou méthodologique, propose des méthodes, ou modèles globaux, intégrant diverses approches afin d'offrir un mode d'emploi simplifié aux négociateurs dans le but d'en arriver au meilleur accord possible (*best possible deal*) (Bellenger, 2009; Bourque et Thuderoz, 2011; Macquin, 1998). L'approche intégrative, qui regroupe les approches de négociation à somme croissante (gagnant-gagnant) cherche à « accroître la tarte », donc de créer plus de valeur par la coopération, l'échange d'information et la recherche d'intérêts communs, à savoir tous des comportements qui ouvrent la porte à de nouvelles

options. Contrairement à l'approche processuelle dont les phases sont marquées par l'échange de concessions, les trois phases de l'approche intégrative, 1) diagnostic, 2) élaboration des solutions et 3) détail du partage (*diagnostic, formula and details*) pourraient en fait être considérées comme des sous-processus menant à une négociation mieux éclairée et plus constructive.

L'approche cognitive est la plus récente des approches en recherche sur la négociation. Dupont (1994) et De Carlo (2004) situent ses débuts au tournant de 1990. Cette approche se classe donc dans la troisième conjoncture conceptuelle de Kuty (2008) ayant débuté après 1984. Cette approche cognitive s'appuie sur le concept de rationalité limitée de Simon et serait « susceptible de permettre plus facilement l'obtention d'un accord dans les négociations complexes ou *intraitables* »²⁸ (de Carlo, 2004, p. 45) impliquant un nombre élevé de points de litige et de négociateurs. L'école cognitive cherche à pallier certaines des faiblesses des autres approches ; par exemple, l'ignorance d'éléments fondamentaux tels que les sous-processus de négociation ou les tactiques d'obtention de résultats concrets ainsi que les enseignements permettant d'améliorer les capacités à négocier. L'approche cognitive tente donc de réduire les incertitudes structurelles²⁹ des négociateurs en analysant « les aspects de perceptions, de l'interprétation, du traitement mental de l'information [et] de la formation du jugement » (Dupont, 1994, p. 158).

Ce tour d'horizon des différentes approches de recherche sur la négociation a permis de constater son évolution sans toutefois introduire une foule de concepts clés développés durant toutes ces années. Puisque ces concepts clés éclairent aujourd'hui plus en profondeur les négociateurs sur certaines implications contextuelles, psychologiques ou comportementales liées au processus de négociation, la section qui suit présentera les principaux concepts pertinents au contexte de transmission/reprise.

²⁸ L'emphase est celle de l'auteur.

²⁹ L'auteur en énumère trois : les nouveautés, la complexité et les contradictions.

3.4. Les théories globales issues de la recherche en négociation

Après les fondateurs, dont nous avons présenté les apports précédemment, ont suivi les bâtisseurs, soit ces chercheurs auxquels on doit les « théories globales » une expression de Dupont (2006, p. 35) que ce dernier explique ainsi :

Sans être exhaustif, on peut en effet noter l'intérêt porté à des analyses du dilemme du prisonnier et sur les simulations, l'étude des menaces et des promesses, du risque, de l'influence des facteurs de personnalité, des sentiments ou émotions [...] de même que des facteurs comme la confiance et réciprocité, l'appartenance sexuelle (« genre »), l'image du partenaire, le rôle de l'information, de la communication et celui des normes, du pouvoir et de la « dureté » du négociateur, l'influence de la composition du groupe et du statut du négociateur, celle de l'ethnocentrisme, du niveau d'aspiration, des motivations, la pression du temps et du stress, des surprises ainsi que des phénomènes de la médiation et des coalitions, etc.

Cette partie de notre recension ne se limitera qu'à quelques-uns des concepts énumérés dans cette citation, soit les plus pertinents à la compréhension du processus de négociation d'une transmission/reprise externe. Ainsi, seront d'abord distinguées les négociations à conflit simple des négociations à conflits multiples, puis l'examen des déterminants et des idées préconçues pouvant influencer la négociation. Suivra la présentation des notions de la structuration des attitudes et l'importance de la confiance et de l'équité lors des négociations, puis le dilemme du négociateur. En terminant, nous aborderons la dynamique des différents cadres de négociation et plus particulièrement lorsqu'on y retrouve des tierces parties.

3.4.1. *Un conflit versus plusieurs conflits*

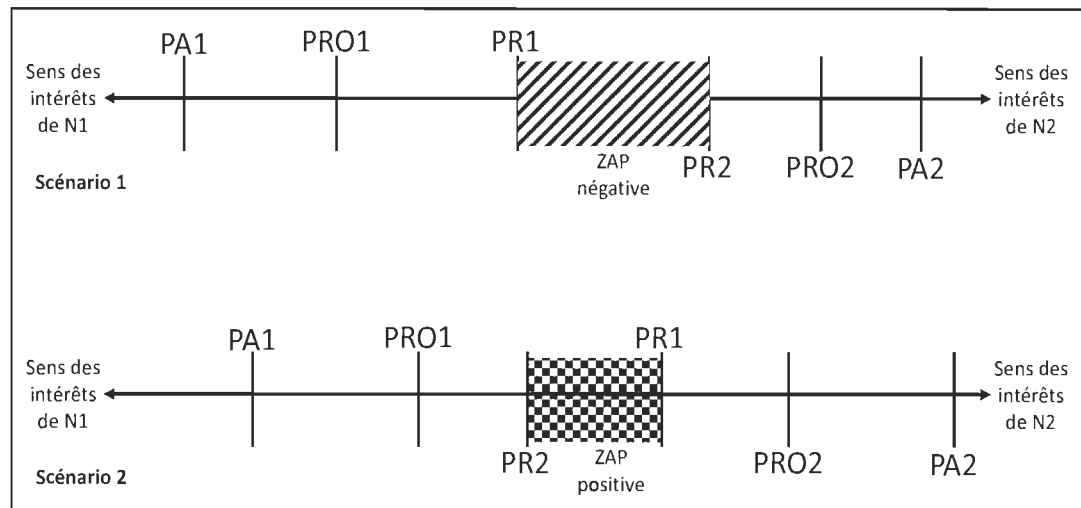
Les négociations à un seul conflit portent sur une considération unique comme le temps, un effort, un pourcentage, des points d'évaluation, une alternative, ou un troc. Quelle que soit la considération, ces négociations sont distributives et doivent par conséquent toutes être considérées comme des négociations pécuniaires

où les adversaires ont des intérêts opposés : l'acheteur voudra payer le prix le moins élevé et le vendeur voudra maximiser sa marge de profit. Du moment où l'on ajoute une seule autre considération, la négociation devient une négociation à plusieurs conflits et sera intégrative puisque la solution résidera dans la coopération des adversaires à trouver, non plus un seul point précis d'accord, mais un terrain d'entente plus large intégrant plusieurs possibilités d'accords (Neale et Bazerman, 1991; Raiffa, 1982). Par exemple, lors de l'achat d'une voiture d'occasion, l'acheteur ne voulant pas dépasser un certain plafond pourrait considérer le faire si le vendeur offrait une garantie suffisante lui assurant une tranquillité d'esprit pour une certaine période de temps. Dès lors, la transaction ne dépend plus uniquement de l'accord sur un prix d'achat/vente précis (négociation distributive), mais plutôt de la recherche d'un terrain de possibilités d'ententes, soit 3 500 \$/sans garantie, 4 000 \$ pour 1 an, 4 500 \$ pour 2 ans ou 5 000 \$ pour 3 ans (négociation intégrative).

Afin d'illustrer les possibilités de chacune de ces deux options, les différents auteurs utilisent sensiblement tous les mêmes schémas. Quelles que soient la ou les tactiques que les négociateurs adopteront avant de s'asseoir à la table de négociation, ces négociateurs auront déterminé leur position réaliste (PRO), leur point de réserve (PR) ainsi que leur position affichée ou offre d'ouverture (PA) sur lesquelles ils structureront leur approche respective. Dans les cas de négociations distributives, comme le montre le scénario 1 de la figure 11 à la page suivante où N1 se trouve à être l'acheteur et N2 le vendeur, lorsqu'il y a un écart entre les points de réserve des négociateurs (PR1 et PR2), la zone d'accord possible (ZAP) est dite négative, les négociations se trouvent alors dans une impasse. Tandis qu'au scénario 2, lorsqu'il y a une plage conjointe entre les points de réserve des négociateurs (PR2 et PR1), la ZAP est dite positive et les parties devraient être en mesure de parvenir à un compromis (Dupont, 1994; Kochan et Lipsky, 2003).

Pour ce qui est des négociations intégratives, étant donné que l'on cherche à accroître la tarte en harmonisant les intérêts de deux parties, les possibilités sont

Figure 11
Les positions du négociateur et de la plage de négociation

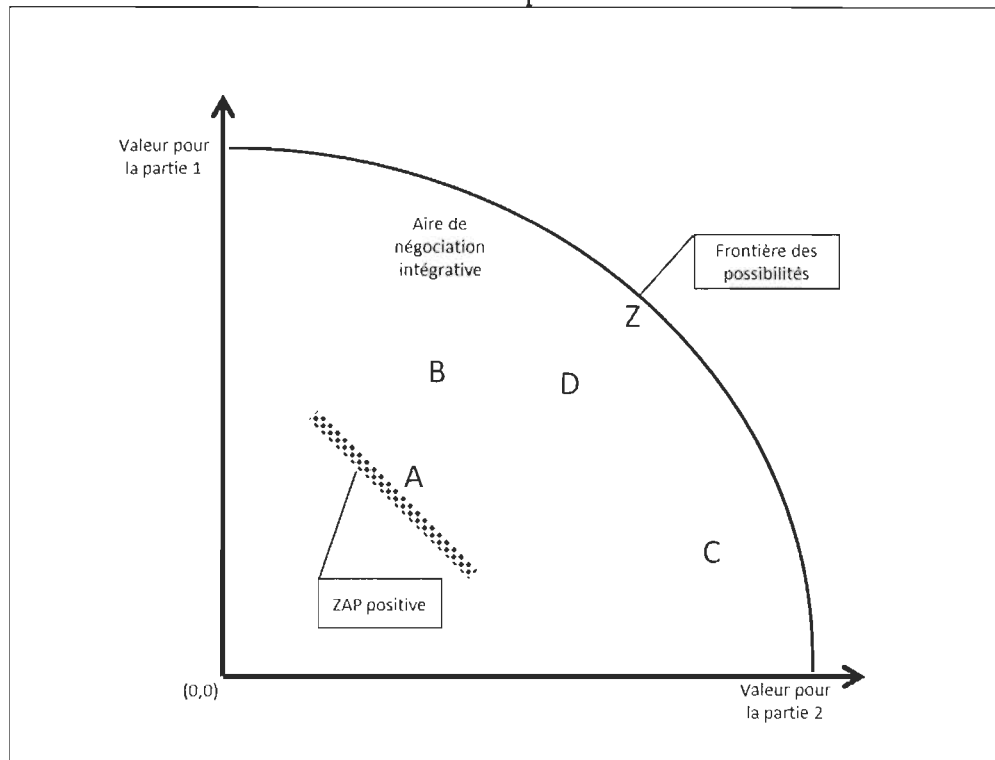


Source : adapté de Dupont (1994, p. 65) et de Kochan et Lipsky (2003, p. 17).

décuplées. La figure 12 de la page suivante montre d'ailleurs une aire de négociation autrement plus importante que la ZAP positive des négociations distributives. Dans cette aire, toutes les possibilités sont à la fois créées et revendiquées. Par exemple, un couple de négociateurs peu enclin à accroître la tarte pourrait se satisfaire d'une solution A, mais si le négociateur 1 propose une solution B, le négociateur 2 pourrait renchérir ou non avec une contreproposition C et à un autre moment le négociateur 1 pourrait décider de ne pas divulguer une solution mitoyenne D plus avantageuse pour son adversaire : c'est le dilemme de tous les négociateurs dont nous présenterons le concept plus loin. Finalement, des négociateurs bien disposés et inventifs pourraient coopérer jusqu'à découvrir une solution Z à la « frontière des possibilités » où celles-ci se trouvent à être Pareto-optimales : passé cette courbe, tout avantage concédé à l'un se fera au détriment de l'autre (Lax et Sebenius, 1995).

En conclusion, il est élémentaire d'affirmer que la négociation d'une transmission/reprise externe sera une négociation intégrative présentant plus d'un conflit, puisque bien que le prix d'acquisition soit central à la négociation, ce n'est certainement pas l'unique considération.

Figure 12
Frontière des possibilités



Gratton (2018), adapté de Lax et Sebenius (1995, p. 50).

3.4.2. Déterminants sociaux et a priori pouvant influencer la négociation

Selon Neale et Bazerman (1991), l'interprétation que se fait le négociateur, en fonction de ses traits, ses connaissances et son expérience, du contexte de la négociation aura une grande importance dans le déroulement et le résultat de celle-ci. Cette interprétation est essentiellement engendrée par trois influences : les *a priori* individuels du négociateur, les dimensions du cadre cognitif du conflit et les déterminants sociaux. Le tableau 6 de la page suivante présente ces différentes influences et les explique brièvement.

Les recherches sur la négociation ont identifié quatre *a priori* liés à une performance sous optimale en négociation : le cadrage, l'ancrage et l'ajustement, la disponibilité et la confiance absolue. Un négociateur sera biaisé dans son évaluation

Tableau 6
Éléments d'influence sur la négociation

Influences	Dimensions	Focalisation ou explications
Les <i>a priori</i> individuels (Neale et Bazerman, 1991)	Cadrage	Tolérance et intolérance au risque
	Ancrage et ajustement	Ancrage sur des positions arbitraires et les difficultés d'ajuster postérieurement ses positions
	Disponibilité ou accessibilité	Raisonnement principalement basé sur une information récente, fréquente et répétée, soit la plus saillante, sans chercher à en acquérir d'autres, plus pertinente, au contexte
	Présomption ou prétention	À degré d'expertise élevé, confiance en soi réduite et vice versa.
Les dimensions du cadre cognitif du conflit (Pinkley et Northcraft, 1994)	Relations/ Tâches	Relations entre les parties Aspects matériels du conflit
	Émotivité/ Pragmatisme	Attention des acteurs sur les aspects émotifs Actions et comportements
	Coopération/ Maximisation	Maximisation des bénéfices pour les deux parties Victoire d'une des parties
Les déterminants sociaux (Neale et Bazerman, 1991)	Rôle	L'acheteur perçoit des risques, est prudent et pointilleux, tandis que le vendeur est plutôt insouciant, conciliant et pressé
	Équité	La recherche d'équité pousse fréquemment le négociateur à agir à l'encontre des principes économiques reconnus
	État affectif	Besoins illusoires de supériorité, d'optimisme et de contrôle

Gratton (2018)

d'une alternative selon que le cadrage de celle-ci est positif (gain), engendrant une aversion au risque qui le poussera à concéder plus facilement, ou négatif (perte), donc tolérant au risque, soit une posture propice à l'attente d'une meilleure offre. Profitant des *a priori* de son vis-à-vis, le négociateur expérimenté est en mesure de placer celui-ci dans un cadre positif ouvert aux concessions (Neale et Bazerman, 1991). En psychologie, l'ancrage représente cette difficulté qu'ont les gens « à se départir d'une première impression » (Wikipédia, 2016) qui, dans le cas de négociation, est liée au

cadrage initial. Dit autrement, l'ancrage vicie la capacité d'analyse d'un contexte faisant en sorte que le négociateur aura du mal à ajuster adéquatement ses positions durant le processus de négociation, fermant ainsi la porte à diverses possibilités d'accord. En lien avec cet ancrage, l'*a priori* de disponibilité d'information, ou cette tendance de l'humain à se satisfaire de l'information la plus saillante dans sa mémoire au détriment d'une autre information plus pertinente au contexte, limite la capacité du négociateur à évaluer correctement ses choix. Dès lors, l'utilisation astucieuse de l'asymétrie d'information par le négociateur compétent lui permettra de manipuler son adversaire à sa guise. Pour terminer, la confiance absolue est mauvaise conseillère et cette fatuité est fréquemment l'apanage des gens moins compétents dans un domaine ; à l'opposé, l'expert hésitera à s'engager en terrain connu. Cette confiance présomptueuse peut être causée par l'ancrage ou la divergence d'opinions et aboutit généralement à l'impossibilité d'arriver à un compromis, le négociateur étant convaincu que sa position prévaudra (Bourque et Thuderoz, 2011; Neale et Bazerman, 1991).

Les quatre *a priori* présentés ici ont un certain ascendant sur les deux autres séries d'éléments ayant une influence sur la négociation. La négociation étant en fait « un processus de cadrage et de recadrage des paramètres d'un conflit [notre traduction] » (Pinkley et Northcraft, 1994, p. 195) la compréhension du négociateur de ces cadres cognitifs successifs influence sa sélection de l'information disponible qu'il considère pertinente à la négociation et ainsi oriente son comportement tout au long du processus. La première dimension comportementale concerne le degré de focalisation du négociateur sur la relation ou sur la tâche : le négociateur qui focalisera plus spécifiquement sur la relation avec son adversaire, le fera au détriment de l'obtention d'un gain quelconque. En deuxième lieu, la sélection de l'information disponible peut également être influencée selon que le négociateur est plus à l'écoute de ses émotions et celles de son adversaire que s'il focalise sur les actions à accomplir. Puis, troisièmement, le négociateur peut considérer que la responsabilité du conflit incombe aux deux parties et agir de façon coopérative, ou bien se croire

non responsable et focaliser sur ses gains personnels. Selon Pinkley et Northcraft (1994), les négociateurs focalisant sur les tâches et la coopération sont ceux qui obtiennent les meilleurs résultats, tandis que ceux focalisant sur la relation et le pragmatisme sont ceux dont les relations avec leurs adversaires sont les plus favorables.

Trois autres déterminants sociaux influencent notre perception du cadre cognitif de conflit. Le premier étant que les négociateurs ayant le rôle d'acheteur ont généralement de meilleurs résultats que les négociateurs ayant le rôle de vendeur. Ceci proviendrait du fait qu'un acheteur perçoit plus de risques lors d'un achat (combien vais-je perdre ?) que le vendeur, qui, lui, ne perçoit aucun, sinon peu de risque (combien vais-je gagner ?), le premier étant pointilleux et prudent, tandis que le deuxième, insouciant ou plus conciliant, désire rapidement mettre un terme au processus.

Le deuxième déterminant social, celui de paraître juste, d'avoir un comportement socialement acceptable et de s'assurer de ne pas affecter négativement ses relations futures avec ses semblables, pousse parfois le commun des mortels à prendre des décisions économiquement irrationnelles, comme de proposer des solutions apparemment équitables, bien qu'elles n'aient pas à l'être : la poire ne doit pas inéluctablement être coupée en deux.

Finalement, l'émotivité, miroir du besoin de se sentir compétent, en sécurité et en plein contrôle, contraint l'humain aux comportements irrationnels. Il y aurait trois besoins illusoire affectant la négociation : 1) l'illusion de supériorité qui porte à amplifier nos qualités et oublier nos défauts ; 2) l'illusion d'optimisme, qui fait en sorte que l'on se convainc que le résultat de la négociation nous sera plus favorable qu'à l'adversaire, puis 3) l'illusion de contrôle, qui fait en sorte que nous mesurons erronément notre degré de contrôle sur une situation.

Ainsi, le négociateur démontrant une attitude positive, plus généreuse, sera mieux disposé à la résolution créative de problème qu'un opposant colérique et émotif qui inconsciemment sabotera sa propre recherche d'une satisfaction optimale pour uniquement ennuyer, embêter ou causer un désagrément quelconque à son vis-à-vis (Neale et Bazerman, 1991). Nous verrons au cours des prochaines sections, l'impact de ces déterminants et *a priori* sur le comportement du négociateur.

3.4.3. La structuration des attitudes

Négocier est un acte de relation humaine et le résultat d'une négociation dépend de la qualité de la relation développée au fil des rondes de négociation. À partir de ce moment, la perception qu'ont les négociateurs de leurs vis-à-vis est primordiale. Il sera établi dans les prochaines pages que la négociation est un processus durant lequel le cadrage du conflit se transforme au gré des discussions. Il est par conséquent important pour le négociateur d'adopter un type d'attitude correspondant à la tactique de négociation souhaitée. Les bons négociateurs parviennent à influencer l'attitude qu'ont leurs adversaires à leur égard de façon à créer ou non une prédisposition favorable à la progression positive des négociations. Une atmosphère agréable encourage les intervenants à se présenter à la table de négociation en toute confiance et avec l'intention de concrétiser un projet à long terme (Kochan et Lipsky, 2003). Cette interdépendance entre les négociateurs est fonction de divers aspects sociaux qui structurent les attitudes de ceux-ci tout au long de la négociation. Ces aspects vont de la confiance au pouvoir, en passant par l'équité, la légitimité et la motivation. Voyons à présent ce qui en ressort.

Pruitt (1981) définit la confiance dans un contexte coopératif comme la certitude d'une des parties que le comportement collaboratif de l'autre est sincère. Plus spécifiquement, cette certitude découle « d'une anticipation concernant les comportements de l'autre, basée sur un historique de comportements constants et positifs [notre traduction] ». Lorsque des négociateurs prévoient d'interagir de

nouveau, les résultats d'une première ronde de négociation mettront la table à la suivante et formeront les bases de la relation qui les unira. Cette relation et la confiance y étant rattachée évolueront au fil des rencontres, structurant en conséquence et continûment le processus de négociation (Valley, Neale et Mannix, 1995, p. 84).

La négociation étant un acte social et l'équité étant une composante fondamentale du contexte social, il va de soi que les négociateurs cherchent à maintenir une certaine équité lors du processus de négociation et dans sa finalité (Tripp, Sondak et Bies, 1995). Ainsi, cherchant à préserver leur relation, les négociateurs sont concernés par des considérations d'équité leur apportant trois avantages ou valeurs : 1) une valeur matérielle puisqu'on ne peut répondre à tous nos besoins seul et une relation stable aide à assurer une réponse constante à un besoin. La relation se développera harmonieusement si les négociateurs considèrent celle-ci comme équitable ; 2) Une valeur symbolique ayant un impact sur l'identité sociale d'une personne et son estime personnelle. Les individus sont concernés par leur identité sociale et le fait d'être reconnu comme des négociateurs justes et équitables bonifie cette identité sociale. Autrement dit, la capacité et la légitimité de se faire entendre, donc de pouvoir négocier, sont fonction du statut social d'une personne et ; 3) une valeur émotionnelle que l'on trouve dans les relations enrichissantes, valeur qui est non seulement motivante, mais qui répond également à notre besoin d'entraide.

Étant donné qu'une relation apporte ces différentes valeurs aux gens, ceux-ci sont prêts à sacrifier certains gains ponctuels afin de préserver à long terme la relation. À la longue, ces sacrifices bonifient et solidifient les valeurs émotionnelle et symbolique de la relation. Sacrifier ou concéder rehausse l'estime que le vis-à-vis porte au négociateur qui concède, tandis que le comportement contraire crée de la méfiance, réduisant en conséquence l'estime portée par autrui ; le négociateur égoïste risque de détruire la relation, ce qui est généralement irréversible (Tripp et al., 1995).

Un autre élément à considérer dans la structuration des attitudes est le pouvoir des négociateurs. En contexte de négociation, le pouvoir est vu comme le niveau de contrôle qu'un négociateur possède sur certaines ressources pouvant affecter le bien-être de son opposant. Ces ressources sont de deux types : celles pouvant punir et celles pouvant récompenser l'autre partie. Le pouvoir peut être relatif ou absolu. Il est relatif dans les cas de subordination et absolu lorsque le négociateur possède un pouvoir punitif ou compensatoire élevé envers l'autre. Le négociateur détenant un pouvoir relatif plus élevé sera moins porté à concéder et coopérer puisqu'il est conscient que le niveau d'interdépendance entre les deux parties joue en sa faveur. Celui-ci menacera plus fréquemment et contestera plus souvent les propositions de son adversaire. Toutefois, si le pouvoir relatif des deux négociateurs est sensiblement équivalent, c'est plutôt celui en position légèrement défavorable qui adoptera ce genre de comportements et dans ce contexte, les luttes de pouvoir sont fréquentes. Pour ce qui est du pouvoir absolu, lorsque celui-ci est élevé chez les deux parties, cela facilite la négociation puisque les adversaires sont moins tentés d'utiliser leur pouvoir coercitif. Autrement, dans les contextes où le pouvoir n'est pas équilibré, la partie la plus faible sait qu'elle doit être plus conciliante (Pruitt et Carnevale, 1993).

Selon Walton et McKersie (1991), la relation entre les négociateurs résulte de l'union des attitudes respectives des négociateurs l'un envers l'autre. Différentes combinaisons des composantes de l'attitude sont présentées dans le tableau 7 de la page suivante. En contexte de négociation, les éléments reliés composant l'attitude du négociateur envers son adversaire varient au gré des discussions : l'orientation *motivationnelle*, la *légitimité* de l'autre partie, la *confiance* en l'autre et le degré d'*amitié* sont les composantes déterminantes de la mécanique des relations entre les acteurs de la négociation. De façon générale, les deux protagonistes adopteront sensiblement la même attitude à un moment ou un autre. Lors de relations conflictuelles ou agressives, les deux parties cherchent à dominer l'autre même au risque d'y laisser des plumes. En posture individualiste, les parties démontrent une

Tableau 7
Composantes de l'attitude du modèle des relations

Composantes de l'attitude	Modèle des relations en négociation				
	<u>Conflictuelle</u>	<u>Agressive</u>	<u>Accommodante</u>	<u>Coopérative</u>	<u>Complice</u>
Orientation motivationnelle	Tendances compétitives dans le but de détruire ou affaiblir		Politique individualiste de non-intervention	Tendances coopératives à assister ou préserver	
Légitimité de l'autre partie	Déni de légitimité	Réticence à reconnaître la légitimité de l'autre	Acceptation du <i>statu quo</i>	Légitimité totale	Non applicable
Confiance en l'autre	Méfiance extrême	Méfiance	Confiance limitée	Confiance totale	Confiance basée sur la possibilité de chantage
Degré d'amitié	Haine	Antagonisme	Neutralité courtoise	Amitié	Intimité de connivence

Source : notre traduction de Walton et McKersie (1991, p. 189).

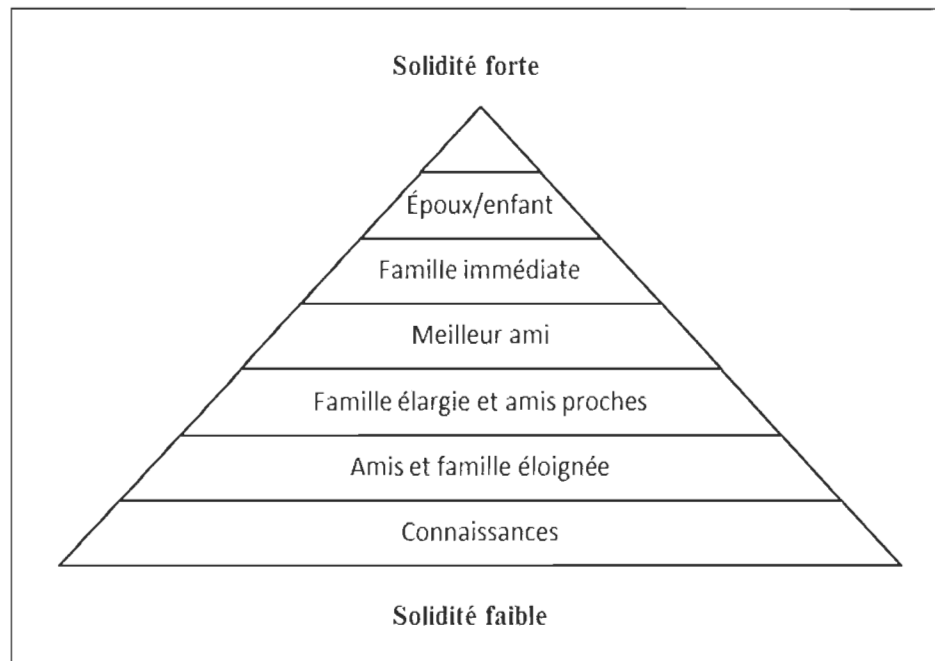
certaine ouverture au compromis, mais conservent tout de même une perspective autonomiste. Finalement, en orientation coopérative ou de complicité, les deux parties sont solidaires et ouvertes à l'entraide. Les relations *conflictuelles*, sans lendemain, où la méfiance n'a d'égal que le degré de haine mutuelle, sont l'apanage d'adversaires qui considèrent leur vis-à-vis illégitime. Peu d'accords naissent de telles relations. À un degré moindre, les relations *agressives* voient toujours les protagonistes tenter de détruire ou d'affaiblir l'autre. Bien qu'ils leur reconnaissent une quelconque légitimité ; la méfiance est de mise, il y a peu de respect pour l'autre et la rivalité est palpable. Les zones d'accord existent, mais elles se limitent en général uniquement aux enjeux basiques du marchandage. Les relations *accommodantes* sont celles où les acteurs en présence respectent les positions de l'autre et tentent d'en arriver à un compromis acceptable, mais peu constructif et proche du *statu quo*. Ce type de relations très informelles, au mieux courtoises, basées sur une confiance mutuelle limitée, est caractéristique d'une politique de non-intervention dans les affaires des autres. Les relations *coopératives* sont les plus constructives, car la confiance est totale, les pourparlers sont amicaux et les deux

parties cherchent respectueusement une solution bénéfique à tous, comparativement aux relations *complices* qui se font au bénéfice des deux parties, mais en outrepassant, de connivence, leur mandat respectif au détriment des gens qu'ils représentent. Ces négociateurs ne sont pas amis, mais plutôt intimes puisque tous deux déviants en plus du fait que leur relation ne se maintient que par la possibilité d'intimidation (Walton et McKersie, 1991). Ces recherches sur l'attitude portent à faire un lien entre la qualité de négociation et le degré de familiarité.

Comme le montre la figure 13 de la page suivante, Clark et Mills (2011) prétendent que les gens classent leurs relations, par ordre décroissant, en fonction du coût, social ou économique, de chacune de celles-ci ainsi que « selon le degré de familiarité, d'affectivité et de confiance mutuelle qu'elles impliquent » (Bourque et Thuderoz, 2011, p. 80). Valley *et al.* (1995) sont plus précises lorsqu'elles expliquent que les types de relations se différencient l'un de l'autre par la force du lien qui unit les acteurs de la relation, c'est-à-dire, par le niveau d'interdépendance entre ceux-ci.

Ce niveau d'interdépendance est fonction de quatre caractéristiques ou éléments essentiels : 1) le fondement de la dépendance qui détermine le niveau de contrôle dans cette relation sur le comportement des acteurs en présence, par exemple dans une relation employeur-employé ; 2) le degré de la dépendance qui est basé sur la possibilité d'interagir avec une autre relation, par exemple le choix de la personne à nous accompagner lors d'un concert, par rapport à une escapade amoureuse ; 3) la mutualité de la dépendance qui affecte la balance du pouvoir dans la relation, par exemple entre un conseil d'administration et un directeur général et ; 4) le degré de correspondance du résultat soit une caractéristique déterminante du niveau de coopération/compétition dans la relation, par exemple dans une relation entre un architecte et un ingénieur lors d'un projet spécifique : le professionnel qui au détriment de l'autre a le plus à gagner dans ce projet pourrait s'attendre à un comportement plus compétitif de son partenaire (Valley et al., 1995).

Figure 13
Hiérarchie hypothétique des relations communales d'une personne



Source : notre traduction de Clark et Mills (2011, p. 240).

Ainsi, contrairement aux gens qui se connaissent, les négociateurs qui n'ont pas de relation préexistante, tels un cédant et un repreneur externe, ne sont pas au départ en situation d'interdépendance. Cette situation pourrait éventuellement changer, mais *a priori* ces gens n'ont pas à composer et ne sont pas influencés par une forme quelconque d'interdépendance, comme le sont les cédants et repreneurs familiaux ou internes. Toutefois, selon Bourque et Thuderoz (2011), le niveau de proximité affective aurait un effet même si les négociateurs ne s'étaient jamais rencontrés. L'information obtenue sur leur vis-à-vis en prévision de leur première rencontre étant suffisante pour qu'ils se forgent un préjugé, favorable ou pas, lequel orientera la structuration de l'attitude qu'ils adopteront envers l'adversaire lors de la phase initiale de négociation.

Rubin et Brown (1975) expliquent la formation de ce préjugé par le fait que trois paramètres agissent sur l'interdépendance, soit 1) l'orientation motivationnelle

(OM)³⁰, 2) l'orientation interpersonnelle (OI)³¹ et 3) la distribution du pouvoir³². Lorsque l'OI d'un négociateur est élevée, donc qu'il est sensible à l'autre et que son OM est coopérative, ce dernier adoptera bien sûr un comportement coopératif. Lorsque l'OI d'un négociateur est élevée, mais que son OM est compétitive, il sera alors plutôt soupçonneux et moins scrupuleux, rendant conséquemment la coopération plus difficile. À l'opposé, lorsque l'OI des négociateurs est faible, ceux-ci ont la plupart du temps une OM compétitive ou individualiste ne favorisant pas la coopération. Rubin et Brown (1975) concluent leur réflexion en avançant que parmi les trois paramètres influençant l'interdépendance, le plus déterminant est certainement l'orientation motivationnelle et plus particulièrement l'orientation coopérative ou compétitive. Cette dichotomie appelée *dilemme du négociateur* sera analysée plus en détail au point suivant.

En conclusion, le niveau de confiance mutuelle, ou d'interdépendance, entre négociateurs serait fonction du niveau de proximité affective entre ceux-ci à un point tel que ce niveau de proximité « constitue l'une des principales variables prédictives » du comportement, soit coopératif ou compétitif, lors de négociation (Bourque et Thuderoz, 2011, p. 80); des amis et des collègues focalisant sur des gains mutuels s'échangent volontiers autant l'information descriptive (les faits) que l'information évaluative (les sentiments), tandis que des négociateurs qui se connaissent peu ou pas n'échangeront, au mieux, que de l'information descriptive (Valley *et al.*, 1995). D'autres négociateurs, par exemple ceux qui veulent devenir amis ou qui entrevoient des interdépendances futures, telle une période de transition, seront enclins à démontrer plus d'ouverture que les individualistes. Dans le cas d'époux et d'enfants, la dynamique serait différente, puisque l'on priorise la relation affective au détriment

³⁰ Notre comportement usuel envers autrui qui peut être coopératif, compétitif ou individualiste.

³¹ Notre réaction naturelle aux agissements et souhaits d'autrui, qui est soit élevée ou faible (indifférent).

³² Le pouvoir, soit cette capacité à influencer la conduite de la négociation, peut être égal ou inégal entre les négociateurs.

de la recherche optimale de gain (Bourque et Thuderoz, 2011; Pruitt, 1981). Ainsi, plus la relation évolue positivement au niveau de la confiance et de l'équité, plus les négociateurs se sentent interdépendants et optent pour un comportement coopératif, en plus de viser non pas une utilité quelconque à chacune des rondes de négociation, mais plutôt une utilité appréciable à long terme. Ces négociateurs ont compris que les petits sacrifices faits en court de route ouvrent à terme la porte à des gains mutuels importants (Tripp *et al.*, 1995; Valley *et al.*, 1995). Nous avons donc compris que les degrés de motivation et de confiance, de respect et d'amitié, d'équité et de pouvoir façonnent en continu le cadrage de la négociation, plaçant souvent le négociateur face à un dilemme.

3.4.4. Le dilemme du négociateur

Les options du négociateur d'Iklé expliquées précédemment : accepter l'accord, rejeter l'accord ou poursuivre la négociation, composent ce qu'Iklé a nommé le dilemme du négociateur. Ce concept de dilemme du négociateur a été repris par plusieurs chercheurs dont Pruitt (1981), qui utilise plutôt les termes concurrencer et coordonner, ainsi que Lax et Sebenius (1995) qui ont de leur côté choisi les termes revendiquer de la valeur et créer de la valeur. Ces chercheurs ont essentiellement poursuivi les enseignements de Walton et McKersie (1991) qui, les premiers, avaient expliqué les concepts de négociation distributive et de négociation intégrative. Examinons maintenant plus en détail ce dilemme du négociateur reproduit à la figure 14 de la page suivante.

Le dilemme du négociateur n'est pas de choisir entre la négociation distributive (compétitive - revendiquer de la valeur) ou la négociation intégrative (coopérative - créer de la valeur). Comme nous l'avons vu plus haut dans la section un conflit/plusieurs conflits, un seul conflit suppose une négociation distributive et plusieurs conflits entraînent une négociation intégrative. En effet, la négociation intégrative implique autant la compétition que la coopération, ces deux éléments étant

Figure 14
Dilemme du négociateur

		Choix du négociateur 2 (résultat supérieur droit)	
		Créer de la valeur	Revendiquer de la valeur
Choix du négociateur 1 (résultat inférieur gauche)	Créer de la valeur	Bon	Extraordinaire
	Revendiquer de la valeur	Terrible	Médiocre

Source : adaptée de Lax et Sebenius (1995, p. 43).

« inextricablement entremêlés dans la négociation et ne pouvant être séparés en pratique. Leur union a une importance fondamentale pour l'analyse, la structuration et la conduite des négociations » (Lax et Sebenius, 1995, p. 33). En d'autres mots, tout au long du processus de négociation, le négociateur doit décider parfois de créer de la valeur et d'autres fois d'en revendiquer, sachant comme le montre la figure 14, qu'une manche de négociation puisse se terminer par un résultat *terrible*, *médiocre*, *bon* ou *extraordinaire*. Ainsi, après avoir agrandi la tarte (coopération), on doit la diviser (compétition). Pour agrandir cette tarte, les négociateurs doivent coopérer et pour coopérer à créer plus de valeur pour les deux parties, ils doivent faire preuve d'ouverture, communiquer franchement, partager de l'information, innover et exploiter des intérêts communs.

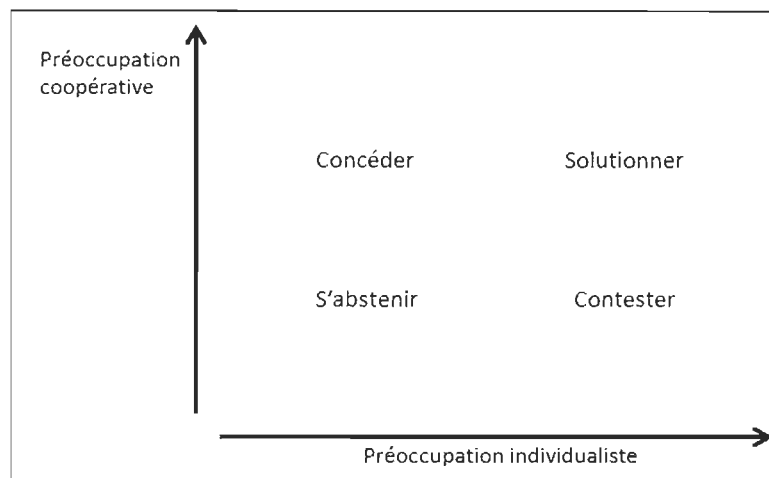
Donc, le dilemme du négociateur n'est pas de choisir entre les deux types de négociation, mais plutôt de décider s'il révèle ou non de l'information, s'il n'induit ou pas l'adversaire en erreur par omission ou fausseté, s'il propose ou pas une solution et à quel moment il le fera. Cet enchaînement de décisions, voire cette tension entre la création et la revendication affecte tout au long du processus la structuration des attitudes discutées plus haut (Lax et Sebenius, 1995; Raiffa, 1982; Walton et McKersie, 1991).

Il est maintenant entendu qu'un négociateur utilisera plus d'une tactique lors d'une seule et même négociation (Bellenger, 2009; Dupont, 1994; Kochan et Lipsky, 2003; McKersie et Walton, 1992; Pruitt, 1983). À l'encontre d'une majorité d'autres chercheurs de l'époque, puisqu'il croyait que les négociateurs n'étaient pas que purement individualistes dans leur approche, Pruitt (1983) a élaboré une matrice hybride, soit un croisé d'une matrice du dilemme du prisonnier et d'une matrice du dilemme du négociateur qui présente ce qu'il nomme quatre *stratégies* de négociation selon deux critères : la *préoccupation coopérative* du négociateur en rapport à sa *préoccupation individualiste*. Ce modèle de double préoccupation illustrée à la figure 15 de la page suivante est issu de l'hypothèse *but/expectative* librement traduite ainsi : « deux conditions sont nécessaires pour qu'un négociateur adopte un comportement collaboratif : avoir l'intention d'accomplir une collaboration et avoir confiance en l'autre partie [notre traduction] » (Pruitt, 1981, p. 16). L'une des préoccupations n'est pas l'opposé de l'autre. Par exemple, le négociateur peut avoir une préoccupation coopérative élevée, bien qu'il soit préoccupé par ses propres gains : lorsqu'il l'est peu, il pourrait choisir de *concéder* certains points, puis éventuellement de *s'abstenir* lors d'une prochaine ronde de négociation s'il devient peu préoccupé, tant individuellement que collectivement. Si, toutefois, il est bien préoccupé, tant par la coopération que ses gains personnels, il se démènera pour *solutionner* le conflit, alors que s'il est plus préoccupé par ses gains personnels que par l'aboutissement coopératif, il voudra *contester* toutes solutions lui offrant des gains moindres.

Pruitt (1983) nomme ces quatre actions *stratégies*³³, puisque chacune d'elles regroupe différentes tactiques. Lorsque les deux négociateurs sont fermes dans leur approche, la négociation s'étirera et les chances de réussite diminueront. Si, au contraire, ils ont tous deux des demandes faibles, ils seront moins fermes et cette

³³ Nous considérons propice de rappeler ici que dans une perspective intégrative, toutes ces actions sont en fait des tactiques de négociation qui s'utilisent en alternance afin de, par exemple, tantôt tâter le terrain pour plus tard tenter d'obtenir des concessions et éventuellement s'entendre.

Figure 15
Modèle de double préoccupation



Source : notre traduction et adaptation de Pruitt (1983, p. 173).

désinvolture engendrera une solution loin de la frontière de Pareto. Si les deux négociateurs ne sont pas égaux dans leurs demandes, l'un sera conséquemment moins ferme que l'autre et moins disposé à découvrir d'autres possibilités d'ententes, ce qui entraînera une plus grande ouverture à réduire ses propres demandes, donc de *concéder*, laissant le champ libre au négociateur le plus ferme pour obtenir une plus grande part du gâteau. C'est exactement la dynamique des négociations distributives. En stratégie de *concession*, la tactique optimale est celle où les deux négociateurs ne sont pas trop exigeants et sont tous deux ouverts à *concéder* équitablement (Pruitt et Carnevale, 1993).

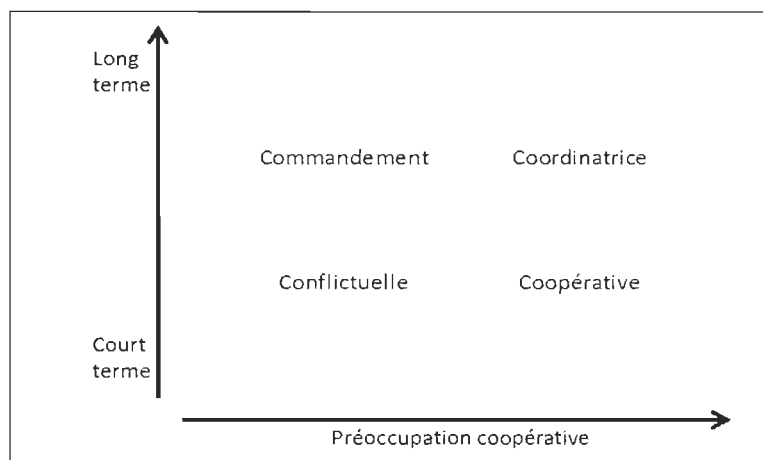
Si, à l'opposé, on opte pour une stratégie de *contestation*, les tactiques y sont nombreuses. Sans explication, en voici quelques-unes : menacer, harceler, persister, persuader, exhorter, soit tous des comportements favorisant peu l'obtention d'une solution négociée optimale, puisque la rigidité du négociateur limite sa créativité. De plus, ce type de comportement est contagieux, c'est-à-dire que si un négociateur utilise l'une des tactiques, l'autre sera porté à l'imiter. D'autre part, ces tactiques peuvent parfois être bénéfiques en forçant l'adversaire à négocier (Pruitt et Carnevale, 1993).

Les tactiques d'*abstention* sont également variées : s'absenter, éluder, retarder, réfréner en sont des exemples. Ces tactiques sont celles des négociateurs désirant faire une pause dans la négociation, ou de ceux préférant le statu quo (Pruitt et Carnevale, 1993).

Finalement, la dernière stratégie, *solutionner*, est expliquée par Pruitt (1981, p. 16) grâce à son hypothèse *but/expectative* énoncée plus haut. Trois tactiques sont utiles pour *solutionner* ainsi une négociation : agrandir la tarte, échanger des concessions et *solutionner* les problématiques de fond. Pour y arriver, les négociateurs devront être en mesure d'échanger librement l'information de part et d'autre dans une perspective de transparence, de régler ou d'enterrer la hache de guerre concernant des problématiques passées, de limiter au minimum les intervenants au dossier, de structurer judicieusement le processus de négociation et son contenu, de différer, à la toute fin des discussions, les décisions définitives, de s'assurer constamment d'une relation harmonieuse, d'avoir la latitude de promettre à l'autre des compensations ultérieures et finalement de conserver une attitude à la fois ferme et flexible (Pruitt et Carnevale, 1993). Parmi les quatre stratégies composant le modèle de double préoccupation de Pruitt (1983), *solutionner* est définitivement la voie à suivre afin d'obtenir une solution négociée *Pareto optimale*. La robustesse du modèle de Pruitt (1983) lui a permis de faire école. Voyons à présent comment.

Puisant dans les recherches sur les échanges sociaux et la négociation, Dabholkar, Johnston et Cathey (1994), qui s'intéressent aux relations d'affaires entre entreprises, ont remanié le modèle de Pruitt (1983) afin d'offrir une classification des comportements de négociation d'achat et de vente dans les contextes industriels. Dans leur modèle, à la figure 16 de la page suivante, la préoccupation individualiste du modèle précédent a disparu au profit d'une ordonnée mesurant la relation acheteur/vendeur du court au long terme. Puis, la préoccupation coopérative du modèle précédent a migré à l'abscisse. On y retrouve les stratégies conflictuelle et coopérative, mais ces chercheurs y ont remplacé les stratégies de partage et d'inaction

Figure 16
Comportements lors de négociation I



Source : notre traduction et adaptation de Dabholkar *et al.* (1994, p. 133).

par les stratégies coordinatrice et de commandement. La stratégie coordinatrice est une stratégie résultant d'une position dominante dans un marché, soit par monopole ou par oligopole, par la détention de parts de marché importantes ou par le fait de ressources rares ; on peut ici penser aux entreprises du secteur des énergies fossiles. À l'inverse, la stratégie de commandement pourrait être celle de l'acheteur dans un marché où l'offre est importante et celui-ci peut placer en concurrence plusieurs fournisseurs potentiels afin de faire baisser les prix (Dabholkar *et al.*, 1994). Dans ce modèle, la stratégie coordinatrice est en fait identique à la stratégie coopérative du modèle précédent. La stratégie coopérative de ce modèle est également semblable, soit un comportement coopératif bénéfique aux deux parties, mais sa particularité est de se dérouler en fonction d'un horizon court ; par exemple, lorsqu'un vendeur et un acheteur négocient une première fois dans le but de se tester l'un l'autre afin de déterminer s'ils feront des affaires à plus long terme. À ce moment, les deux parties devraient opter pour la stratégie coordinatrice (Dabholkar *et al.*, 1994).

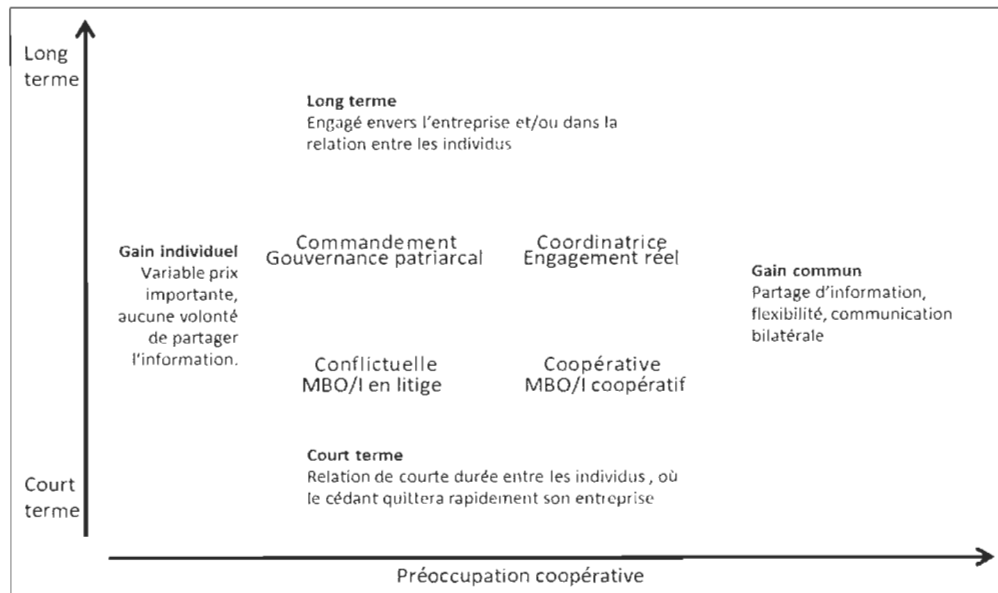
Ce modèle de Dabholkar *et al.* (1994) a inspiré à son tour Howorth, Westhead et Wright (2004) dans leur tentative de créer un cadre conceptuel pour l'étude des stratégies de sortie des entreprises familiales par voie de *management*

buy-out (MBO) et de *management buy-in* (MBI). En cherchant à connaître l'impact de l'asymétrie d'information sur la transmission/reprise, les aspects du processus qui ont une influence sur la satisfaction globale des acteurs et les aspects du processus qui ont une influence sur le transfert des connaissances du cédant au repreneur, les auteurs (*ibid.*) en sont parvenus à identifier et illustrer, dans la figure 17 de la page suivante, les comportements adoptés par les cédants et les repreneurs lors de négociation de transmissions/reprises internes ou externes.

Le cadran nommé négociation *conflictuelle* se rapporte au contexte lors duquel ni le cédant ni le repreneur n'ont d'intérêt à établir ou sauvegarder une relation à long terme. La négociation porte sur les questions de prix et l'asymétrie d'information est élevée. En situation de *commandement*, le cédant de type patriarcal désire maximiser son gain tout en ayant toujours à cœur le développement futur de l'entreprise. Il manifeste de l'intérêt pour que lui, ou des membres de sa famille, demeurent dans l'entreprise. Dans ces deux premiers scénarios, les comportements des négociateurs sont obstructifs, l'asymétrie d'information est élevée et celle-ci est peu partagée. La négociation *coordinatrice* est celle des cédants et des repreneurs qui désirent établir des relations à long terme tout en maximisant leurs gains communs, ce qui est généralement recherché lors de transmission/reprise interne du fait de la relation plus étroite entre le cédant et le repreneur. Ainsi, la négociation coopérative est souhaitable dans les cas de transmissions externes où le cédant et le repreneur travaillent conjointement à maximiser leurs gains, mais dans une perspective à court terme. Ces deux types de négociation se font de façon ouverte, le partage d'information est complet et les communications sont transparentes (Howorth *et al.*, 2004).

Selon Bourque et Thuderoz (2011), l'utilité de ces concepts opposés que représentent la négociation conflictuelle et la négociation coopérative réside dans leur « capacité analytique et non descriptive » (p. 98). C'est ce constat qui a poussé différents spécialistes de la négociation à proposer, à partir du début de la troisième

Figure 17
Comportements lors de négociation II



Source : notre traduction et adaptation de Howorth *et al.* (2004, p. 515).

conjoncture conceptuelle, *l'accord*, soit des méthodes dites constructives de la négociation. C'est également ce qui nous a retenus de présenter le modèle de Howorth, Westhead et Wright (2004) en tant que modèle de transmission/reprise lors de l'analyse des autres modèles recensés plus tôt ; ce modèle analyse un comportement lors d'une négociation, il ne décrit pas un processus.

De plus, la pertinence de la théorie avancée par ces auteurs (*ibid.*) liant les types de transmissions/reprises, interne ou externe, à des tactiques de négociation particulières (conflictuelle, coopérative, coordinatrice ou de commandement) peut être contestée. Deux principales raisons alimentent cette contestation. Premièrement, le contexte qui influence le comportement des négociateurs dépasse largement le simple genre de relations (long terme/court terme) illustrées dans le modèle. Ainsi le cédant n'optera pas nécessairement pour la stratégie de conflit simplement parce qu'il ne connaît pas le repreneur et qu'il n'a pas l'intention d'entretenir une relation à

long terme avec lui³⁴. Deuxièmement, on sait maintenant qu'au cours d'une même négociation, les parties adopteront plus d'un type de comportement tactique (Bellenger, 2009; Dupont, 1994, 2006; Kochan et Lipsky, 2003; McKersie et Walton, 1992; Pruitt, 1983). On doit pourtant retenir de ce modèle que les comportements coordinateur ou coopératif favorisent la réussite d'une transmission/reprise, qu'elle soit interne ou externe. Voyons maintenant comment l'ajout de tierces parties lors de la négociation affecte le comportement des parties en présence.

3.4.5. Les tierces parties

Une négociation met parfois en scène un ou des intervenants pouvant détenir une variété de mandats. Les négociateurs peuvent faire appel à un médiateur, un conciliateur, un arbitre, un expert, un agent ou un représentant. (Bourque et Thuderoz, 2011). Selon Pruitt et Carnevale (1993), l'utilisation d'une tierce partie n'est avisée qu'en circonstances précises : lors du besoin d'une expertise spécifique, lors de la nécessité d'un expert en négociation, lorsque la tierce partie a la capacité d'influencer le déroulement de la négociation, ou lorsque la négociation est émotionnellement intenable pour l'un ou l'autre, voire les deux négociateurs.

Quel que soit son rôle, le comportement coopératif ou compétitif de la tierce partie est fonction de son niveau d'imputabilité au mandant, de son statut social dans le groupe, de la confiance qu'on lui accorde et du contrôle que l'on exerce sur elle. De façon générale, le négociateur mandataire sera porté à être plus ferme dans ses demandes et moins conciliant : 1) lorsqu'il est hautement imputable et désire rester

³⁴ En négociation d'affaires, le contexte comprend entre autres tous les éléments des environnements interne et externe de l'entreprise ainsi que l'expérience du négociateur dans ce type d'opération (Dupont, 2004). On peut donc avancer que le contexte d'une négociation de transmission/reprise externe sera essentiellement structuré par les environnements interne et externe de l'entreprise puisque l'expérience du cédant et du repreneur pour ce type de négociation est forcément limitée du fait qu'ils négocient, la plupart du temps, pour la première et unique fois (Deschamps 2000).

dans les bonnes grâces du mandant ; 2) lorsque son statut social est moins élevé que celui de son mandant et qu'on lui fait peu confiance, ainsi que 3) lorsque le mandant exerce un contrôle certain sur lui (Lax et Sebenius, 1995; Pruitt, 1981).

À contrario, lorsque le mandant fait comprendre au mandataire qu'il préfère une approche conciliante et coopérative, l'imputabilité, le statut, la confiance et la perception de contrôle n'auront pas d'emprise sur son comportement et celui-ci comprendra que son mandat est d'en arriver à un accord. Il sera donc plus réaliste concernant l'atteinte de compromis et s'efforcera de développer une relation plus constructive avec l'autre partie (Lax et Sebenius, 1995; Pruitt, 1981). Les agents ont par ailleurs une utilité stratégique. Par exemple, on peut demander leur aide en tant qu'éclairer afin d'amasser de l'information riche qui permettra au mandant de parfaire son argumentaire avant la réelle ronde de négociation. L'agent peut aussi être utilisé pour tester certaines propositions, puis ne pas réellement négocier à fond en prétextant les limites de son mandat (Lax et Sebenius, 1995).

Selon Neale et Bazerman (1991), considérer qu'une tierce partie agit nécessairement dans l'intérêt de son mandant est une erreur fréquente et potentiellement coûteuse lorsque le mandataire reçoit une rétribution en fonction du rendement. En ce sens, Lax et Sebenius (*sic* 1995, p. 353) suggèrent au mandant de sélectionner uniquement un agent « qui agira en toutes circonstances comme il l'aurait fait lui-même », tout en restant vigilant puisque l'asymétrie d'information inhérente au contexte de négociation se traduit souvent par des initiatives, même pour un agent bien intentionné, désavantageuses pour le mandant qui pourrait se voir dans l'obligation d'accepter des conditions qu'il aurait autrement refusées, ou à l'inverse, se retrouver sans accord conséquemment à l'avidité démesurée de l'agent.

Un dernier élément théorique reste à présenter avant de clore le point 3.4. Cette prochaine section sur les différentes dynamiques possibles en négociation nous permettra de focaliser plus précisément sur notre sujet de recherche.

3.4.6. Les dynamiques de la négociation

Que la négociation soit sociale, commerciale ou diplomatique, celle-ci peut prendre une dynamique interpersonnelle, intraorganisationnelle ou extraorganisationnelle (Bourque et Thuderoz, 2011). «La négociation interpersonnelle est une interaction, entre deux ou plusieurs individus, en vue de régler un différend à caractère *personnel*, par opposition à un différend à caractère social ou organisationnel »³⁵ (Bourque et Thuderoz, 2011, p. 149). Dans ce type de négociation, les individus sont concernés par leur intérêt personnel, que celui-ci soit d'ordre social, commercial ou politique. La négociation intraorganisationnelle est intimement liée à la gouvernance des organisations et à la représentativité des négociateurs de ces organisations dans les relations mandant-mandataire. Ces négociations sont d'ordre privé et elles sont complexifiées par les jeux de pouvoir. Finalement, la négociation extraorganisationnelle est celle qui réunit plusieurs organisations représentées par des mandataires afin de négocier des ententes souvent complexes devant tenir compte d'une variété importante de traités, règlements, lois, codes de procédure ou codes de déontologie qui peuvent s'appliquer à un niveau local, national ou international (Bourque et Thuderoz, 2011).

À quelle enseigne loge la transmission/reprise externe ? En fonction des trois définitions données au paragraphe précédent, on peut aisément écarter la négociation extraorganisationnelle qui serait plutôt le type de négociation des fusions/acquisitions. Les arguments utilisés pour soutenir ce rejet sont les mêmes que ceux présentés à la toute fin du point 2.3.2. La négociation intraorganisationnelle, qui se déroule au sein d'une même organisation, n'est également pas applicable aux cas de transmission/reprise externe, bien que l'on puisse penser qu'il est question de négociation intraorganisationnelle lorsque le cédant ou le repreneur discutent avec leurs proches de leur projet, ou ils se font accompagner par des employés de

³⁵ L'emphase est celle de l'auteur.

l'entreprise, des coactionnaires ou des professionnels durant ce projet de transmission/reprise externe. Bien qu'il puisse y avoir négociation avec ces individus, celle-ci n'est pas de nature intraorganisationnelle, puisqu'elle porte prioritairement sur les intérêts personnels respectifs du cédant et du repreneur et non sur ceux des tierces parties ou ceux de l'entreprise.

Ainsi, on se doit de conclure que les négociations des transmissions/reprises externes sont des négociations interpersonnelles commerciales, « puisqu'elles engagent les intérêts personnels des participants : ils négocient sans aucun intermédiaire et sans obligation de consulter quiconque sur leurs objectifs, leurs moyens d'action et leurs décisions conjointes » (Bourque et Thuderoz, 2011, p. 151). C'est ce que sous-entend d'ailleurs Creen (2014, p. 112) lorsqu'elle affirme que le cédant recherche essentiellement la « compatibilité entre [son] projet de cession et les projets de reprise des différents repreneurs potentiels » ; une citation qui porte à comprendre que le cédant agit prioritairement en fonction d'intérêts personnels et non d'intérêts corporatifs ou purement financiers. Pour ce qui est du repreneur externe, nous considérons qu'il va de soi qu'il entreprend un tel processus dans son intérêt personnel, même s'il s'agit d'une équipe de repreneurs.

Maintenant que nous connaissons les principaux fondements de la négociation, ses types et les stratégies y étant liées, les déterminants sociaux à la base des comportements des négociateurs et les répercussions de ceux-ci sur le déroulement et les résultats, focalisons maintenant notre analyse sur la façon dont se développe cette négociation, processus qui prendra différentes formes en fonction de l'objet de celle-ci.

3.5. Modèles de négociation

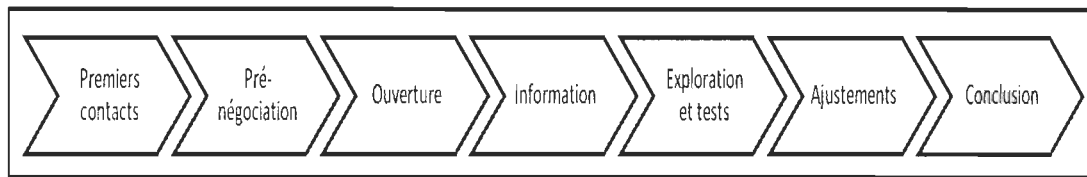
Dans la section précédente, en abordant les différentes théories, nous avons présenté quelques concepts issus de ce que les chercheurs nomment des modèles de

négociation, dont celui de Walton et McKersie (1991) et celui de Lax et Sebenius (1995), lesquels constituent tous deux des modèles psychosociologiques. D'autres chercheurs ont pour leur part concentré leurs efforts sur des bases disciplinaires distinctes de la psychosociologie, comme la théorie de jeux (Raiffa, 1982), la théorie des processus (Rubin et Brown, 1975) ou la négociation raisonnée (Fisher et Ury, 1982), laissant au passage quantité de modèles de la négociation. En introduction à cette recension de littérature sur la négociation, nous avons mentionné qu'aujourd'hui, plusieurs auteurs (Bellenger, 2009; Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 1994, 2006) s'entendaient pour regrouper les différentes applications de la négociation en trois principaux domaines d'activités humaines : la diplomatie, les relations sociales et le commerce. Ayant un souci de concision, nous présenterons dans cette section un seul modèle de négociation diplomatique et un seul modèle de négociation sociale, mais deux modèles de négociation d'affaires, le deuxième de ceux-ci étant un modèle de négociation d'une transmission/reprise.

3.5.1. Les processus de négociation diplomatique

Dans l'ouvrage collectif de Kremenyuk (1991), Dupont et Faure (1991) offrent aux lecteurs une explication du processus de négociation diplomatique que nous avons illustré à la figure 18 de la page suivante. Le tout débute par une série de premiers contacts informels et non officiels lors desquels les attachés politiques ou diplomates établissent la possibilité d'une éventuelle négociation et déterminent les grandes lignes de son contenu. Suit l'étape de prénégociation où l'ensemble des obstacles à la négociation sont examinés afin de les amoindrir, puis l'on procède à la formulation des problématiques à négocier et à un premier échange d'information. Les négociations, ou face-à-face, débutent réellement par une cérémonie d'ouverture, soit une phase ritualisée où l'on fait les présentations d'usage. Après coup, les négociateurs s'échangent les dernières informations au sujet des discussions à venir, puis ils explorent divers scénarios de solution, les testent, procèdent à des ajustements et concluent par la rédaction de l'entente (Dupont et Faure, 1991).

Figure 18
Processus de négociation diplomatique



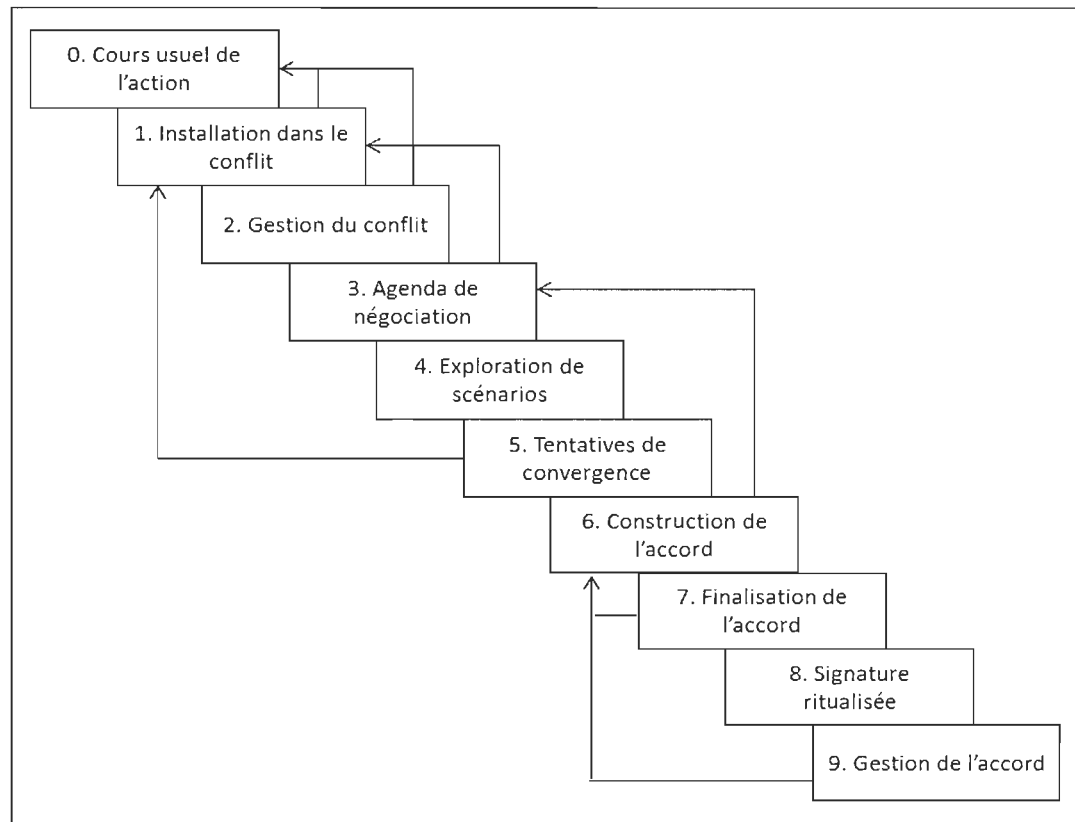
Gratton (2018) élaboré à partir du texte de Dupont et Faure (1991)

3.5.2. Principe du déroulement d'un processus de négociation sociale

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la négociation interpersonnelle fait partie de notre quotidien. Nous négocions avec nos parents et amis, nos collègues et supérieurs, nos boutiquiers préférés ou notre gestionnaire de compte bancaire. Cependant, les écrits en négociation sociale focalisent prioritairement sur la résolution de conflits intraorganisationnels dans les entreprises. En ce sens, afin d'expliquer le processus de négociation sociale, nous avons opté pour le modèle de Bourque et Thuderoz (2011) nommé « principe du déroulement d'un processus de négociation sociale » qui se trouve illustré à la figure 19 de la page suivante. Leur modèle a la particularité de commencer bien en amont de la négociation même pour se terminer également plus loin que la signature de l'accord.

En dehors du cours usuel de l'action, la première étape est un moment décisif du processus en ce sens que les parties prennent conscience qu'ils 1) vivent un conflit d'intérêts, que les tensions font surface et qu'il y a une radicalisation des positions. Puis, les parties se résignent à 2) gérer le conflit d'intérêts en considérant différentes avenues, dont la négociation, afin de résoudre leurs différends. Lorsque la décision est prise de négocier une solution, il s'agit de s'entendre conjointement sur 3) un programme de négociation qui comprend la liste des éléments sur lesquels s'entendre. Les négociateurs devront alors 4) explorer et débattre des différents scénarios proposés par les parties afin que, par la suite, ils puissent faire des 5) tentatives de convergence. Ces deux étapes se déroulent généralement de façon concomitante. Lorsque les parties ont proposé certains terrains d'entente possibles,

Figure 19
Principe du déroulement d'un processus de négociation sociale



Source : Bourque et Thuderoz (2011, p. 112).

que les négociateurs ont confirmé leur adhésion à ceux-ci et qu'ils se sont entendus sur un scénario acceptable pour les deux parties, ceux-ci peuvent se mettre à la 6) construction de l'accord qui éventuellement les amènera à la 7) finalisation de l'accord, lors de laquelle on procède à la rédaction de l'entente finale. La négociation se terminera avec la 8) signature ritualisée du document, mais le processus se poursuivra durant toute la période de 9) gestion de l'accord et de mise en œuvre (Bourque et Thuderoz, 2011).

3.5.3. Le modèle de négociation d'affaires

Le troisième domaine d'activité humaine en négociation est le commerce et les recherches dans ce domaine exposent une variété de négociations commerciales

en fonction de l'importance de la négociation, du secteur d'activité dans lequel elle se déroule et la qualité des acteurs de la négociation. Dupont (2011) distingue plus particulièrement la petite de la grande négociation. Selon lui (*ibid.*), les écrits sur la petite négociation, plus prescriptifs, se concentrent sur l'activité commerciale d'achat/vente et focalisent majoritairement sur les pratiques à succès que devraient connaître les acteurs de la représentation allant des aspects pratiques tels que le plan de table de la négociation aux aspects techniques, tels que la présentation des arguments. Comme nous l'avons spécifié dès l'introduction de notre problématique spécifique de recherche, « les subtilités du jeu, les techniques, l'argumentaire ou le pas à pas d'une valse de négociation » sont, pour les besoins de notre recherche, des aspects secondaires.

Les écrits sur la grande négociation, plus descriptifs, s'intéressent plutôt à la négociation d'affaires et dépeignent une dynamique vraisemblablement plus complexe que la négociation commerciale (Dupont, 1994, 2011; Dupont et Faure, 1991; Kremenjuk, 1991). Cette forme de négociation présente quatre spécificités que l'on ne retrouve pas nécessairement dans les autres types de négociation commerciale : la première spécificité est que celle-ci met en jeu des considérations économiques, techniques et juridiques faisant appel à des compétences variées que peu de négociateurs maîtrisent en totalité. La deuxième spécificité est que, contrairement à la simple négociation commerciale typique des commerces de voitures usagées, en négociation d'affaires la probabilité est plus qu'élevée que les acteurs auront à développer et entretenir une relation plus que provisoire, puisqu'ils devront se côtoyer de façon répétitive pour une période de temps considérable, créant ainsi une tension entre l'obtention d'un résultat avantageux et le développement d'une relation harmonieuse. La troisième spécificité, encore une fois en regard de la simplicité d'une transaction usuelle, est que la complexité d'une transaction d'affaires provient de son unicité, son contexte particulier ou sa dimension temporelle allongée propice aux rebondissements multiples, incertains et circonstanciels. Dernièrement, la quatrième spécificité est le

fait que ce type de négociation se construit tout au long de la négociation à travers l'interdépendance des acteurs en présence, leurs intérêts divergents et convergents, ainsi que la recherche de solutions mutuellement bénéfiques (Dupont, 1994, 1997). Le modèle de négociation d'affaires présenté à la figure 20 de la page suivante est une illustration que nous avons créée à partir des explications données par Dupont (1997) concernant les différentes étapes de la négociation d'affaires, lesquelles sont regroupées en trois séquences illustrées dans la figure 20 en différentes teintes : soit la séquence amont, le déroulement même de la négociation, puis l'après négociation.

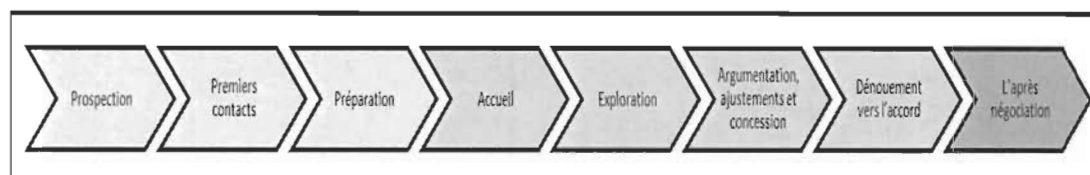
La *prospection* est l'étape lors de laquelle le ou les représentants d'une entreprise recherchent des partenaires d'affaires qui sauront répondre de façon efficace et efficiente à la problématique d'affaires à laquelle l'entreprise fait face (Dupont, 1997).

Les *premiers contacts*, bien informels, servent à valider si justement il y a possibilité que l'éventuel partenariat offre une solution efficace et efficiente ; la relation d'affaires sera-t-elle avantageuse pour les deux parties (Dupont, 1994) ?

Vient l'étape de *préparation* lors de laquelle il convient de réfléchir et tenter de prévoir les rondes de négociation à venir. Cette réflexion implique de procéder à 1) l'analyse de la situation, en regard du contexte culturel, des acteurs en présence, du rapport de force entre les parties et des offres potentielles ; 2) la fixation des objectifs concernant les résultats escomptés, les conditions minimales et les limites à ne pas dépasser ; 3) l'élaboration de la stratégie, l'argumentaire, les déroulements possibles, la plage de négociation et les orientations générales puis ; 4) l'organisation logistique entourant la négociation elle-même (Delahaye, 2002; Dupont, 1997).

L'étape d'*accueil* est le prolongement des premiers contacts. Les négociateurs en présence se font une idée de la partie adverse et leurs opinions

Figure 20
Le modèle de négociation d'affaires



Gratton (2018), élaboré à partir du texte de Dupont (1997)

préliminaires structureront en partie les négociations à venir et permettront de déterminer s'il sera possible de développer avec l'autre partie une relation avantageuse (Dupont, 1997).

À l'étape d'*exploration* débute l'échange d'information, entre autres, par l'explication de la documentation préparée par les deux parties, les questionnements, la reformulation, l'écoute, l'observation. C'est lors de cette étape que les négociateurs prennent conscience d'asymétries d'information et commencent les jeux de négociation cherchant à équilibrer cette asymétrie par des gestes de réciprocité. On s'assure à cette étape d'éviter de passer à l'argumentation afin de maximiser l'obtention d'information.

L'*argumentation* se fait plutôt à l'étape névralgique suivante où l'on tente, à travers les moments de coopération, de compétition, de complicité ou de conflit, de persuader et de diversifier les propositions, options et concessions. Ces discussions n'excluent pas de possibles retours à l'étape précédente afin de mieux avancer vers une entente. Bien qu'il y ait tout au long de cette longue étape plusieurs gonflements et rétrécissements des offres, ces échanges ont tendance à progresser en entonnoir.

À l'étape de *dénouement*, qui dans le meilleur des scénarios se produit lors de la saturation des idées créatrices de valeur pour les deux parties, arrive l'une de trois choses : un accord, un report à une date ultérieure ou une impasse. L'accord, partiel ou total, est le résultat de la négociation des propositions finales des deux

parties, la partie gagnante étant celle ayant le mieux évalué le point de réserve acceptable de l'autre. On procède alors à la rédaction du protocole d'accord (Dupont, 1994, 1997).

L'après-négociation est l'étape des juristes qui rédigeront le contrat et affineront les clauses importantes tels les échéanciers, les clauses de défaut et les moyens de les régler (Dupont, 1997).

Présentons maintenant le seul modèle de négociation que nous ayons trouvé qui soit spécifiquement élaboré en fonction d'un contexte de transmission/reprise.

3.5.4. Les étapes de la négociation de la reprise/cession d'une entreprise

Nous avons pris la décision de présenter le modèle des étapes de la négociation de la reprise/cession d'une entreprise de Meier et Schier (2008) à cet endroit de notre recension de littérature, puisque c'est non seulement un modèle de négociation, et non un modèle de processus de transmission/reprise, mais également un modèle qui s'apparente de près à l'explication du processus de négociation d'affaires de Dupont (1997) présenté au point précédent. Ce modèle est un modèle normatif non scientifique élaboré par Meier et Schier (2008) grâce à leur expérience de consultants dans le domaine. Tous deux sont également universitaires.

À contre-courant d'autres auteurs sur la transmission/reprise, Meier et Schier (2008) considèrent que le repreneur interne suit sensiblement le même parcours que le repreneur familial, contrairement au repreneur externe qui suit un parcours distinct, puisqu'il doit préalablement trouver une cible à acquérir. Il n'y a donc pour ces auteurs (*ibid.*) que deux types de transmissions/reprises, soit l'interne et l'externe. Qu'à cela ne tienne, leur modèle distingue deux parcours selon l'acteur qui amorce le processus. Ainsi, le modèle présenté à la figure 21 de la page suivante comporte sept phases dont les trois premières sont distinctes et les quatre dernières

Figure 21
Le processus de cession/reprise

L'initiateur est le repreneur		L'initiateur est le cédant	
Étapes	Acteurs clés	Étapes	Acteurs clés
1- Choix des cibles	Repreneur et Intermédiaires	1- Recherche de repreneurs	Cédant et intermédiaires
2- Prises de contacts	Repreneur et Intermédiaires	2 - Accords de confidentialité	Repreneur et Intermédiaires
3-Accords de confidentialité	Repreneur et Cédant	3-Présentation de l'entreprise	Repreneur/Cédant et intermédiaires
Étapes communes			
4- Échange d'information	Repreneur/conseils Cédant		
5- Rédaction d'une lettre d'intention	Avocats repreneur/cédant		
6- Réalisation des audits d'acquisition	Conseils Experts-comptables		
7- Rédaction d'un protocole d'accord	Avocat Repreneur/cédant		

Source : Adapté de Meier et Schier (2008, p. 169)

identiques pour le cédant et le repreneur : 1) lors de la première phase, les deux parties sont en recherche, de repreneurs potentiels pour le cédant et de cibles pour le repreneur ; 2) après une prise de contact initial, un accord de confidentialité sera signé entre les parties ; 3) le cédant pourra dès lors présenter plus à fond son entreprise au repreneur ainsi qu'un scénario de transmission/reprise ; 4) à partir de ce moment, les parties commencent l'échange d'information afin de déterminer si elles poursuivront la démarche ; 5) si c'est le cas, elles devront signer une lettre d'intention explicitant les conditions de la poursuite des pourparlers ; 6) le repreneur pourra alors procéder aux audits d'acquisition afin d'en arriver 7) à la rédaction d'un protocole d'accord.

Présenté comme le modèle des étapes de la négociation, le modèle de Meier et Schier (2008) utilise les documents fondamentaux du processus comme de grandes étapes permettant d'éventuellement en arriver à un accord. Conséquemment, la

négociation serait le cheminement d'un document légal à l'autre jusqu'au protocole d'accord. Dans leur description de la cinquième phase, d'aspect juridique, les auteurs (*ibid.*) conseillent de négocier la lettre d'intention sans toutefois élaborer sur la négociation des éléments constitutifs de cette lettre (périmètre de la reprise, fourchette de prix, modalités de reprise, conditions diverses), tandis qu'à la sixième phase, on procède aux audits, comptables, financiers, juridiques, environnementaux, sociaux et stratégique. Est-ce dire qu'auditer c'est négocier ? Ce n'est pas clair, mais il nous semble que oui puisqu'à la dernière étape, celle du protocole d'accord, celle-ci « matérialise l'ensemble des points d'accord de la négociation » (*ibid.*, p. 179).

Outre le fait que le processus présenté par Meier et Schier (2008) soit assez nébuleux concernant la négociation de l'opération de transmission/reprise, celui-ci possède deux faiblesses importantes. La première est que le processus s'arrête dès la signature du protocole d'accord alors qu'une majorité d'autres chercheurs sur le sujet insiste sur les phases de transition et de retrait (Ballarini et Keese, 2013; Cadieux et Brouard 2010; Deschamps, 2000; Durst et Gueldenberg, 2010, Picard et Thévenard-Puthod, 2004). La seconde porte sur l'absence de la notion de transfert de direction, ce qui n'est pas surprenant vu l'absence de la phase de transition, mais incompréhensible lorsque l'on sait que la réussite d'une transmission/reprise dépend en grande partie d'un transfert de direction efficace (Bah, 2009; Boussagnet, 2007; Cadieux et Deschamps, 2011a; Geindre, 2009, 2012).

En conclusion, bien que ce modèle porte un éclairage intéressant sur le contenu des différentes phases du processus de transmission/reprise, l'évacuation des notions mise de l'avant par les recherches des vingt dernières années le rend peu convaincant. Le modèle de Meier et Schier (2008) est cependant le seul modèle présenté à indiquer quelques-uns des différents documents indispensables à la progression, étape par étape, du processus de transmission/reprise. C'est également le seul à spécifier en détail les différents intervenants utiles aux cédants et repreneurs lors de ce parcours.

Cette présentation de quatre modèles distincts de négociation nous permet de clore cette recension de la littérature sur la négociation. Celle-ci s'est presque essentiellement limitée aux chercheurs, fondateurs et bâtisseurs identifiés par Dupont (2006) qui ont marqué la recherche dans le domaine. Qu'à cela ne tienne, nous croyons maintenant maîtriser suffisamment les théories nous permettant de proposer à la clôture de la prochaine section un modèle de négociation spécifique à la transmission/reprise externe.

3.6. Réflexion d'ensemble sur les théories de la négociation

L'étude de la négociation est une discipline centenaire ayant évolué à travers trois conjonctures conceptuelles (l'attente, l'arrangement et l'accord) desquelles cinq approches classiques (structurelle, stratégique, psychologique, processuelle et intégrative) sont issues ainsi qu'une dernière (cognitive), plus récente, qui poursuit sur de solides fondations le développement de cette discipline. La négociation elle-même est bien définie grâce aux règles, critères et principes identifiés par les nombreux chercheurs de ce champ d'études. Les concepts de jeu à somme nulle et de jeu à somme croissante, d'abord élaborés par Von Neumann et Morgenstern (1953), pères de l'approche économique de la négociation, sont deux concepts fondamentaux récupérés par la suite par toutes les autres approches et devenus des « types » de négociation, soit la négociation distributive ou conflictuelle et la négociation intégrative ou coopérative.

Nous savons maintenant que le processus et les résultats des négociations interpersonnelles se forment et se développent essentiellement à partir de la dynamique générée par la mise en relation d'individus psychosociologiquement différents (Bourque et Thuderoz, 2011; Pruitt et Carnevale, 1993; Valley *et al.*, 1995; Walton et McKersie, 1991). Comme l'ont révélé les divers sujets abordés dans notre recension de la littérature, les différences individuelles et les traits de personnalité influencent la structuration des attitudes, laquelle influence à son tour les

comportements des individus lors de négociations. Ajoutons que pour Rubin et Brown (1975), ces différences individuelles constituent l'âge des négociateurs, leur genre, les différences ethniques, culturelles et de statut social ainsi que leur expertise, tandis que les traits de personnalité pertinents seraient représentés par les processus cognitifs, l'image de soi, les motivations et les attitudes, si bien que :

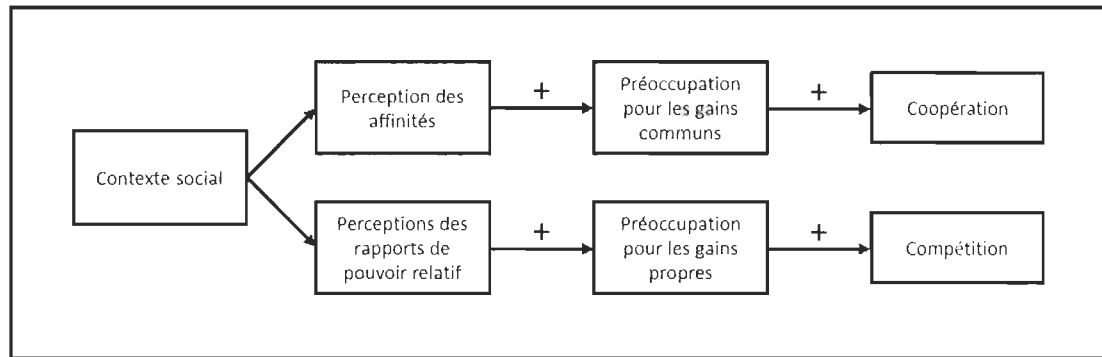
les individus ont des prédispositions personnelles qui les incitent à agir dans une direction déterminée lorsqu'ils sont confrontés à un événement anticipé ou imprévu. En négociation, ces prédispositions façonnent leur perception des personnes avec lesquelles ils doivent interagir, et influencent leur stratégie de négociation, la sélection des informations qu'ils vont transmettre aux autres parties, leurs comportements et leurs attentes quant aux résultats de la négociation. (Bourque et Thuderoz, 2011, p. 152)

Rappelons que cette prédisposition personnelle est fondée sur les trois paramètres de l'interdépendance expliqués plus haut³⁶ qui orientent la structuration de l'attitude qu'ils adopteront envers l'adversaire lors de la phase initiale de négociation (Rubin et Brown, 1975). Ainsi, la perception du contexte social, le niveau d'interdépendance entre les négociateurs, leur évaluation du degré de proximité sociale qui les lie, l'équilibre du pouvoir entre eux, la possibilité d'interactions futures et leur inclinaison coopérative ou compétitive dictent leur comportement lors des rondes de négociation.

Selon le modèle de Larrick et Blount illustré à la figure 22 de la page suivante, les négociateurs focalisant prioritairement sur leurs gains personnels opteront pour un comportement compétitif, tandis que ceux focalisant à la fois sur leurs gains et ceux de l'autre partie s'engageront naturellement vers la coopération (Bourque et Thuderoz, 2011). C'est cependant la perception positive ou négative de la relation de proximité ainsi que la perception d'équilibre ou de déséquilibre de pouvoir entre les deux négociateurs qui feront que les négociateurs focaliseront

³⁶ L'orientation motivationnelle, l'orientation interpersonnelle et la distribution du pouvoir.

Figure 22
Effet du contexte social sur le comportement en négociation



Source : Bourque et Thuderoz (2011, p. 159), adapté de Larrick et Blount (1995).

prioritairement sur les gains communs ou sur leurs gains propres. En d'autres mots, l'effet de proximité affective, ou la conviction de la possibilité du maintien et du développement d'une relation sociale saine et fructueuse exempte de jeux de pouvoir encourage la coopération, le partage d'information, une allocation équitable des gains, un sentiment d'égalité entre les parties ainsi qu'une réponse équilibrée aux besoins respectifs de ceux-ci (Bourque et Thuderoz, 2011; Neale et Bazerman, 1992; Tripp *et al.*, 1995).

En conclusion, nous faisons nôtres les conclusions de Bourque et Thuderoz (2011) qui soulignent que les études empiriques ne vérifient que partiellement les théories présentées tout au long du point 3.4. En contexte de négociation interpersonnelle, l'approche psychosociologique demeure la plus probante, puisque cette négociation interpersonnelle met chaque fois en relation une personnalité unique avec des intérêts spécifiques ayant des comportements variables et qui adopte un style particulier en réponse à la personnalité, aux intérêts, aux comportements et aux styles tout aussi évolutifs que son vis-à-vis. Exprimé autrement, « il n'y a pas de structuration des attitudes ni, à la limite, d'intérêt à leur saisie en dehors d'une situation et de sa structure propre » (Bourque et Thuderoz, 2011, p. 162, citant Crozier et Friedberg).

La dimension psychologique n'est cependant qu'une de deux dimensions fondamentales, la deuxième étant la dimension décisionnelle. Rappelons que Raiffa (1982) proposait d'opter pour des recherches asymétriques prescriptives/descriptives, les premières axées sur les décisions qu'impliquent les préceptes de la théorie des jeux et les deuxièmes sur la dimension psychosociologique de la négociation. Ainsi, les concepts théoriques de la prise de décision, par exemple d'utilité, de préférence, d'efficacité, de risque, de contrainte et d'autres encore, sont tous aussi cruciaux pour les négociateurs (Dupont, 1994).

Cette présentation succincte des différentes théories en négociation permet d'anticiper le type de négociation idéal dans le cadre de transmission/reprise externe. Celle-ci devrait loger à l'enseigne de l'approche intégrative (McKersie et Walton, 1992; Zartman, 1999) afin de profiter du meilleur de tous les courants de pensée en négociation et de favoriser des comportements coopératifs (Pruitt, 1983). Les négociateurs devraient s'efforcer de varier leurs stratégies autour de la table de négociation en optant pour les négociations mixtes, à savoir distributives/intégratives, afin de mieux répondre aux particularités de chacune des rondes de négociation. Bien que le modèle de négociation d'affaires de Dupont (1997) présenté plus haut soit aujourd'hui adopté par quantité de négociateurs professionnels dans la conduite de leur négociation, dans un contexte de transmission/reprise externe, nous croyons qu'un modèle de négociation social apparaît également convaincant.

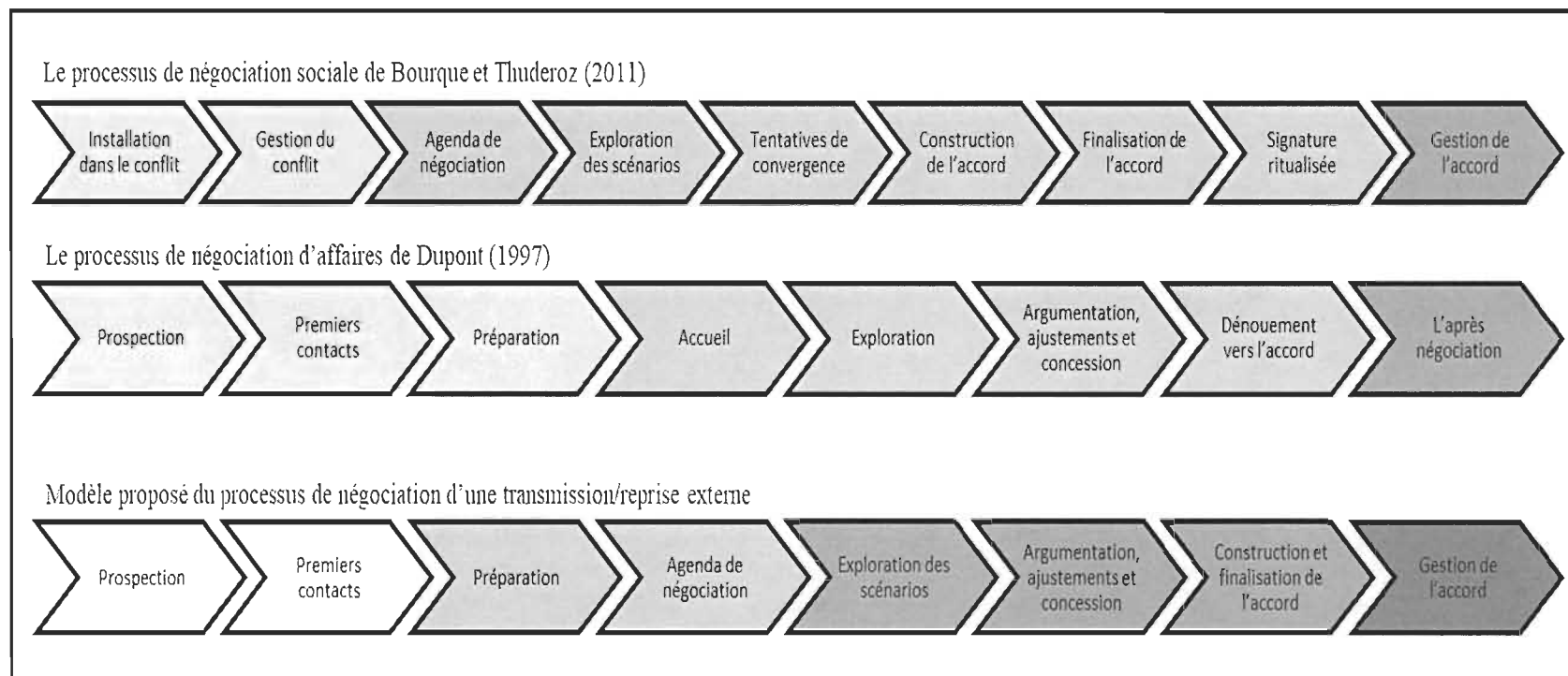
Selon Bourque et Thuderoz (2011), un modèle de négociation sociale est indiqué lorsque l'on est en contexte d'une rencontre d'acteurs (le cédant et le repreneur) impliqués dans un processus (celui de transmission/reprise externe) lors duquel ils font appel à une stratégie (coopérative) avec un objectif de création de richesse (grâce à la PME transmise/reprise), tous des critères pertinents à la transmission/reprise externe. On doit toutefois garder en tête que les modèles de négociation sociale renvoient à des situations de négociation où les négociateurs

représentent les intérêts d'entités collectives, ils sont donc mandatés par leurs commettants, ce qui n'est pas le cas en situation de transmission/reprise externe. Cependant, le modèle de négociation sociale comporte des étapes utiles en transmission/reprise externe que ne contient pas le modèle de négociation d'affaires. Par conséquent, il semblerait plus constructif de combiner le meilleur de chacun d'eux.

La figure 23 de la page suivante présente tout en haut le modèle de négociation sociale de Bourque et Thuderoz (2011), au milieu le modèle de négociation d'affaires de Dupont (1997) et au bas la combinaison proposée des deux. Au premier coup d'œil, on remarque que les deux premières étapes du modèle de négociation sociale ne s'appliquent pas en contexte de transmission/reprise externe, puisqu'en réalité la possibilité de conflit d'intérêts entre personnes avant une première rencontre est bien mince. On remarque également que la phase centrale de négociation du modèle négociation sociale s'allonge sur six étapes. Dernièrement, Bourque et Thuderoz (2011) ont cru pertinent d'ajouter une étape de *gestion de l'accord* que nous croyons justifiée en contexte de transmission/reprise externe. Pour ce qui est du modèle de négociation d'affaires, celui-ci met davantage l'accent sur les étapes préparatoires au début du processus, contrairement au processus de négociation sociale, et se termine abruptement à la finalisation de l'accord par les experts.

Si l'on combine les deux modèles dans une perspective de transmission/reprise externe, on retirera les deux premières étapes du modèle de négociation social qui ne s'applique pas ici et commencera le processus avec les trois premières phases du modèle de négociation d'affaires. Suivront les deux étapes débutant la négociation proprement dite du modèle de négociation sociale, puis les étapes de convergence, d'argumentation, de construction, de finalisation, de dénouement et d'après négociation seront amalgamées en deux étapes, juste avant l'étape finale de gestion de l'accord.

Figure 23 Proposition d'un modèle de négociation de transmission/reprise externe



Gratton (2018)

Cette construction en huit étapes nous permet de découvrir quatre phases précises illustrées dans le modèle par la teinte de plus en plus ombragée des étapes : une première phase d'avant négociation nécessaire à la rencontre de deux personnes ne se connaissant pas ; une deuxième de préparation à la négociation, fondamentale, puisque le contexte propre à cette rencontre entre un cédant et un repreneur qui ne se connaissent pas ne peut être complètement prévu ; une troisième de réelle négociation combinant, de l'exploration des scénarios à la signature de l'accord, toutes les étapes de la négociation proprement dite ; puis une quatrième et dernière étape *post* négociation qui, dans le cas de transmission/reprise externe, représente la période de transition. Nous reviendrons plus en détail sur chacune de ces étapes au point suivant, mais nous pensons *a priori* que ce modèle de négociation est susceptible de se superposer convenablement au processus de transmission/reprise externe. Voyons comment.

4. L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE DE LA RECHERCHE

Les analyses des modèles de transmission/reprise externe et des modèles de négociation recensés lors des deux recensions de littérature engendrent deux constats importants. Premièrement, bien que les modèles de processus de transmission/reprise externe exposent en profondeur les particularités de certaines des différentes phases de ce processus complexe, ceux-ci présument paradoxalement que la négociation de l'opération de transmission/reprise externe se déroule lors de quelques séances ponctuelles de marchandage où l'on ne fait que répartir ou échanger certaines ressources entre le cédant et le repreneur (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Durst et Gueldenberg, 2010). Deuxièmement, cette présomption fait toutefois abstraction des fondements des diverses théories de la négociation et plus particulièrement celles psychosociologiques qui soutiennent que la négociation est une activité relationnelle entre acteurs sociaux interdépendants, conditionnée par le contexte l'entourant, soit celui de l'entreprise et de sa culture, puis plus largement de la communauté, ainsi que de l'industrie dans laquelle celle-ci œuvre. Cette activité s'inscrit dans un processus,

« avec ses étapes et ses moments forts, où les personnes mobilisent des stratégies, s'essayent à diverses tactiques ou manœuvres où la question du pouvoir est un enjeu important » (Bourque et Thuderoz, 2011, p. 36).

Dans le contexte nous intéressant, une superposition de deux modèles, un de transmission/reprise externe et un deuxième de négociation permettrait de comprendre les particularités d'une négociation en contexte de transmission/reprise externe. Avec ses multiples étapes, on comprend que, superposé au modèle de transmission/reprise externe, le processus de négociation ne peut s'inscrire précisément dans une phase spécifique du processus de transmission/reprise externe. Conditionnée par le contexte l'entourant, la négociation, ce processus relationnel entre les acteurs de la transmission/reprise externe, ne se déroule-t-elle pas justement tout au long du processus de transmission/reprise externe ? Comprendre les liens et les influences entre ces deux processus est certainement justifié.

Afin d'arriver à faire ce rapprochement, il faut préalablement déterminer si les discussions entre un cédant et un repreneur externe potentiel en vue de transmettre pour l'un et de reprendre pour l'autre une entreprise sont bien des négociations. Selon Bourque et Thuderoz (2011), quatre facteurs sont nécessaires pour qu'une discussion en vue de régler un différend soit considérée comme une négociation : 1) la présence d'un *conflit* d'intérêts ou d'une entrave à l'accomplissement d'une volonté. Dans le cas d'une transmission/reprise externe, la volonté du cédant et celle du repreneur sont la plupart du temps complémentaires, mais plusieurs entraves (prix, conditions, financement, accompagnement par le cédant, socialisation du repreneur, transitions des rôles, régénération stratégique, gestion des ressources humaines) doivent être débattues avant que leur volonté respective s'accomplisse ; 2) bien que ce ne soit pas toujours le cas, les deux parties doivent avoir l'*intention commune* de régler le conflit d'intérêts de façon coopérative. Dans le cas d'une transmission/reprise externe, cette intention doit exister dès lors que le cédant et le repreneur potentiel conviennent de se rencontrer

une première fois ; 3) il doit y avoir un processus de *structuration des attitudes*. Dans le cas d'une transmission/reprise externe, dès les premières rencontres le cédant et le repreneur doivent démontrer à l'autre, hors de tout doute, qu'ils sont sincères dans leur démarche, le premier, par exemple, en expliquant les raisons de son départ, et le second par la preuve qu'il a les moyens de ses ambitions ; finalement, 4) il doit y avoir un cadrage institutionnel, soit une *intention contractuelle* explicite. Dans le cas qui nous concerne, il serait inconcevable qu'une transmission/reprise externe se concrétise autrement que par un contrat ; en ce sens, l'accord intervenu se doit d'être conforme à la loi, équitable pour les deux parties et les obligations des parties l'une vis-à-vis l'autre doivent pouvoir être facilement mises en œuvre (Bourque et Thuderoz, 2011).

Les quatre critères étant satisfaits, les discussions entre un cédant et un repreneur entourant une transmission/reprise externe peuvent donc être considérées comme une négociation. Tout comme les recherches sur la transmission/reprise (Ballarini et Keese 2006; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Deschamps, 2000; Meier et Schier, 2008), celles sur la négociation (Bellenger, 2009; Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 1997, 2011; Dupont et Faure, 1991; Jolibert et Velasquez, 1989) s'efforcent d'illustrer celle-ci grâce à des modèles processuels. En superposant un modèle de transmission/reprise externe, celui de Ballarini et Keese (2006), à un modèle de négociation, soit notre proposition d'un modèle de négociation de transmission/reprise externe résultant de l'amalgame du modèle de négociation sociale de Bourque et Thuderoz (2011) et du modèle de négociation d'affaires de Dupont (1997), nous considérons être en mesure de démontrer que les notions expliquant le phénomène de négociation permettent la compréhension des démarches d'un cédant et d'un repreneur en vue de parvenir à un accord sur la transmission/reprise externe d'une PME.

La synthèse de la recension de la littérature sur les différents types de transmissions/reprises a permis de présenter à la page 69 un modèle du processus de

transmission/reprise externe en cinq phases liant les cédants et les repreneurs dans leur projet commun de transmission/reprise externe. Ces phases intègrent les théories pertinentes à la transmission/reprise externe et le tout illustre le rapprochement du cédant et du repreneur en vue d'une négociation, en plus de déterminer la durée du transfert de direction et de propriété. C'est sur ce modèle synthèse que sera superposée notre proposition d'un modèle de négociation de transmission/reprise externe afin de composer le modèle intégré du processus de négociation de transmission/reprise externe illustré à la figure 24 de la page suivante.

Durant la phase 1 du processus de transmission/reprise externe, celle de **planification**³⁷, le cédant et le repreneur réfléchissent à la possibilité d'opter pour une transmission/reprise externe comme solution de sortie pour le premier et d'entrée dans le monde entrepreneurial pour le second. Le processus commence par l'étape de *prospection*³⁸ de repreneur potentiel pour le cédant et de cibles intéressantes pour le repreneur. Ces efforts de *prospection* mènent inévitablement à de *premiers contacts* entre le cédant et le repreneur éventuel, moment où ceux-ci choisiront³⁹ la négociation comme méthode de résolution de leur conflit d'intérêts.

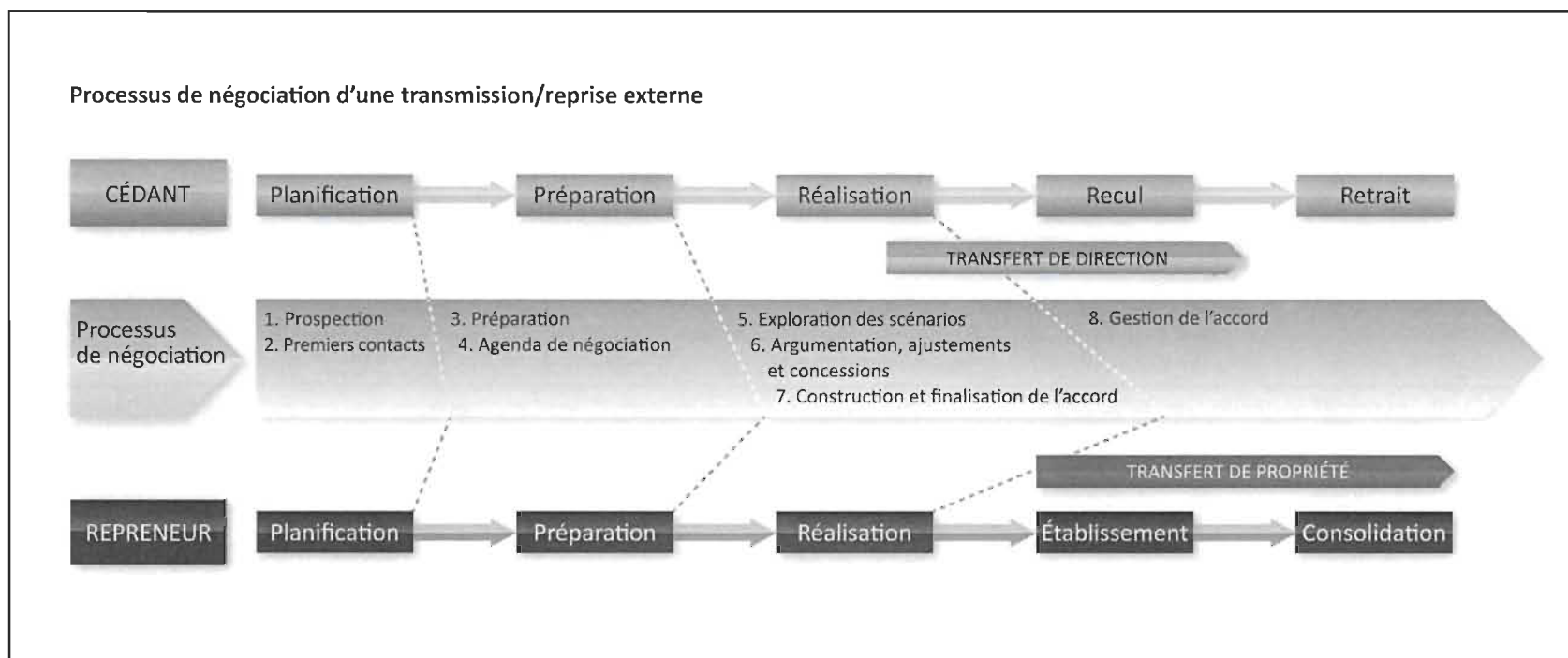
Si les deux acteurs ont convenu de négocier, à la phase 2 de **préparation**, ils auront à *préparer* les négociations telles que décrites par Dupont (1997) : analyse de la situation, fixation des objectifs, élaboration de la stratégie et organisation logistique. Dès lors, le cédant et le repreneur pourront travailler sur un *agenda de négociation* qui déterminera clairement le cadre de celle-ci.

³⁷ Les mots en caractère gras sont les étapes du processus de transmission/reprise (figure 9, page 69).

³⁸ Les étapes de la proposition de processus de négociation de transmission/reprise externe (figure 23, page 139) sont indiquées en italique.

³⁹ Bien que ce soit improbable, le repreneur aurait pu par exemple choisir d'acquérir l'entreprise sans aucune forme de négociation.

Figure 24 Proposition d'un modèle intégré du processus de négociation d'une transmission/reprise externe



Gratton (2018)

Ce n'est qu'à la troisième phase de **réalisation** que commencent les réelles sessions de marchandage et de négociation avec l'étape d'*exploration de scénarios* lors de laquelle commence l'échange d'information au travers des offres, des questionnements, des reformulations, de l'écoute et des observations. Puis, les négociateurs vont procéder à l'*argumentation* de leurs offres, y apporter des *ajustements* et possiblement *concéder* certains points à leur adversaire à travers les moments de coopération, de compétition, de complicité ou de conflit et ce afin de diversifier les propositions, les options et les concessions. À l'étape de *construction et finalisation de l'accord*, on procède à la rédaction du protocole d'accord avec l'aide de juristes et d'autres experts qui rédigeront le contrat. C'est vers la fin de la phase 3 de **réalisation** que doit commencer, selon Boussaguet (2007, 2008), le processus d'entrée du repreneur qui tient compte de sa socialisation anticipée auprès du personnel. Cette activité est marquée par le début de la flèche nommée *transfert de direction* placée au-dessus du processus de négociation.

À la phase 4 de **recul** pour le cédant et d'**établissement** pour le repreneur, suite à la signature de l'accord, le cédant et le repreneur pourront entreprendre la *gestion de l'accord*. Au début de cette étape, les deux acteurs commenceront le transfert de propriété illustré par la flèche placée sous le processus de négociation. C'est durant la phase 4 que prendra fin le transfert de direction et le cédant pourra dès lors quitter son entreprise.

La phase 5 de **retrait** pour le cédant et d'**établissement** pour le repreneur, est celle de la concrétisation d'une nouvelle direction et correspond à la *gestion de l'accord* dans le processus de négociation de Bourque et Thuderoz (2011). À cette phase, le repreneur consolidera sa nouvelle position de propriétaire-dirigeant par des changements organisationnels et stratégiques. Le processus de négociation se termine sur cette cinquième phase, à la fin de la huitième étape, et coïncide avec l'achèvement du processus de *transfert de propriété*.

Notre proposition d'un modèle intégré du processus de négociation d'une transmission/reprise externe illustrée à la figure 24 montre que la démarche de négociation ne se limite pas à la simple activité ponctuelle de marchandage du prix de cession de la PME décrite par l'ensemble des modèles analysés à la section 2.3. Au contraire, une négociation de transmission/reprise externe se déroule tout au long du processus de transmission/reprise puisqu'elle est affectée par une foule d'éléments, dont le degré de confidentialité de la démarche, le plan de transfert de la propriété et la vérification diligente (Cadieux et Brouard, 2010; Meier et Schier, 2008), par les effets du processus de transition de rôles et de la bonne gestion du processus de deuil du cédant (Bah et Cadieux, 2011; Bah, 2009; Cadieux et Deschamps, 2011a; Cadieux, 2004; Pailot, 1999), puis du côté du repreneur, par son processus de socialisation (Boussaguet, 2005, 2007; De Freyman, 2009; Deschamps, 2000), par la prise en compte des immobilisations incorporelles (Durst et Gueldenberg, 2009; Durst et Sabbado, 2012; Durst, 2008; Edvinsson et Kivikas, 2007; Roos *et al.*, 2001) et le financement de l'opération (Cadieux et Brouard, 2010; Donckels, 1995; Mathieu *et al.*, 2011; Senbel et St-Cyr, 2007; St-Pierre, 2005; Wright *et al.*, 1993). À son tour, la négociation sera affectée par le contexte et les techniques de négociation qu'utiliseront le cédant et le repreneur : sauront-ils bien déterminer les enjeux de la négociation ? Pourront-ils reformuler leurs intentions ? Procèderont-ils de façon systémique ? Resteront-ils campés sur leur position ? Seront-ils en mesure d'évaluer différents scénarios ? Vont-ils déterminer ensemble les modalités d'application de l'entente ? (Bellenger, 1990, 2009; Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 1994, 1997, 2011; Fisher, 1999; Fisher et Ury, 1982; Jolibert et Velasquez, 1989; Lax et Sebenius, 1995; Neale et Bazerman, 1992; Pruitt, 1983; Walton et McKersie, 1991).

Cette combinaison des recensions de la littérature conduit le travail doctoral à cerner et évaluer l'impact de ces aspects sur la négociation d'une transmission/reprise externe, mais également à découvrir quels autres aspects ont une influence sur la réussite des négociations. En d'autres mots, pour nous, ce travail de

recherche consiste à comprendre de manière approfondie les différentes démarches entourant la négociation d'une transmission/reprise externe réussie et, conséquemment, d'améliorer notre compréhension du processus global de transmission/reprise externe en y incluant la négociation. À cet effet, le travail de thèse devra répondre à la question de recherche suivante :

Comment se déroulent les pourparlers et les démarches entourant la négociation d'une transmission/reprise externe de PME entre un cédant et un repreneur ?

Ainsi, l'objectif spécifique de recherche est de comprendre comment, lors de transmissions/reprises externes réussies, les cédants et les repreneurs ont négocié celle-ci. C'est en intégrant deux champs théoriques distincts, soit celui de la transmission/reprise d'entreprise et celui de la négociation, que le travail de thèse se concrétisera. Cependant, ce travail devra se structurer grâce à une stratégie de recherche précise et adaptée, ainsi que par des techniques de collecte et d'analyse de données pertinentes. C'est le sujet que nous aborderons au prochain chapitre.

TROISIÈME CHAPITRE LE CADRE OPÉRATOIRE

Quoique plusieurs chercheurs en sciences sociales entament leur recherche en sélectionnant d'entrée de jeu une stratégie de recherche, Mackenzie et Knipe (2006) suggèrent fortement de déterminer en premier lieu un paradigme de recherche, puisque sans paradigme, il n'y a aucun fondement sur lequel assier la sélection de la stratégie. C'est le paradigme de recherche qui « influence comment les connaissances sont étudiées et interprétées » et qui « établit les buts, motivations et attentes de la recherche [notre traduction] » (p. 194). Ce chapitre commencera en conséquence par un survol des paradigmes de recherche les plus adoptés à l'heure actuelle, puis se poursuivra par la stratégie de recherche la mieux indiquée pour notre type de recherche en sciences sociales. Par la suite, seront expliquées et détaillées les différentes techniques d'échantillonnage, de collecte et de traitement des données.

Selon Morgan et Smircich (1980), une variété de paradigmes de recherche se placent entre les deux approches extrêmes, soit objectiviste (idiographique) et subjectiviste (nomothétique). Mackenzie et Knipe (2006) en retiennent quatre principaux dans leurs écrits : positivisme (et postpositivisme), subjectivisme (constructivisme/interprétativisme), théorie critique et pragmatisme.

Les implications des paradigmes positiviste et postpositiviste rendent l'atteinte de l'objectif de cette recherche impossible. Par exemple, le postulat épistémologique prescrivant de séparer l'objet (négociation d'une transmission/reprise externe) du sujet (cédant et/ou repreneur) est inconcevable ; une transmission/reprise externe et la négociation de celle-ci n'existent simplement pas dans ces conditions. Dans un tel contexte, les demandes concernant la méthodologie demeurent également impraticables. Les implications du subjectivisme apparaissent, quant à elles, réalistes. Le paradigme subjectiviste invite à la construction (constructivisme) et à la compréhension (interprétativisme) d'une réalité sociale permettant au chercheur de « créer » une modélisation afin de saisir en profondeur

une situation analysée. Ce paradigme ouvre la porte à des stratégies répondant aux exigences d'une recherche qui s'efforce de comprendre comment, lors de transmissions/reprises externes, le cédant et le repreneur ont négocié celle-ci (Guba et Lincoln, 1994, Mackenzie et Knipe, 2006). Bien que la théorie critique, comme le subjectivisme, offre des outils pertinents en recherche sociale, ses caractéristiques ontologiques et épistémologiques préconisant le changement radical vont trop loin pour les besoins de cette recherche. L'étude spécifique de la négociation d'une transmission/reprise externe n'étant qu'à ses débuts, une telle approche philosophique servirait mal les objectifs de recherche (Mackenzie et Knipe, 2006).

N'étant pas cantonné dans l'un des deux paradigmes extrêmes, soit objectivisme/subjectivisme, et en adoptant une perspective pragmatique, le chercheur peut librement sélectionner l'approche qualitative ou quantitative la plus adéquate pour répondre à sa problématique de recherche (Mackenzie et Knipe, 2006). Le pragmatisme constitue un paradigme de choix en sciences sociales, puisque celui-ci offre au chercheur la latitude nécessaire permettant de composer avec les aléas et conditions particulières de la recherche sur des problèmes managériaux en contexte réel (Robson, 2002). En optant pour le pragmatisme lors de ses recherches en sciences sociales, le chercheur facilite sa sélection de la stratégie de recherche la mieux adaptée par rapport à ses caractéristiques et contraintes de recherche, ce qui lui permet, d'une manière logique, d'adopter la perspective de recherche par étude de cas de Yin (1994).

1. LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

Selon les spécialistes sur la question, le chercheur peut choisir entre plusieurs stratégies de recherche, Wolcott (1992, dans Miles et Huberman, 1994) en dénombre vingt-trois, tandis que Tesch (1990, dans Miles et Huberman, 1994) en compte vingt-sept, Denzin et Lincoln (2005) en retiennent dix, Mackenzie et Knipe (2006) en listent quarante-trois. De son côté, Robson (2002) retient

cinq stratégies de recherche : deux stratégies fixes nommées l'*expérimentation* et la *quasi-expérimentation*, puis trois stratégies souples, soit l'étude de cas, l'ethnographie et la théorie enracinée. À ces trois stratégies souples, Yin (1994, 2014) en ajoute deux, soit l'enquête et l'analyse d'archives (documentaire). Au total donc, ces deux auteurs (Yin, 1994, 2014; Robson, 2002) proposent sept principales stratégies qui seront comparées dans les prochains paragraphes.

1.1. Confrontation des stratégies de recherche

D'entrée de jeu, il est important de souligner que ces sept différentes stratégies de recherche constituent des approches valables en recherche exploratoire, descriptive ou explicative. D'après Yin (1994, 2014), la sélection appropriée de la stratégie de recherche doit répondre à trois conditions : 1) le type de question de recherche ; 2) le degré de contrôle requis des variables et 3) le fait que la recherche concerne un événement contemporain ou pas. La question de recherche étant *comment se déroulent les pourparlers et les démarches entourant la négociation d'une transmission/reprise externe de PME entre un cédant et un repreneur ?*, il est manifeste que cette question de recherche est une question ne pouvant être abordée au moyen d'une stratégie d'analyse de contenu ou d'enquête, deux stratégies qui, selon Yin (2014) ne permettent pas d'aborder le *comment* d'un phénomène. La deuxième condition concerne le contrôle de variables que pourrait comporter une recherche en sciences sociales. Dans le cas de cette recherche, bien qu'il soit possible d'émettre des hypothèses à tester grâce à l'information accumulée lors de la recension de la littérature, l'impossibilité de manipuler certaines variables afin de comparer, par exemple, les comportements de cédants et de repreneurs dans différents contextes faits en sorte que cette deuxième condition ne puisse être respectée (Yin, 2014). Les stratégies d'expérimentation et de quasi-expérimentation sont donc exclues de la liste de stratégies valables. La troisième condition demande de vérifier le fait que le sujet de recherche est d'actualité. Dans l'introduction du présent document, on souligne que la transmission/reprise externe est devenue une

préoccupation actuelle des chercheurs, des praticiens, des gouvernements et de plusieurs autres parties prenantes, notamment les institutions financières (Cloutier, 2007; Dombre-Coste, 2015; Dupuis et Noreau, 2016). À cet égard, l'étude de la négociation d'une transmission/reprise externe par la rencontre des acteurs mêmes de celle-ci permettant l'obtention d'information de première main est possible, faisant en sorte de rendre caduque la stratégie d'histoire de vie dont l'objet d'analyse se situe dans le passé.

Reste donc à choisir entre la théorie enracinée et l'étude de cas. Bien que Strauss et Corbin (1998, dans Warburton, 2005) aient présenté une nouvelle formule de la théorie enracinée plus ouverte à la littérature au début du processus de recherche, d'après ces auteurs (*ibid.*), cette pratique doit demeurer discrète et se limiter à une recension de littérature minimale permettant de déterminer *a priori* un sujet général de recherche. Cette exigence paraît évasive dans le contexte de notre recherche. Pour nous, les écrits antérieurs d'auteurs présentés au deuxième chapitre ont guidé nos premiers pas dans la bonne direction. Finalement, l'approche par étude de cas est appropriée lors de recherches tentant de déterminer le *pourquoi* et le *comment* d'un sujet de recherche inconnu pour décrire un phénomène aussi bien que pour tester ou développer une théorie (Eisenhardt, 1989) ainsi que pour motiver une question de recherche, inspirer de nouvelles idées ou illustrer une réalité (Siggelkow, 2007). De plus, la complexité des changements occasionnés lors d'une transmission/reprise ne saurait être décodée qu'à partir des interprétations des acteurs mêmes de ce processus (Green, 1992; Robbie et Wright, 1995). Ainsi, la sélection d'une stratégie de recherche par étude de cas dans le contexte de cette recherche constitue un choix lucide. Passons maintenant à l'examen de la stratégie retenue.

1.2. La stratégie d'étude de cas

La stratégie d'étude de cas, une stratégie de recherche souple (Robson, 2002), ne serait pas, selon Eisenhardt et Graebner (2007) ainsi que

Yin (2014), uniquement une approche subjectiviste, mais plutôt une approche objectiviste par la primauté des données recueillies dans le processus de recherche ainsi que du souci de préserver l'intégrité de ces données et non de les interpréter subjectivement. Cette méthode sert de pont entre des données de nature qualitative et l'approche déductive classique de création de théorie. Autrement dit, lors d'une stratégie d'étude de cas, les théories se développent objectivement et inductivement grâce à l'utilisation d'une logique répliquative et récursive par le chercheur à l'aide : 1) d'une information riche collectée de façon variée sur le terrain, 2) de l'amorce d'une théorie et 3) de la littérature existante sur le sujet, pour en arriver à un résultat de recherche similaire à ceux des courants de recherches classiques. De plus, ces recherches sont stratégiques, se concentrant essentiellement sur les phénomènes d'un seul ou de quelques cas étudiés isolément chacun dans leur contexte (Eisenhardt et Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989; Robson, 2002).

1.3. Le type de recherche

Notre cadre conceptuel a permis d'identifier les trous⁴⁰ dans la littérature et de proposer les questions de recherche pour y répondre (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 26). À cet égard, notre travail de recherche consiste à *comprendre* de manière approfondie les démarches entourant la négociation d'une transmission/reprise externe réussie et conséquemment d'améliorer notre compréhension du processus global de transmission/reprise externe en y incluant la négociation. Présentés en introduction au document, les deux objectifs fondamentaux de cette recherche sont de *comprendre en profondeur la négociation d'une transmission/reprise externe afin de pouvoir appréhender de manière approfondie les différents éléments la composant ainsi que leurs interactions* et de *proposer un modèle du processus de négociation d'une transmission/reprise externe réussie*. Le

⁴⁰ La section 2.6 débutant à la page 74 expose ces trous dans la littérature dont le plus évident est l'apparente absence de lien entre les facteurs de réussite de la transmission/reprise externe identifiés dans la littérature et la négociation de celle-ci.

premier objectif de recherche étant de *comprendre* un phénomène est, selon Yin (2014), un objectif descriptif, tandis que le second, proposant de développer un modèle théorique, a de son côté des visées tant descriptives qu'explicatives du phénomène à l'étude (Yin, 2014), mais surtout d'émancipation (Robson, 2002). De surcroît, notre recherche portant sur un sujet peu documenté (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Howorth et al., 2004), celle-ci peut être qualifiée d'exploratoire (Maxwell, 2013; Robson, 2002).

En terminant, la formulation au début du processus de diverses propositions de recherche aide aussi le chercheur dans l'élaboration de son devis de recherche (Eisenhardt, 1989). Les propositions de recherche restent des « intuitions », sur divers aspects de l'objet à l'étude, issues des réflexions du chercheur lors de l'élaboration du cadre conceptuel de recherche (Deslauriers et Kérisit, 1997; Savall et Zardet, 2004). Puis lors de la recherche sur le terrain, chacune de ces intuitions guide le chercheur vers les éléments importants à examiner et valider (Yin, 2014). Lorsque ces propositions sont validées, cela favorise la triangulation des informations recueillies ainsi que l'enracinement des théories issues de la recherche (Eisenhardt, 1989). L'annexe H regroupe quelques exemples de propositions intuitives ayant été rédigés durant l'élaboration et l'analyse du cadre conceptuel de la recherche.

2. L'ÉCHANTILLON

La sélection des cas à analyser pour une recherche de type qualitative conduit à l'obtention de théories. Il est donc primordial de bien accomplir cette tâche. Pour y arriver, nous devons sélectionner l'étude de cas unique ou l'étude de cas multiple, en plus d'établir les unités d'analyse ainsi que les critères spécifiques d'échantillonnage.

2.1. Les cas uniques ou multiples

Selon Yin (1994, 2014), quatre principales structures d'étude de cas peuvent être envisagées en fonction du choix de l'étude de cas unique ou multiple et selon l'unité ou les unités d'analyse. Le chercheur peut choisir la structure idéale pour sa recherche entre l'étude d'un seul cas représentatif relativement à une seule unité d'analyse ou à plusieurs unités d'analyse et une structure de cas multiple relativement à un seul contexte ou plusieurs contextes spécifiques. Selon Yin (1994, 2014), l'étude de cas unique est normalement utilisée lors d'étude exploratoire pour dévoiler un fait nouveau et elle demeure également valable comme prémisses à une étude de cas multiple plus importante, notamment lors d'un cas pilote. Dans ces conditions, l'étude de cas unique ne devra pas être exhaustive (Yin, 1994, 2014). Pour Miles et Huberman (1994), l'intérêt premier de l'utilisation de cas multiples est conceptuel ; une majorité de recherches étant complexes, il s'agit alors de valider dans différents contextes nos intuitions, c'est ce que Pires nomme la « diversification externe ou de contraste » (1997, p. 155).

La décision d'étudier plusieurs cas, plutôt qu'un seul, est aussi reliée au degré de contrôle des variations désirées dans divers contextes, au souci de répliquer les constats d'un cas à l'autre et à la possibilité d'une certaine forme de généralisation des résultats (Eisenhardt et Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989; Yin, 1994, 2014). Pour les besoins de notre recherche, nous considérons essentiel de procéder à l'analyse de plus d'un cas afin d'accroître la robustesse de la recherche du fait qu'aucun cas de transmission/reprise externe ne se ressemble compte tenu du trop grand nombre de variables telles que l'industrie, la taille de l'entreprise, son stade de développement, sa localisation (Miles et Huberman, 1994; Yin, 1994, 2014). À ce propos, Miles et Huberman (2003) avancent qu'une analyse intersite (cas multiples) peut s'aborder avec une orientation *cas* ou *variable*, la première cherchera une diversification des types de cas à analyser, tandis que la seconde focalisera plutôt sur diverses thématiques dans chacun des cas. Nous avons ainsi opté pour la stratégie

mixte qui inclut ces deux orientations étant donné que nous analysons un processus comportant plusieurs phases.

2.2. Les unités d'analyse

La définition d'unité ou des unités d'analyse constitue en fait la détermination de l'*objet* de recherche (*the case*) (Yin, 2014). L'objet peut, par exemple, être une personne, un groupe, une institution, un quartier, un phénomène, une action ou un sport (Deslauriers et Kérisit, 1997; Robson, 2002; Yin, 1994, 2014). La définition de l'unité d'analyse sert à déterminer le cœur de la question de recherche ainsi que ses limites externes (Miles et Huberman, 1994; Savall et Zardet, 2004). Pour notre recherche, l'unité d'analyse principale se devait d'être le phénomène lui-même, soit la négociation d'une transmission/reprise externe. L'étude de cas portant sur toutes les phases du modèle synthèse de la page 69 et l'objet de la négociation étant une entreprise de petite ou moyenne taille établie au Québec. En conséquence, l'intitulé de l'unité d'analyse est le suivant : *le processus de négociation d'une transmission/reprise externe d'une PME québécoise selon les perspectives du cédant et du repreneur.*

2.3. Les critères spécifiques d'échantillonnage

À la lumière de ce qui précède, les études de cas multiples se forment d'une série de cas uniques permettant d'engendrer un effet de réplification (Eisenhardt et Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989, 1991; Miles et Huberman, 1994; Yin, 1994, 2014). En se basant sur son cadre conceptuel ainsi que sur ses propositions de recherche bien articulées, le chercheur doit soigneusement choisir les cas à analyser. De cette façon, il prévoit quelques cas qui l'aident à réaliser des réplifications latérales entre ces cas, lesquelles réplifications permettent de confirmer ses propositions (Yin, 1994, 2014). Miles et Huberman (1994) mentionnent que l'effet de réplification permet une généralisation progressive de la théorie en gestation,

d'un cas au suivant, mais non universelle, puisque les cas analysés ont été sélectionnés en fonction du concept émergent et non de leur universalité. Nous avons jugé à propos, comme l'a fait Cadieux (2004), de déterminer les critères spécifiques de sélection des cas selon les principaux thèmes de la question de recherche qui sont, pour nous, la négociation, la transmission/reprise externe, la PME, le cédant et le repreneur. Ces critères sont regroupés dans le tableau 8 de la page suivante et décrits plus précisément dans les prochains paragraphes.

2.3.1. Les critères déterminant la négociation

Dans le but de choisir de réels cas de négociation, et non pas des cas de dons, de legs ou autres types de transmissions/reprises externes, il nous était important de s'assurer que les pourparlers entre le cédant et le repreneur représentaient effectivement une négociation. Les critères déterminant la négociation ont été présentés en détail aux pages 141-142. Nous les représentons de façon succincte ici. Selon Bourque et Thuderoz (2011), quatre critères apparaissent incontournables pour une négociation : 1) la présence de conflits d'intérêts à l'établissement d'une volonté, par exemple, les prix, les conditions, le financement et l'accompagnement ; 2) une intention commune de régler la négociation de façon coopérative ; 3) une structuration des attitudes dans une démarche sincère et 4) il doit y avoir un cadrage institutionnel, soit une intention contractuelle explicite.

2.3.2. Les critères déterminant la transmission/reprise externe

Les critères déterminant la transmission/reprise externe se trouvent dans la définition de celle-ci, donnée à la page 36 du présent document. Ils représentent : 1) le fait que la gouvernance et la propriété de l'entreprise sont ou seront transférées ; 2) le fait que le repreneur n'a jamais été lié à l'entreprise antérieurement et 3) le fait que celui-ci désire assurer la pérennité de l'entreprise. Concernant les deux premiers critères de gouvernance et de propriété, il doit être clair que le cédant avait la ferme

Tableau 8
Les critères d'échantillonnage du projet de recherche

Thème	Critères d'échantillonnage
La négociation	<ul style="list-style-type: none"> • La présence de conflits d'intérêts • Une intention commune de régler la négociation de façon coopérative • Une structuration des attitudes • Une intention contractuelle explicite
La transmission/reprise externe	<ul style="list-style-type: none"> • Le transfert complet de la gouvernance de l'entreprise • Le transfert complet, récent ou dans un futur proche, de la propriété de l'entreprise • Le repreneur n'a jamais travaillé dans l'entreprise • La volonté de pérenniser l'affaire
Une PME	<ul style="list-style-type: none"> • De 5 à 99 employés • Entreprise privée • Un prix de vente de 500 000 \$ à 10 millions \$ • En bonne santé financière
Le cédant	<ul style="list-style-type: none"> • Était propriétaire majoritaire • Détenait le contrôle de la gestion • L'acteur principal de la négociation
Le repreneur	<ul style="list-style-type: none"> • Personne physique • Actuel ou futur propriétaire majoritaire de l'entreprise reprise • Détient le contrôle de la gestion de l'entreprise reprise • L'acteur principal de la négociation • Ne doit pas détenir une autre entreprise au moment de la reprise
Critères de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • L'accord de transmission/reprise externe est signé • La période de transition est terminée • Le transfert de propriété complété ou en bonne voie de l'être

Gratton (2018)

intention de transférer ces deux responsabilités au repreneur. Le transfert de propriété peut prendre plusieurs années, mais l'intention doit réellement être de transférer à terme 100 % de la propriété de l'entreprise. Finalement, le critère que le repreneur n'a jamais travaillé dans l'entreprise est facile à valider, contrairement à la volonté de pérenniser l'affaire, critère qui ne peut se mesurer que par le constat d'absences de gestes ou de mesures découlant d'intentions de vente ou de dépeçage de l'entreprise.

2.3.3. Les critères déterminant la PME

Selon Julien (2005), la PME peut se définir selon différentes typologies, sa taille, le type de propriété, le type d'organisation, son secteur et sa capacité à créer de

la valeur. De ces critères, nous avons retenu la typologie quantitative et le type de propriété, auxquels nous avons ajouté deux autres critères, soit la santé financière de l'entreprise et son prix de vente. Premièrement, selon Julien (2005), une PME au Québec est composée de 5 à 250 employés lorsque celle-ci œuvre dans le secteur de la fabrication et jusqu'à 100 lorsqu'elle se situe dans les services. Deuxièmement, la PME se devait d'être une entreprise privée, familiale ou non, à propriétaire unique ou non, patricienne ou non. Troisièmement, sa valeur devait se situer entre 500 000 \$ et dix millions de dollars. Cette fourchette de prix permettait de cibler des entreprises détenant un degré de professionnalisation raisonnable et de maximiser par conséquent la qualité des données recueillies. Finalement, l'entreprise devait être en bonne santé financière, puisque selon Deschamps et Paturel (2005, 2009), les entreprises défailtantes se négocient d'une façon fort différente.

2.3.4. Les critères déterminant le cédant

Pour ces critères, nul besoin de se référer à une définition, ce qui importe étant le degré de contrôle du cédant sur l'entreprise, ou en d'autres mots, le degré d'implication du cédant dans les affaires courantes de l'entreprise transmise ou à transmettre. Celui-ci devait donc : 1) avoir été le propriétaire majoritaire de l'entreprise transmise ; 2) il devait avoir détenu le contrôle de la gestion de l'entreprise transmise et finalement et 3) il devait avoir été l'acteur principal de la négociation de la transmission/reprise.

2.3.5. Les critères déterminant le repreneur

Les critères concernant le repreneur s'avèrent de la même teneur que ceux du cédant : celui-ci devait être une personne physique ou un groupe de personnes physiques ; il devait être, au moment de l'entrevue ou dans les mois suivants celle-ci, l'actionnaire majoritaire de l'entreprise reprise ; il devait détenir le contrôle de la

gestion de l'entreprise reprise et finalement ; il devait avoir été l'acteur principal de la négociation de reprise externe.

2.3.6. Les critères déterminant la réussite

Les critères de réussite de l'opération ne pourront évidemment pas être en lien avec la réussite de l'entreprise post-reprise, mais la réussite de la transmission/reprise externe elle-même. À cet égard, l'accord ou le contrat de transmission/reprise externe doit avoir été signé, le repreneur doit contrôler totalement la gouvernance de l'entreprise, c'est-à-dire que la période de transition est terminée et celui-ci se trouve en voie de devenir ou est actuellement le propriétaire majoritaire de l'entreprise.

2.4. La stratégie d'échantillonnage

En conformité avec le fait qu'en étude de cas, la stratégie d'échantillonnage doit être déterminée, sélective ainsi qu'intentionnelle, suite à une demande de notre part à quatre conseillers du Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) de différentes régions, rencontrés lors du travail de résidence, ceux-ci s'étaient expressément engagés à nous présenter chacun des cas répondant aux besoins de notre stratégie d'échantillonnage. À ce moment de notre cheminement doctoral, nous espérions que les bases de données de ces centres qui entretiennent des relations privilégiées avec quantité de cédants et de repreneurs nous ouvriraient la porte à une sélection de cas conformes à nos besoins. Dans les faits, l'échantillonnage a dû être constitué autrement puisque seuls trois conseillers du CTEQ ont été en mesure de nous fournir les références de cédants ou de repreneurs qui avaient transféré ou repris une entreprise répondant à nos critères d'échantillonnage. Nous avons ainsi demandé l'aide d'autres types d'organisations comme le Groupement des chefs d'entreprise, Desjardins capital régional et coopératif, la banque de développement du Canada (BDC) et plusieurs sociétés de comptables et d'avocat.

Les difficultés vécues par les conseillers du CTEQ à trouver des cas répondant à nos critères d'échantillonnage précis nous ont fait réaliser qu'il serait imprudent d'attendre d'avoir un ensemble important de cas potentiels avant de sélectionner ceux qui nous intéressaient et commencer le travail de terrain. Ainsi, dès qu'un cas répondant à nos critères d'échantillonnage se présentait, nous communiquions avec le cédant et le repreneur, afin de valider que le cas répondait bien à nos critères et que tant le cédant que le repreneur se considéraient intéressés, disponibles et disposés à participer à notre étude. Il nous est évidemment impossible de connaître le taux d'entreprises potentielles pour chacun des intervenants à qui nous avons demandé de l'aide, mais de notre côté du processus de sélection, le taux de validation des cas potentiels soumis par les intervenants fut très faible, soit moins de 10 %. Aussitôt après le troisième cas, nous pensions avoir atteint un niveau de saturation satisfaisant selon les normes de Yin (1994, 2014), nous avons cependant préféré suivre les directives de Mongeau (2008) et nous rendre à six cas, d'autant plus que notre cadre d'échantillonnage nous dictait l'obtention d'une variété spécifique de cas (Maxwell, 2005).

Comme l'indique le tableau 9 de la page suivante, les six cas sélectionnés répondent parfaitement aux critères d'échantillonnage que nous nous étions imposés, sauf un. Dans tous les cas, la transmission/reprise externe réussie a été négociée, l'entreprise est une PME québécoise, son cédant a lui-même procédé à la négociation de celle-ci en tant que propriétaire majoritaire détenant le contrôle de sa gestion et le repreneur, une personne physique, a lui-même négocié son acquisition, il est aujourd'hui propriétaire majoritaire de l'entreprise et il en contrôle maintenant la gestion. Le seul écart au tableau concerne le cas 5 qui est un cas de transmission/reprise mixte, soit familiale/externe, par le fils du cédant et un couple de repreneurs. Nous y reviendrons plus en détail à la section 1.5 du quatrième chapitre.

Tableau 9
Les entreprises retenues pour fins d'analyse

Critères d'échantillonnage	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
La négociation						
• La présence de conflits d'intérêts	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Une intention commune de régler la négociation de façon coopérative	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Une structuration des attitudes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Une intention contractuelle explicite	✓	✓	✓	✓	✓	✓
La transmission/reprise externe						
• Le transfert complet de la gouvernance de l'entreprise	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Le transfert complet, récent ou dans un futur proche, de la propriété de l'entreprise	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Le repreneur n'a jamais travaillé dans l'entreprise	✓	✓	✓	✓	x	✓
• La volonté de pérenniser l'affaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Une PME						
• De 5 à 99 employés	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Entreprise privée	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Un prix de vente variant de 500 000 \$ à 10 millions \$	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• En bonne santé financière	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Le cédant						
• Était propriétaire majoritaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Détenait le contrôle de la gestion	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• L'acteur principal de la négociation	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Le repreneur						
• Personne physique	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Actuel propriétaire majoritaire de l'entreprise reprise	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Détient le contrôle de la gestion de l'entreprise reprise	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• L'acteur principal de la négociation	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Ne doit pas détenir une autre entreprise au moment de la reprise	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Critères de réussite						
• L'accord de transmission/reprise externe est signé	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• La période de transition est terminée	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Le transfert de propriété complété ou en voie de l'être	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Gratton (2018)

2.5. Les entreprises participantes au projet de recherche

Malgré le fait que les six entreprises participantes au projet de recherche remplissent pareillement l'ensemble des critères d'échantillonnage, celles-ci diffèrent en tous points. Comme le résume le tableau 10 de la page suivante, les six entreprises œuvrent dans des secteurs d'activité forts éloignés allant de la distribution au service spécialisé en design. Même les entreprises 2 et 4, dont les trois premiers chiffres du

Tableau 10
La description des entreprises participantes au projet de recherche

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Secteur d'activité	Construction	Fabrication	Fabrication	Fabrication	Agriculture	Services
SCIAN	2 383	311	3 256	311	112 120	541 490
MRC	Fjord du Saguenay	Shawinigan	Marguerite D'Youville	Maskinongé	Coaticook	Montréal
Année de fondation	1979	1929	1947	1999	1948	2003
Année de t/r	2012	2012	2016	2014	2015	2013
Clientèle	Provinciale	Provinciale	Int.	Provinciale	Agropur	Nationale
Employés avant t/r	7	45	75	6	5	6
Employés après t/r	10	40	70	8	5	3
Valeur de l'entreprise	0,77 million	4,1 Millions	5 millions*	0,6 million*	7 millions	0,35 million
CA avant t/r	1,5 million	12 millions	7 millions	0,8 million	1,5 million	0,5 million
CA Après t/r	1,7 million	12 millions	7 millions	1 million	1,4 million	0,5 million
Évolution CA avant	Hausse	Hausse	Hausse	Stable	Hausse	Baisse
Évolution CA après	Hausse	Stable	Stable	Hausse	Hausse	Stable

*Ce montant est une évaluation pessimiste, t/r : transmission/reprise, CA : chiffre d'affaires

Gratton (2018)

code SCIAN (Système de classification des industries de L'Amérique du Nord) portent à croire qu'elles sont identiques, ne le sont pas. Les trois derniers chiffres de leur code respectif sont bien différents. C'est l'obligation d'anonymisation des cas qui fait que l'on ne peut, pour quatre des cas, indiquer le code complet puisque ces entreprises n'ont pas, ou pas assez, de concurrents dans leur municipalité régionale de comté (MRC) respective. Ces entreprises diffèrent également du fait qu'elles sont justement situées dans des MRC distinctes réparties dans un rayon de plus de 450 kilomètres de Montréal et elles ont, aujourd'hui en 2017, entre 14 et 88 ans d'existence. Les six cas sont de différentes tailles, comme le témoigne le chiffre d'affaires de 500 000 \$ pour la plus petite et de 12 millions de dollars pour la plus importante, ainsi que l'écart important de leur nombre respectif d'employés au

moment de la transmission, variant de cinq à soixante-quinze. Finalement, on peut affirmer que chacune de ces négociations de transmission/reprise externe s'est déroulée dans un contexte différent selon une multitude de facteurs tels que l'âge, la raison de la sortie du cédant et le sexe.

3. LA COLLECTE DE DONNÉES

Afin d'effectuer correctement son travail de collecte de données sur le terrain, le chercheur doit prendre une dernière série de décisions concernant la sélection des méthodes de collecte de données les plus utiles à son travail et celles pour bâtir son protocole de collecte de données. À cet effet, cette section de l'ouvrage aborde la sélection de la méthode de collecte de données la plus efficace en considération des objectifs de recherche et de la stratégie de recherche, en plus de présenter le protocole qui balise cette collecte de données.

3.1. La stratégie de collecte de données

En fonction des particularités de son projet de recherche, le chercheur peut adopter différentes méthodes de collecte de données en recherche qualitative. Dans leur livre respectif, Mongeau (2008) et Deslauriers (1991) en retiennent trois principales : l'entrevue, l'histoire de vie et l'observation. Poupart *et al.* (1997) ajoutent l'analyse documentaire, puis Gauthier *et al.* (1998) renchérisent avec le groupe de discussion, le sondage et les données secondaires, tandis que Yin (1994) y joint l'analyse d'artéfacts physiques. Dans le cas qui nous concerne, seules deux des méthodes de collecte d'information restent adéquates. Ainsi, nous avons privilégié l'entrevue et l'analyse documentaire pour notre collecte d'information. Lorsque la recherche porte sur des sujets d'ordre privé et que le chercheur tente de connaître ce que les acteurs du phénomène à l'étude « pensent, ressentent et croient » (Robson, 2002, p. 224), il est préférable d'utiliser l'entrevue comme méthode de collecte de données. « L'entrevue de recherche est une

interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet particulier. » (Deslauriers, 1991, p. 33). Fontana et Frey (2005) présentent à leurs lecteurs près d'une dizaine de formes différentes d'entreprendre une entrevue, allant de l'entrevue très structurée à l'entrevue spécifique. Toutefois, selon certains (Mongeau, 2008; Robson, 2002; Yin, 1994), l'entrevue prendrait, la plupart du temps, l'une de trois formes classiques, soit l'entrevue dirigée, l'entrevue semi-dirigée et l'entrevue non dirigée. Ces trois techniques, ou formes d'entrevues, ont toutes leurs forces et leurs faiblesses.

L'entrevue structurée ou dirigée s'apparente au sondage, en ce sens que les questions et leur séquence de présentation sont immuables (Mongeau, 2008; Robson, 2002). Cette technique est généralement utilisée comme complément à une autre méthode de collecte, lorsque certaines informations doivent être validées par un plus grand nombre de participants (Yin, 1994). À l'opposé, l'entrevue non structurée, non dirigée ou ouverte est une entrevue dont ni les questions ni l'approche n'ont été planifiées (Mongeau, 2008). Selon Yin (1994), les participants à ce type d'entrevue agissent en tant qu'informateurs plutôt qu'en tant que simples répondants lors de l'entrevue, c'est-à-dire qu'ils offrent, en plus de leur perspective du phénomène à l'étude, une information plus riche, tels des pistes de recherche intéressantes et des contacts ou des outils pour y accéder. Se situant entre les deux types d'entrevues précédemment présentées, l'entrevue semi-structurée, semi-dirigée ou focalisée est le type d'entrevue où les thématiques des sujets à couvrir ont été énoncées de façon à limiter les *a priori*, mais où la structure de la rencontre n'a pas été prévue, laissant à l'interviewé la liberté de procéder à sa convenance (Mongeau, 2008). Ce type d'approche est utilisée lorsque l'on « veut dégager une compréhension approfondie d'un phénomène donné » (Savoie-Zajc, 1998, p. 268), ce que notre projet de recherche doit accomplir.

Selon Savoie-Zajc (1998), il y a quatre objectifs liés à l'utilisation de l'entrevue semi-dirigée : la découverte, la compréhension, l'apprentissage et

l'émancipation. Par un processus interactif entre le répondant et le chercheur, celui-ci *découvre* l'inobservable, soit l'expérience, le savoir, les sentiments, les pensées, les intentions et les explications aux comportements actuels et antérieurs du répondant. Grâce à l'entrevue semi-dirigée, le chercheur peut *comprendre* le monde et la vie de l'interviewé, ses comportements, sa culture personnelle et sociale, en plus de sa vision du phénomène à l'étude. Cette interaction entre les deux protagonistes permet au chercheur d'appivoiser son sujet d'étude, de le considérer sous un nouvel éclairage et de l'organiser de façon compréhensible.

En vue de l'entrevue semi-dirigée, le chercheur ne prépare pas de questionnaire, mais plutôt un schéma ou un guide d'entrevue⁴¹ (Deslauriers, 1991; Savoie-Zajc, 1998), bâti en fonction des objectifs et des questions de recherche et rassemble des questions qui représentent en fait les thématiques qui doivent être abordées par le chercheur. Par la suite, ce dernier doit nécessairement tester ce guide d'entrevue afin de l'ajuster, de le changer, de l'améliorer ou de le reformuler selon les résultats du test (Deslauriers, 1991); une étape normalement accomplie lors du cas pilote (Yin, 2014). Dans notre situation, le premier duo cédant/repreneur rencontré nous a servis à confirmer la validité de notre schéma d'entrevue. En prévision des entrevues suivantes, nous n'avons rien changé à notre approche ni au schéma d'entrevue, sinon l'ajout en fin d'entrevue de deux questions concernant l'avis personnel des participants sur le processus de négociation d'une transmission/reprise externe. En plus, le chercheur doit aussi préparer les communications préliminaires⁴², le déroulement de l'entrevue, les outils techniques d'entrevue et le lieu de celle-ci (Robson, 2002; Savoie-Zajc, 1998).

En conclusion, les avantages de l'entrevue semi-dirigée résident, entre autres, dans cette possibilité qu'elle donne de saisir adéquatement toutes les facettes

⁴¹ Un exemplaire du schéma d'entrevue se trouve à l'annexe I.

⁴² Un exemplaire du document de présentation se trouve à l'annexe J.

de l'expérience du répondant, la richesse des informations communiquées ainsi que sa flexibilité qui permet au chercheur d'ajuster son tir en cours de route. À l'opposé, l'entrevue semi-dirigée force quelque peu le répondant dans une relation accommodante ouvrant la porte à la possibilité de témoignages complaisants (Savoie-Zajc, 1998). Pour limiter cette faiblesse, notre collecte de données s'est accomplie non seulement en relevant la perspective du cédant et celle du repreneur, mais nous avons également trouvé, pour certains des cas, une tierce personne témoin de la négociation de la transmission/reprise externe apte à fournir un témoignage enrichissant.

3.2. Le compte rendu de la collecte des données

Une fois un cas potentiel identifié par nos relations dans les différents organismes de développement économique, nous communiquons par téléphone avec ceux-ci afin, premièrement, de valider s'ils répondaient correctement aux critères d'échantillonnage et, deuxièmement, de connaître leur désir de participer à l'étude. Lorsque ces deux réponses s'avéraient positives, ce qui dans les faits s'est produit au mieux une fois sur cinq, nous leur demandions les coordonnées du cédant. Puis, nous téléphonions au cédant et revalidions les deux mêmes questions énoncées plus haut. Deux fois sur trois la démarche s'est arrêtée à cette étape puisque le cédant n'y voyait pas d'intérêt. Voilà pourquoi nous avons mentionné plus haut que le taux de conversion, de potentiel à participant, était inférieur à 10 %. Lorsque les deux principaux acteurs de la transmission/reprise avaient donné leur accord, nous tentions de convenir sur-le-champ d'une date d'entrevue convenant aux deux. Cela fait, le document de présentation de notre projet de recherche reproduit à l'annexe J était envoyé par courriel aux deux participants afin qu'ils puissent s'informer des objectifs et détails du projet de recherche. Nous ajoutions à cet envoi le formulaire de consentement et d'information sur la recherche expliquant la conformité aux normes éthiques s'appliquant aux projets comportant la participation de sujets humains dont une copie est reproduite à l'annexe K.

Nous avons commencé alors la série d'entrevues semi-dirigées individuelles avec chacun des cédants, repreneurs et, dans trois des cas, une personne neutre témoin de leurs démarches. Ces entrevues devaient se réaliser dans l'ordre des cas, c'est-à-dire que nous nous sommes efforcés de rencontrer le cédant et le repreneur ou vice versa, puis possiblement une tierce partie avant de passer au cas suivant, dans le but de pouvoir procéder rapidement à une analyse préliminaire des données recueillies pour chacun des cas (Miles et Huberman, 2003; Savall et Zardet, 2004; Yin, 1994, 2014). Comme le résume le tableau 11 de la page suivante, la collecte de données a duré plus d'un an. Les entrevues se sont déroulées de mai 2016 à juillet 2017 et nous avons continué de discuter, après les dates indiquées au tableau, avec les cédants et repreneurs, soit par téléphone ou par courriel, afin de confirmer certaines données ou de nous renseigner sur certains détails qui nous avaient préalablement échappés. Nous avons dérogé de l'ordre des entrevues que pour le cas 3, puisque le repreneur indisponible la même journée que le cédant devait quitter le pays peu de temps après notre date d'entretien. Ce ne sont que pour le cas 1, le cas 5 et le cas 6 que nous avons été en mesure de trouver un tiers intéressant à interviewer; dans les autres cas, les cédants et repreneurs ont conduit leur négociation seuls, ce qui est particulier pour le cas 2 et le cas 3 qui sont des transmissions/reprises externes de plusieurs millions de dollars.

Les tiers rencontrés sont, pour le cas 1 et le cas 5, des accompagnateurs qui ont participé activement à tout le processus de transmission/reprise externe, tandis que pour le cas 6, il s'agit d'une employée clé de l'entreprise que nous avons interviewée. Les rencontres avec les repreneurs et l'employée clé se sont déroulées dans les locaux des entreprises dans tous les cas, tandis que pour les autres nous avons procédé autrement comme indiqué au tableau 11. En moyenne, les entrevues des participants faites par le chercheur lui-même au moyen de la maquette d'entrevue ont duré 83 minutes et elles ont toutes été enregistrées en fichiers numériques. Au début des entrevues, nous signions avec les participants l'entente de confidentialité et le certificat d'éthique, nous demandions au participant s'il avait des questions

Tableau 11
Dates, lieux et durée des entrevues

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Cédant	25-05-16	12-08-16	02-02-17	22-02-17	31-03-17	31-05-17
	Domicile 94 min.	Entreprise 49 min.	Restaurant 89 min.	Domicile 57 min.	Domicile 157 min.	Skype 122 min.
Repreneur 1	25-05-16	12-08-16	24-02-17	22-02-17	31-03-17	05-06-17
	Entreprise 85 min.	Entreprise 81 min.	Entreprise 77 min.	Entreprise 60 min.	Domicile 104 min.	Entreprise 77 min.
Repreneur 2		11-07-17			31-03-17	
		Entreprise 191 min.			Domicile 61 min.	
Tiers	10-06-16				19-05-17	05-06-17
	Téléphone 40 min.				Congrès 40 min.	Entreprise 28 min.

Gratton (2018)

concernant le protocole de recherche que nous leur avons fait parvenir par courriel, puis finalement, nous commençons l'entrevue. À la fin de celle-ci, très rapidement après avoir quitté l'entrevue, nous arrêtons à quelques kilomètres du lieu de rencontre afin de prendre quelques notes de nos impressions de l'entrevue.

4. LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Un avertissement de Savall et Zardet (2004, p. 241) révèle en quelques mots l'importance pour le chercheur de procéder tôt, de façon organisée et ordonnée, au traitement des données recueillies en abondance sur le terrain.

Le risque est grand, dans cette phase d'accumulation des matériaux, que le chercheur soit victime de dispersion mentale, car l'accumulation chronologique produit des connaissances qui arrivent de façon désordonnée, parfois implicites, souvent juxtaposées et non intégrées ni même articulées les unes aux autres.

Pour y voir clair, Maxwell (2013) suggère de déconstruire les données recueillies à leur plus simple expression, pour après les reconstruire en idées, thèmes et concepts compréhensibles. Les prochains paragraphes présenteront les méthodes choisies pour procéder à ces activités de déconstruction/construction. Nous y aborderons aussi la triangulation.

4.1. Les méthodes de traitement et d'analyse des données

Deux techniques d'analyse plus spécifiques ont été retenues afin de répondre adéquatement à deux aspects distincts de la collecte de données. D'abord l'*analyse séquentielle de synthèse* proposée par Miles et Huberman (2003), soit une variante de l'analyse inter site mixte servira à l'analyse en profondeur de chacun des comptes rendus intégraux des entrevues semi-dirigées et des études documentaires. La seconde, fait appel au *modèle logique organisationnel* de Yin (2014), soit une forme de *pattern matching*, qui aidera à lier les données recueillies aux propositions de recherche retenues. Présentons maintenant plus en détail ces tactiques d'analyse.

4.1.1. L'analyse séquentielle de synthèse

L'analyse séquentielle de synthèse constitue une « démarche processive qui montre comment réaliser un regroupement de parcours individuels par l'examen de flux d'événements et d'états propres à la vie de chaque individu » (Miles et Huberman, 2003, p. 316). Après son travail de terrain et de gestion normalisée des données qualitatives lors d'analyse de données qualitatives (les synthèses monosites), le chercheur utilisant cette technique doit condenser ses notes d'entrevues en développant progressivement un gabarit identique pour chacun des cas dans lequel on retrouve la séquence des événements et leurs propres particularités. Le résultat de cet exercice s'illustre grâce à des regroupements par phases distinctes, bien que chaque cas soit particulier, et des points de transition caractéristiques. Cette technique réussit à préserver adéquatement aussi bien les particularités générales de chacun des cas que leurs variables distinctives (Miles et Huberman, 1994, 2003).

4.1.2. Le modèle logique organisationnel

Comme le fait l'analyse séquentielle de Miles et Huberman (2003), le modèle logique organisationnel de Yin (2014, p. 155) « identifie et opérationnalise

une chaîne complexe d'occurrences ou d'événements dans le temps [notre traduction] ». Cette méthode sert à comparer les données empiriques recueillies sur le terrain à des données théoriques, dans notre cas les données rassemblées dans la figure 9 de la page 69 et la figure 24 de la page 144 ; c'est cette comparaison qui constitue le principe du *pattern matching*.

La particularité du modèle logique organisationnel réside toutefois dans l'identification de cause à effet liant les phases d'un processus. Dans un premier temps, la cohérence entre les données empiriques et le processus théorique est validée ou infirmée, puis le modèle théorique est bonifié avec l'ajout d'autres variables aux différentes phases du processus. La réplication d'un cas à l'autre des éléments de cause à effet liant les phases du modèle étayera ainsi la proposition théorique (Yin, 2014).

Selon Yin (*ibid.*), le modèle logique permet au chercheur d'aller plus loin que la simple identification des différentes phases ou activités processuelles, puisqu'il permet d'expliquer le phénomène de transition entre les phases, illustrées dans le modèle de la page 144 par les flèches reliant les phases du processus. Par exemple, on suppose que dans la réalité, le cédant et le repreneur ne peuvent pas passer de *l'exploration des scénarios*, à *l'argumentation, ajustements et concession* de notre modèle s'ils n'ont pas, lors de cette transition, convenu lesquels des scénarios sont retenus pour la suite des discussions. Le second avantage de cette technique d'analyse de données est lié à la possibilité de prendre en compte le contexte du cas à l'étude. Lors d'une activité de négociation, comme l'ont souligné Dupont (1994) et Strauss (1992), le contexte influence significativement les comportements des acteurs, donc les possibilités de réussite du processus ; un modèle tenant compte des conditions de la négociation apparaîtra d'autant plus robuste s'il illustre adéquatement le climat de celle-ci. Ces deux techniques d'analyse sommairement présentées, voyons maintenant comment l'analyse s'est véritablement déroulée.

4.2. Le protocole de traitement et d'analyse des données

Les quatre stratégies d'analyse proposées par Yin (2014, p. 136) qui, selon l'auteur, peuvent être utilisées de façon combinée ou non nous ont toutes été utiles : en plus de consigner nos réflexions sur des mémos et de constamment jongler avec les données afin d'établir différentes connexions, nous avons fait en sorte que nos propositions de recherche servent de guide pour le travail de terrain, tout en s'efforçant en parallèle de stimuler l'induction pour identifier dans les données recueillies des concepts prometteurs et utiles à la théorisation. En plus de guider la collecte de données, grâce aux propositions de recherche, nos deux modèles illustrés aux figures 9 et 24 nous ont servi de balise afin de focaliser nos efforts de collectes de données ainsi que de référence pour organiser le classement des données recueillies. Finalement, l'examen constant d'explications rivales a solidifié la validité de l'exercice.

Concrètement, le travail de traitement et d'analyse des données doit se réaliser, comme le précisent plusieurs auteurs (Eisenhardt et Graebner, 2007; Maxwell, 2013; Miles et Huberman, 2003; Yin, 2014), simultanément à la collecte des données. C'est un travail itératif constant entre le terrain et le bureau, entre les données et l'analyse (Luckerhoff, Paré et Lemieux, 2012). Conséquemment, le chercheur doit être bien organisé afin de gérer adéquatement toute l'information amassée durant le travail de terrain.

Le logiciel *OneNote* permet une gestion avancée de l'information puisqu'on peut y regrouper des fichiers de tous types : image, vidéo, audio et texte. Grâce à ce logiciel, nous avons classifié nos notes manuscrites, les dessins et schémas, les sites Web visités, les coupures de journaux et autres documents papier, les enregistrements des entrevues, bref l'ensemble des données collectées. Nous avons commencé un tel bloc-notes numérique dès le début de notre projet doctoral et celui-ci contient une quantité importante d'information classée méthodiquement

permettant qu'elle soit ainsi facilement consultée, révisée, comparée, analysée ou partagée ; les données cueillies pour chacun des cas lors du travail de terrain s'y présentent bien ordonnées.

Les éléments les plus décisifs à se retrouver dans le bloc-notes représentent les coordonnées de chacun de nos participants, nos notes de terrain, nos notes d'analyse initiales et les retranscriptions mot à mot des entrevues enregistrées en numérique. Concernant ces retranscriptions, nous avons procédé à celles-ci rapidement le lendemain même des entrevues afin d'avoir bien en tête le contexte de l'entrevue, ce qui nous permettait en parallèle à la retranscription de bonifier nos notes d'entrevues. L'organisation ordonnée des éléments dans le bloc-notes est la première des cinq phases de l'analyse de données qualitatives selon Yin (2011). La deuxième phase consiste à fragmenter, ou « désassembler l'information dans des proportions maniables » (*ibid.*, p. 186). Nous avons noté étape par étape notre travail de désassemblage afin de pouvoir suivre et retrouver les multiples transformations auxquelles l'information a été soumise (Maxwell, 2013; Yin, 2011, 2014). Nous avons évidemment sauvegardé les différentes versions dans des fichiers distincts au fur et à mesure de notre progression. Durant le processus de désassemblage, les parcelles d'information ont été catégorisées ou codifiées une première fois (niveau 1) en fonction de thèmes récurrents du projet de recherche, majoritairement les étapes du modèle théorique de négociation de la transmission/reprise externe. Nous avons élaboré les codes⁴³ de premier niveau avant notre entrée sur le terrain (Miles et Huberman, 2003).

Quoique nous ayons une quantité importante de données à analyser, le traitement des données ne s'est pas réalisé au moyen d'un logiciel spécialisé pour l'analyse de données qualitatives (CAQDAS). Maxwell (2013) et Yin (2011, 2014) déconseillent l'utilisation de ceux-ci, du moins lors des premiers exercices de

⁴³ Notre grille de codes se trouve à l'annexe L

traitement, afin de ne pas « diminuer la perception critique [notre traduction] » du chercheur (Maxwell, 2013, p. 116). Comme nous l'avons fait pour l'analyse des données recueillies durant notre travail de résidence et comme le suggère Maxwell (2013), nous avons organisé l'information dans des matrices créées dans le logiciel *Excel* que nous maîtrisons bien et dont les capacités de recherche et de traitement de données demeurent convenables. Plus de soixante-dix matrices ont été développées afin d'analyser sous différents angles l'information recueillie, particulièrement en fonction des techniques d'analyse des données présentées plus tôt dans cette section ainsi qu'au gré de l'information recherchée lors de nos sessions d'analyse de données.

Durant le désassemblage, comme le suggère Eisenhardt (1989), nous avons amorcé le travail d'analyse en focalisant sur les données d'un seul cas, soit le cas 1. Cette analyse intracas nous a permis de valider notre liste initiale de codes de premier niveau, de la bonifier et de commencer la création de codes de deuxième niveau pour les patterns identifiés lors de ce premier codage que nous avons alors regroupés sous de nouveaux codes (Yin, 2011). Une fois l'analyse du premier cas terminé, nous avons procédé de la même façon pour le suivant. À ce moment, avec deux cas complets codés, nous avons entamé l'analyse intercas (Eisenhardt, 1989). Nous avons eu l'occasion d'analyser de multiples fois ces deux premiers cas, puisque plusieurs mois ont passé avant que nous soyons retournés sur le terrain pour les entrevues du cas 3. Lors de ces analyses, nous avons tenté différents *réassemblages* des données pour, entre autres, bonifier notre approche avec les participants. Nous avons toutefois limité cet exercice pour la seule raison que nous ne voulions pas corrompre le reste de notre démarche de terrain. Ce n'est qu'une fois les cinq premiers cas terminés que nous avons commencé les analyses de troisième et de quatrième niveau. Étant donné que nous utilisons le logiciel *Excel*, nous n'avons pas créé de codes pour ces niveaux. Nous avons plutôt conçu de nouvelles matrices qui combinent les matrices de premier et de deuxième niveau pour les transformer en matrices d'analyses des niveaux trois et quatre. À ce moment, l'ordonnement

varié des matrices a fait émerger de nouveaux patterns (Yin, 2011). Parallèlement, dans de nouvelles matrices, nous avons de nouveau classifié certains énoncés en fonction de ces patterns, puis reformulé l'ensemble des énoncés afin de faire ressortir les similitudes entre les cas (Maxwell, 2013; Yin, 2011). Plus nous progressions dans notre analyse, moins nous utilisons les premiers codes du fait que nous en créons de nouveaux tout en éliminant les codes redondants (Landry, 1998).

4.2.1. *L'analyse documentaire*

Le but de la stratégie d'analyse documentaire est d'arriver, par inférence, à partir de documents, d'observations et d'information obtenus des sujets, à dégager des éléments de réponse à la question de recherche (Landry, 1998). L'utilisation première de cette méthode se situe dans la possibilité de corroborer et de bonifier l'information collectée grâce à d'autres méthodes (Robson, 2002; Yin, 1994).

Avant de discuter de nos activités d'analyse documentaire, nous croyons opportun de statuer sur les termes qui seront utilisés pour nommer les documents, juridiques ou non, qui jalonnent le processus de négociation d'une transmission/reprise externe. Selon Clément (2003), dans ce domaine « nous sommes au cœur d'une anarchie terminologique où les mots et expressions ont le sens que les parties veulent bien leur donner ». Ainsi, les uns pourraient utiliser le terme *lettre d'intention* pour annoncer qu'ils ont l'intention d'amorcer des discussions, et les autres, qu'ils ont l'intention de procéder à l'achat selon certaines conditions. En effet, une *lettre d'intention* peut à juste titre être utilisée comme une simple correspondance, une lettre descriptive de certains consensus, une lettre d'engagement ferme ou un contrat définitif (Clément, 2003).

Nous avons constaté cette anarchie terminologique lors de la consultation de documents fournis par nos participants durant notre travail de terrain. Dans le but d'éviter les malentendus, nous utiliserons dans ce document les termes qui suivent :

1. La lettre d'intérêt : la lettre d'intérêt est la simple correspondance envoyée au cédant que le repreneur rédige pour signifier son intérêt à amorcer des démarches en vue d'une transmission/reprise ;
2. La lettre d'indication d'intérêt : cette lettre, non contraignante ni exclusive, informe entre autres le cédant d'un ordre de grandeur de l'offre éventuelle, de la structure transactionnelle prévue, des éléments sur quoi porteront la vérification diligente ainsi qu'une proposition de calendrier d'exécution ;
3. La lettre d'intention : cette lettre, exclusive et de bonne foi, est un contrat exécutoire au sens de la loi. Aussi appelée *offre d'achat*, cette lettre est consensuelle en ce sens qu'elle doit être signée par les deux parties. Elle contient des éléments tels que le prix d'achat, la vérification diligente, l'obtention du financement, l'exclusivité de la négociation, l'obligation de collaboration ou les autorisations gouvernementales requises ;
4. Le protocole d'accord : les références françaises consultées pour cette recherche utilisent plutôt ce terme pour désigner la lettre d'intention. Pour notre part, nous emploierons ce terme lorsque les négociations demeurent informelles entre les parties, comme dans le cas 4 qui n'a pas jugé utile de produire une lettre d'intention avant la rédaction d'un contrat final. Nous utiliserons également ce terme lorsqu'un document additionnel est produit entre la lettre d'intention et le contrat final, chose courante quand les parties poursuivent, entre la production de ces deux documents, des négociations sur des clauses jugées secondaires ;
5. Le contrat : ce document, également nommé convention d'achat, finalise la transaction de transmission/reprise externe. Il contient entre autres les définitions, le prix d'achat, les clauses d'ajustement, les garanties et les clauses d'indemnité (CAFA Financement Corporatif, Publication numéro 17; Clément, 2003).

Lors de nos analyses documentaires, nous avons demandé aux participants, cédants et repreneurs, de nous montrer l'un ou l'autre de cinq documents couramment utilisés lors de négociations d'achat et de vente d'entreprise, soit la *lettre d'intérêt*, l'*indicateur d'intérêt*, la *lettre d'intention*, le *protocole d'accord* et le *contrat* de session. Plusieurs participants apparaissaient réticents à nous montrer ces documents, mais en fin de parcours, nous avons pu analyser à notre guise tous les types de documents, certains sous forme manuscrite, de courriel ou d'autres en format PDF et, bien sûr, les versions officielles de contrats par des avocats, le tout relié dans un cartable. Ces documents ne nous ont pas été utiles comme sources de données potentielles à analyser puisqu'on n'y relate pas la négociation elle-même, mais ces documents nous ont permis de corroborer les dates des événements clés des

différents cas de négociation de la transmission/reprise externe. En ce sens, nous nous sommes efforcés de pouvoir analyser minimalement un document pour chacun de nos six cas afin de nous assurer de la véracité des témoignages de nos participants, ce que nous avons réussi à accomplir.

4.2.2. La triangulation

Le fait, mentionné au paragraphe précédent, que l'analyse documentaire se révèle complémentaire à l'entrevue, constitue un bon exemple de triangulation. Afin de réduire l'incidence des limitations d'une seule méthode de collecte de données, plusieurs auteurs (Eisenhardt, 1989; Laperrière, 1997; Maxwell, 1996; Mongeau, 2008; Robson, 2002; Savall et Zardet, 2004; Yin, 1994) incitent les chercheurs à opter pour la triangulation de méthodes de collecte de données. La triangulation cherche « non pas la correspondance entre les données ou les perspectives, mais leur concordance », c'est-à-dire que les résultats émanant de différentes méthodes ne seront jamais identiques, mais elles devraient à tout le moins concorder (Laperrière, 1997). La triangulation peut s'effectuer selon quatre niveaux : 1) par l'utilisation de diverses méthodes de collecte de données ; 2) par l'emploi de plus d'un observateur ; 3) en combinant des approches qualitative et quantitative et 4) en se basant sur de multiples théories (Robson, 2002, Yin, 1994, 2014). L'utilisation de méthodes multiples permet d'analyser plus d'un aspect d'une même problématique et la combinaison d'approches qualitative et quantitative diminue les faiblesses d'une méthode par la force de l'autre et inversement (Robson, 2002).

Nous croyons avoir atteint un niveau de triangulation suffisant, même si nous n'avons utilisé uniquement que deux des quatre méthodes énumérées. Comme nous l'avons mentionné à la section précédente, l'analyse documentaire nous a permis de corroborer les souvenirs des participants aux documents datés que nous avons été en mesure de consulter. Deuxièmement, comme le suggère Robson (2002) et Yin (1994, 2014), nous avons utilisé de multiples théories, tant en

transmission/reprise qu'en négociation. Nous sommes convaincus que l'utilisation combinée des deux types de théories lors de la collecte et l'analyse de l'information pour chacune des étapes du processus de négociation de la transmission/reprise externe a enrichi les données recueillies. Troisièmement, pour chacun des cas, nous avons interviewé les participants des deux côtés de la table de négociation et dans trois des cas, nous avons bénéficié d'une troisième perspective.

Pour plusieurs auteurs (Maxwell, 2013; Miles et Huberman, 2003; Robson, 2002; Savall et Zardet, 2004), la triangulation par méthodes multiples ne s'avère cependant pas un gage de la validité des données recueillies. Savall et Zardet (2004) suggèrent aux chercheurs de systématiquement valider l'authenticité, l'utilité, la fiabilité et la reproductibilité des données recueillies. Pour Maxwell (2013), la validité des données recueillies est directement proportionnelle au zèle déployé par le chercheur tout au long du travail de recherche. En plus de s'efforcer de neutraliser les effets de sa subjectivité (parti pris) sur son comportement de chercheur et de son influence (réactivité ou réflexivité) sur le contexte et les participants au projet de recherche (Maxwell, 2014), le chercheur doit, entre autres précautions, s'assurer de la traçabilité de ses données et suivre scrupuleusement son protocole de recherche, faire en sorte de travailler avec un échantillon optimal, considérer des hypothèses rivales et des preuves contraires, lier ses données à des théories antérieures ainsi qu'aux autres données recueillies, puis procéder à des contrôles de qualité fréquents (Miles et Huberman, 2003). Nous sommes demeurés vigilants avec l'ensemble des mesures listées et sommes convaincus de livrer un produit final théoriquement recevable.

5. L'ÉTHIQUE EN RECHERCHE QUALITATIVE

« L'éthique, telle qu'on la comprend de nos jours, cherche à garantir à tout le monde droits et bien-être » (Crête, 1998, p. 235). Le travail du chercheur reste de collaborer à l'avancement des sciences. Ce travail a été accompli dans les règles de

l'art ainsi que dans le respect des normes établies et des droits des personnes. Nos obligations envers les participants à notre recherche ont été respectées, de même que leurs droits et valeurs (Crête, 1998).

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, différents documents explicatifs ont été soumis aux participants afin qu'ils puissent prendre une décision éclairée concernant leur participation au projet de recherche. Le document de présentation du projet et le formulaire de consentement libre et éclairé leur ont été expliqués afin qu'ils saisissent bien le but général du projet de recherche, nos procédures, l'absence de compensation, leur participation volontaire, les risques inhérents à l'exercice, le degré de confidentialité du projet, et finalement, leur de droits de retrait sans pénalité ainsi que la possibilité de porter plainte au comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières. En terminant, notre travail de recherche a été effectué selon les principes de probité stipulés dans la Politique d'éthique en recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR, 1995) et toutes les précautions ont été prises afin de minimiser les possibilités d'identification des participants.

QUATRIÈME CHAPITRE

LES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'information recueillie lors des entrevues faites avec les cédants, les repreneurs et, pour trois des cas, un tiers non apparenté. Chacun des cas y sera présenté plus en détail et nous brosserons un portrait suffisamment précis des acteurs en présence pour comprendre par la suite leurs réflexions, leurs démarches et les pourparlers qu'ils auront eus, ensemble ou avec leur conseiller, durant leur processus respectif de négociation d'une transmission/reprise externe, processus que nous dévoilerons en milieu de chapitre.

1. LA PRÉSENTATION DES CAS À L'ÉTUDE

Dans cette première section, nous présentons plus en détail les six différents cas. Cette présentation est toutefois limitée aux aspects des entreprises pertinents au processus de négociation de la transmission/reprise externe, puisque les normes d'anonymisation auxquelles nous avons adhéré exigent qu'il soit impossible pour le lecteur de reconnaître les cas ainsi que les acteurs jouant dans ceux-ci, d'autant plus que deux des entreprises-cas sont pratiquement uniques au Canada et trois autres le sont dans leur MRC respective. Ainsi, tout au long de cette analyse, nous nous référons au cas par un numéro de 1 à 6, tant pour les entreprises que pour les cédants et les repreneurs. Pour chacun des cas, nous présentons l'entreprise et son secteur d'activité, les acteurs respectifs de la négociation de leur transmission/reprise externe et nous terminons avec une description de chacune des étapes à travers lesquelles ces acteurs ont dû progresser afin d'accomplir le projet de transmission/reprise.

1.1. Le cas 1

Le premier des cas est une entreprise de distribution, d'installation et parfois grossiste de matériaux pour l'industrie de la construction. L'entreprise a été fondée

en 1979 et reprise quelques mois plus tard par le cédant 1 et sa conjointe, chacun propriétaire respectivement de 80 % et 20 % des actions de cette entreprise qu'ils ont rachetées de l'employeur et ami du cédant 1. Les cédants 1 ont commencé petits, mais ils ont réussi à faire croître l'entreprise, atteignant de nouveaux plateaux tous les cinq ans, puis se stabilisant un moment pour mieux repartir, au gré des cycles économiques, mais de façon continue, pour atteindre un chiffre d'affaires de 1,5 million de dollars annuellement à la transmission de l'entreprise en 2012. Pour y arriver, celle-ci employait à ce moment sept personnes à temps plein et quelques journaliers de plus en haute saison. L'entreprise trouve sa clientèle bien sûr dans sa région d'origine à 50 %, mais également à l'extérieur de celle-ci, vers la Côte-Nord à 30 %, le Nord-du-Québec à 10 %, ainsi que les Hautes-Laurentides et l'Abitibi pour un dernier 10 %.

Le cédant 1 a décidé d'entreprendre une carrière entrepreneuriale à l'âge de 32 ans lorsque l'occasion s'est subitement présentée en 1980. Son employeur et ami avait été trop ambitieux l'année précédente lorsqu'il avait démarré l'entreprise 1 et n'avait réalisé que quelques mois plus tard qu'il ne pouvait tout simplement se permettre d'ajouter une entreprise de plus à son portefeuille d'entreprises. Le cédant 1 a alors sauté sur l'occasion et est devenu repreneur. Antérieurement, à sa sortie du CÉGEP (Collège d'enseignement général et professionnel), le cédant 1 avait travaillé en représentation et vente pour diverses entreprises avant d'atterrir dans l'une des entreprises de son ami et patron pour y travailler durant environ cinq ans et à partir de ce moment, il a été choisi pour démarrer la nouvelle entreprise 1. L'âge de la retraite approchant, le cédant 1 et sa conjointe ont décidé de suivre une formation en préparation à la retraite offerte par la BDC laquelle a finalement culminé vers une préparation à la transmission de leur entreprise. L'entreprise allait bien, mais malheureusement leurs deux enfants n'avaient pas l'intention de suivre la voie de leurs parents ; il était donc temps de vendre. C'est alors qu'ils suivaient cette formation offerte par la BDC que les cédants ont rencontré leur accompagnateur, un avocat. Cet accompagnateur, que nous avons interviewé, est considéré par le

repreneur 1 comme un acteur important de la négociation : « c'est un très bon négociateur pis je te dirais que pas mal toutes les rencontres ont eu lieu avec la présence de [...]. C'était pas mal [...] qui parlait pour les cédants, c'était lui qui représentait les cédants dans toutes les rencontres, discussions, tout ça là ».

Le cédant a géré son entreprise avec circonspection durant toutes ces années, n'hésitant toutefois jamais à suivre les cours de perfectionnement pouvant l'aider à mieux progresser. Le cédant 1 a élaboré sa stratégie de transmission dans la continuité en s'entourant de gens compétents qui l'ont suivi tout au long du processus. Leur mandat était de mettre en place un processus exemplaire et de stricte probité. On devait mettre sur le marché une entreprise en bonne santé financière dans un marché démontrant un potentiel de croissance que lui n'avait pas su exploiter. Le cédant souhaitait une période de transition qui lui permettrait de former le repreneur à son image et de s'assurer que son entreprise était entre bonnes mains. De plus, le repreneur devait s'engager à conserver les employés.

Fils d'un père-entrepreneur, le repreneur 1 savait depuis longtemps ce qu'il fallait pour réussir une carrière entrepreneuriale et il ne croyait pas l'avoir : « souvent ceux qui se lancent en affaires y'inventent un produit, pis aweille y décolle avec ça, mais je ne suis pas un inventeur ». Après son baccalauréat en administration, le repreneur 1 s'est retrouvé représentant chez l'une des trois principales entreprises de téléphonie sans fil canadienne, où après seulement cinq ans, il a obtenu une promotion comme directeur régional des ventes et gagnait alors un très bon salaire. À ce moment, vers l'âge de 29 ans, l'appel de l'entrepreneuriat s'est intensifié et celui-ci a réalisé que ses talents en commercialisation pourraient lui permettre de donner un second souffle à une entreprise en bonne santé financière, mais en besoin de revitalisation. Ce type de réflexion nous porte à croire le repreneur 1 se croit en mesure de procéder à une gestion stratégique de l'entreprise et qu'il a un désir de la faire croître. Il s'est décidé à tenter une reprise et réussira son projet trois ans plus tard à la quatrième tentative, moment où il a trouvé un cédant possédant les mêmes

valeurs que lui et à qui il pouvait faire confiance. L'entreprise, dont la taille lui a permis de la reprendre seul, offre des produits de qualité et un service personnalisé.

La négociation de la transmission/reprise de l'entreprise 1 a été l'affaire de six mois, de la rencontre initiale en juillet 2012 à la signature du contrat au mois de décembre suivant. Les parties se sont rencontrées une première fois dans un restaurant dans le simple but de faire connaissance. Cette première rencontre s'est certainement déroulée favorablement pour le repreneur puisqu'il a été convoqué à une deuxième rencontre le mois suivant, après les vacances estivales, cette fois dans les bureaux de l'entreprise. Après avoir signé une entente de confidentialité et s'être fait informer plus en détail sur l'entreprise, le repreneur 1 quittait les lieux avec un dossier complet sur celle-ci contenant l'information lui permettant de faire une offre d'achat. Après cette rencontre, durant le mois d'août, le repreneur 1 s'est attelé à la tâche d'évaluer l'entreprise afin de présenter une offre d'achat comme l'équipe du cédant le lui avait demandé. Son offre fut suffisamment intéressante pour que les cédants 1 amorcent la négociation avec le repreneur 1. Les parties se sont rapidement entendues à la fin août 2012, le cédant acceptant la lettre d'indication d'intérêt du repreneur. Durant le mois de septembre 2012, le repreneur a fait la ronde des institutions financières et s'est entendu sur un financement adéquat le même mois. Après une autre ronde de négociation, les parties ont signé un protocole d'accord quelques jours plus tard. La négociation de l'accord final s'est déroulée en octobre et novembre, période durant laquelle les parties se sont réunies quelques fois pour négocier les clauses de l'entente finale. Le repreneur et son ami comptable ont procédé à une vérification diligente succincte lors d'un week-end et le contrat a été signé le 18 décembre 2012, jour où le repreneur a remis sa démission à son employeur en lui accordant un préavis de trois semaines. Les cédants ont donc continué à opérer l'entreprise 1, seuls, comme s'il n'y avait pas de changement, durant ces trois semaines avant de commencer la période de transition à partir de la mi-janvier 2013. Les cédants ont quitté l'entreprise dix-huit mois plus tard, après six mois de transition et une année supplémentaire comme employés.

1.2. Le cas 2

Le cas 2 est une entreprise de transformation alimentaire de troisième génération fondée en 1929 dans la MRC de Shawinigan. Œuvrant dans un secteur d'activité plusieurs fois centenaire et peu reconnu comme innovant, l'entreprise s'est transformée durant l'année 2008 en déménageant dans une bâtisse plus grande permettant l'aménagement d'équipement de pointe, faisant en sorte de mécaniser une partie encore plus importante qu'auparavant du processus de transformation alimentaire. Durant leurs dernières années d'opération, les cédants ont pris la décision et le risque de diversifier leur clientèle dans un marché de niche, décision qui s'est avérée judicieuse, puisqu'elle leur a permis de profiter, au dire de l'un des deux cédants, d'une « augmentation catastrophique des ventes » atteignant douze millions de dollars annuellement et pavant ainsi la voie à une transmission/reprise externe en avril 2012 dotée d'une excellente santé financière.

Les cédants 2 sont deux frères qui, dès la fin de leurs études secondaires, sont entrés à l'emploi de l'entreprise fondée par leur grand-père paternel et transmise de père en fils jusqu'à eux qui étaient propriétaires en parts égales. Le cédant 2 avec qui nous avons discuté y a passé sa vie. Dès l'âge de douze ans, il tenait à reprendre l'entreprise familiale et il y a travaillé plus de trente ans avant de prendre une retraite confortable à l'âge de 51 ans. Son frère n'a jamais eu d'enfants, et aucun des quatre enfants du cédant 2 n'a été tenté de reprendre l'entreprise familiale. Même l'aîné de ses trois fils, un employé clé selon le repreneur 2, avait pourtant manifesté un intérêt avant de se raviser après avoir passé cinq ans à plein temps dans l'entreprise. Une fois leur décision prise de transmettre à l'externe, l'objectif premier des cédants 2 était de transmettre au plus offrant.

Bien que la repreneuse 2 possède depuis la reprise 100 % des actions de l'entreprise 2, dans les faits, elle et son mari forment un couple de repreneurs. Le couple a émigré au Québec spécifiquement pour reprendre les opérations de

l'entreprise 2. Née en Afrique, la repreneuse 2 a fait ses études collégiales et universitaires au Québec durant les années 1990. Elle est ingénieure, diplômée de l'école Polytechnique de Montréal. Depuis qu'elle a obtenu son diplôme, elle a travaillé pour de grandes multinationales un peu partout sur la planète. Au moment de la transmission/reprise, le couple résidait en Afrique et la repreneuse 2 se cherchait depuis plus d'un an une entreprise à reprendre en Europe ou en Amérique, peu importait. Selon son conjoint, un ingénieur ayant grandi en Asie du Sud-Est, leur reprise en 2012 d'une entreprise de la MRC de Shawinigan est « la suite logique du développement de leur carrière respective et de leur vie commune ». Aucun des deux n'avait avant de reprendre une quelconque expérience, de près ou de loin, dans l'industrie dans laquelle œuvre l'entreprise 2 et aucun des deux n'a suivi de formation afin de reprendre l'entreprise, leur expérience de plus de vingt ans chacun étant selon eux suffisante pour réussir l'opération, pourvu qu'ils soient bien entourés. Quelques jours avant le moment où elle a acquis l'entreprise 2 en avril 2012, la repreneuse 2 a signé un contrat de cinq ans comme vice-présidente et première responsable des activités d'une multinationale en Afrique de l'Ouest. Elle a délégué la responsabilité de l'entreprise à son conjoint pour ces cinq années et gérait l'entreprise 2 à distance. De retour en Mauricie depuis un an, elle effectue actuellement des démarches pour reprendre une autre entreprise.

La transmission/reprise de l'entreprise 2 a été amorcée lorsque les cédants 2 ont donné à un conseiller en entreprise, en échange d'une compensation fixe, le mandat de diffuser sur différents réseaux leur souhait de vendre l'entreprise 2. La connexion avec la repreneuse 2 alors établie sur un autre continent s'est fait durant l'été de 2011 grâce à un ami de longue date de la repreneuse 2 qui entretenait à l'époque des liens d'affaires avec un employé de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) de la MRC de Shawinigan. La négociation de la transmission/reprise externe s'est déroulée sur une période de huit mois, du mois de septembre 2011 à avril 2012, cette négociation s'est révélée d'une étonnante simplicité. Après la signature d'une entente de confidentialité, la repreneuse 2 a reçu

par courriel en septembre 2011 la documentation nécessaire à la production d'une indication d'intérêt. Celle-ci a travaillé sur ce document durant le même mois afin de respecter la date limite de réception des offres déterminée par les cédants 2. Ayant procédé par enchère, les cédants 2 reçurent six offres au total, dont trois recevables. Les cédants 2 décidèrent de négocier avec le ou les repreneurs qui seraient à leurs yeux les plus aptes à se faire financer.

La première rencontre physique entre les cédants 2 et la repreneuse 2 s'est passée le 22 octobre 2011. La repreneuse 2 était accompagnée pour cette occasion d'une amie comptable au sein d'un cabinet reconnu mondialement. S'étant déplacée de loin pour s'y rendre, la repreneuse 2 s'est présentée avec un agenda bien rempli, mais bien structuré et toute l'étape d'*exploration des scénarios* s'est déroulée en une seule rencontre. Au dire du cédant 2, à la fin de cette journée, son frère et lui avaient vendu. La repreneuse 2 nous a confirmé avoir signé une offre d'achat manuscrite à la fin de cette journée. Les cédants ont laissé dix jours à la repreneuse 2 pour trouver son financement. Chose faite, neuf jours plus tard, soit le 31 octobre 2011, les deux parties ont signé une lettre d'intention.

Durant les mois suivants, la repreneuse 2 et son conjoint ont procédé à l'évaluation des actifs et la vérification diligente en novembre et décembre. La rédaction du contrat s'est faite au cours des premiers mois de 2012, les cédants 2 avaient laissé cette tâche à la repreneuse 2 qui a mandaté des avocats de Trois-Rivières à cet effet. Les cédants 2 n'ont eu qu'à faire parvenir le projet de contrat à l'avocat de l'entreprise 2 pour vérification et le tour était joué. Le contrat a été signé le vendredi 6 avril 2012 en matinée et en après-midi un inventaire des stocks s'est fait afin de déterminer le montant réel de ceux-ci et le fonds de roulement adéquat à laisser dans l'entreprise pour gérer les premières semaines sous le règne de la nouvelle propriétaire. La période de transition avec son conjoint a commencé le lundi suivant pour une durée d'un an.

1.3. Le cas 3

Fondée en 1947, l'entreprise 3 a été reprise par le cédant en 1985 et il en est devenu alors le troisième propriétaire non apparenté. Sous sa gouverne, l'entreprise est passée de six à soixante-quinze employés et le chiffre d'affaires a quintuplé en une trentaine d'années. La courbe des revenus des dix dernières années s'est illustrée toutefois en dents de scie en fonction de l'humeur changeante de l'économie mondiale. L'entreprise ayant dépassé le cap des dix millions de dollars en revenus au milieu des années 2000 a vu ses revenus fondre puis remonter par la suite. Au moment de la transmission/reprise, les revenus se situaient à plus de sept millions de dollars annuellement en hausse constante depuis les trois dernières années. La hausse initiale des revenus provient de l'obtention de deux licences de production très convoitées du gouvernement canadien durant les années 1990 ainsi que de la norme ISO9001, soit des avantages incontournables pour tirer son épingle du jeu dans ce secteur très pointu de la fabrication de produits chimiques. Les grands tournants de l'entreprise sont intimement liés aux contrats de sous-traitance que l'entreprise décroche de grandes multinationales au fil des ans. L'entreprise 3 est installée dans la MRC de Marguerite-d'Youville sur la Rive-Sud de Montréal.

Détenteur d'une maîtrise en ingénierie et du titre de MBA, le cédant 3 a peu travaillé comme ingénieur, son expérience provenant plutôt de l'industrie bancaire, plus spécifiquement en financement de commerce international. Voulant depuis l'âge de 16 ans posséder son entreprise, c'est par la reprise externe qu'il a choisi d'y arriver, son expérience en financement et en fusion et acquisition lui permettant de mettre la main sur l'entreprise 3 alors qu'elle était en difficulté financière. Après avoir exploité l'entreprise pendant près de trente ans, il se voit inciter à réfléchir à sa retraite par sa conjointe et s'y préparer en suivant des formations chez KPMG et en participant à un « groupe de relève » au sein du Groupement des chefs d'entreprise. Il n'avait aucune idée à ce moment quelle tournure allait prendre sa sortie. Une de ses trois filles, qui souhaitait reprendre l'entreprise de son père, l'a suivi dans ces

formations pendant quatre ans jusqu'au jour où elle lui a annoncé ne plus s'y intéresser et qu'elle décide qu'elle n'était pas faite pour lui succéder. Le cédant a dû alors opter pour la transmission/reprise externe et c'est à ce moment, en 2012, qu'il a commencé le long processus qui l'a mené à la transmission de son entreprise à l'automne 2016. Le cédant 3 n'est plus aujourd'hui l'entrepreneur qu'il était à ses débuts. Alors qu'il a été entrepreneur engagé pendant plus de vingt ans, le repreneur 3 nous a affirmé que l'approche de la retraite l'a rendu prudent avec pour conséquence un désinvestissement en capital important dans l'entreprise, soit un comportement typique de plusieurs entrepreneurs en fin de carrière (Julien et Marchesnay, 1996)

Le repreneur 3 est un comptable agréé détenant en complément un baccalauréat en biochimie. Durant une trentaine d'années, il a été comptable et fiscaliste, puis contrôleur corporatif, pour ensuite devenir vice-président des finances au sein de plusieurs grandes entreprises. Cette ascension lui a permis, et ce sont ses mots, «de développer une vision globale des affaires». Son parcours l'a mené ensuite à la direction générale de plus petites entreprises œuvrant très près du secteur d'activité de l'entreprise 3. Dans ce poste, il était maintenant plus près des opérations et des stratégies d'affaires, ce qui le passionnait et a développé son goût pour l'entrepreneuriat. Dès lors, il s'est senti assez en confiance pour reprendre, ce qu'une perte d'emploi imprévue lui permit de faire. Il tentera d'y parvenir en s'intéressant à deux ou trois entreprises avant de trouver l'entreprise 3. Ayant acquis une vaste expérience dans différents secteurs d'activité, il considérait ne pas avoir besoin d'un conseiller pour l'accompagner dans ce projet. Il avait cependant beaucoup de relations professionnelles pour l'aider. Le repreneur 3 est un gestionnaire qui délègue facilement et possède une vision de croissance à long terme.

Alors certain que sa fille ne prendrait pas la relève de son entreprise, le cédant 3 a confié à un courtier en vente d'entreprise le soin de vendre son entreprise dans les premiers mois de l'année 2014. Le réseau du repreneur 3 a capté cette

information à l'automne de la même année et celui-ci a communiqué avec le courtier du cédant 3. Une fois l'entente de confidentialité signée, le repreneur 3 a reçu un mémoire d'information confidentielle (ci-après CIM)⁴⁴.

À l'aide de cette information et suite à une visite de l'entreprise, le repreneur 3 a préparé une indication d'intérêt qui sera refusée ; cette première offre n'était tout simplement pas suffisante et une deuxième non plus. À ce moment, le courtier du cédant 3 a jugé que le repreneur 3 n'était pas sérieux et a forcé le cédant 3 à croire qu'il perdait son temps avec ce repreneur. Résultat, tous les ponts ont été alors coupés avec lui. Après cet échec et d'autres offres jugées insuffisantes, le courtier s'est désintéressé du dossier.

À l'hiver de 2015, le cédant 3 a décidé de poursuivre par lui-même la recherche d'un repreneur. Ayant su que le courtier ne représentait plus le cédant 3, le repreneur 3 a sondé directement le cédant 3, alors plus réceptif, en septembre 2015. Lors de cette rencontre, le cédant 3 et le repreneur 3 ont appris à se connaître et ont convenu que le repreneur 3 présente sous peu une nouvelle offre. Le principe et la teneur de la nouvelle offre ont été acceptés par le cédant 3, maintenant convaincu qu'il doit négocier avec ce repreneur.

Avant d'en arriver à un compromis, les deux parties ont dû négocier pendant plusieurs mois le prix de vente en fonction de différentes balances de vente. Les discussions finales ont été transcrites dans une lettre d'intention signée par les deux parties au début du mois d'avril 2016. Les avocats ont transformé celle-ci en protocole d'accord en juin, ce qui a permis au repreneur 3 de procéder à la vérification diligente en juillet et de confirmer son montage financier au mois d'août. Le contrat final a été signé le 5 octobre 2016. Bien qu'une période de transition de deux mois ait été négociée, celle-ci n'a pas eu lieu.

⁴⁴ Le CIM est l'équivalent du deuxième des trois « paquets d'information » présentés au point 2.3.3.

1.4. Le cas 4

Le cas 4 est celui d'une petite entreprise artisanale de transformation alimentaire bien différente de notre cas 2, même si leur code SCIAN respectif débute par les mêmes chiffres : 311. Les deux entreprises sont dissemblables, tant par leur marché, leurs produits, leur taille, le degré de mécanisation de leur processus de transformation ou la formalisation de leurs opérations. L'entreprise 4, située dans la MRC de Maskinongé a été fondée en 1999 par le cédant 4 qui voulait à cette époque de sa carrière entrepreneuriale ralentir le rythme avant la retraite. La clientèle de l'entreprise s'étend sur les territoires de la Mauricie, Lanaudière, Montréal et les Laurentides, et permet d'engendrer des revenus stables, avant la transmission/reprise, d'environ huit cent mille dollars annuellement grâce au travail de six employés. Les activités artisanales de l'entreprise 4 justifient une gouvernance insouciant et sans tracas. Cette particularité, pas si exceptionnelle, a influencé la négociation de la transmission/reprise externe de l'entreprise 4.

Le cédant 4 est un entrepreneur en série (Ucbasaran *et al.*, 2001). Détenteur d'un brevet de technicien supérieur (BTS) français, l'équivalent du diplôme d'étude professionnel au Québec, le cédant 4 a émigré ici et a d'abord travaillé dans son secteur d'étude pour une multinationale québécoise pendant quelques années avant de lancer sa première entreprise avec un associé, pour ensuite lui vendre sa participation après seulement quatre ans. Après cela, il a démarré une deuxième entreprise dans un tout autre secteur d'activité, puis, le succès étant au rendez-vous, il a procédé à une diversification en aval du secteur original d'activité en ajoutant à ses opérations clés parfois deux ou trois autres entreprises apparentées comme le font les entrepreneurs *patrimoniaux* (Ucbasaran *et al.*, 2001). Voulant ralentir le rythme, il a vendu ses entreprises et a déménagé dans la MRC de Maskinongé. Pour s'assurer d'un revenu intéressant le temps d'une semi-retraite, il a démarré l'entreprise 4 en 1999 à l'âge de 54 ans. Après une dizaine d'années à voir grandir son entreprise, il a pris la décision de se préparer à passer à la retraite complète et cinq ans plus tard a

vendu l'entreprise à l'âge de 69 ans. Le cédant 4 est bien certainement un entrepreneur classique, manuel et paternaliste.

Ex-cadre d'entreprise avec expérience en gestion, le repreneur 4 se doit d'être un ouvrier manuel autonome pour exploiter convenablement l'entreprise 4. Celui-ci nous a toutefois avoué qu'il se fiait encore beaucoup au cédant pour l'aider concernant les problèmes plus techniques. Il nous a également avoué avoir une vision à court terme, puisqu'il dirige son entreprise au jour le jour. D'un autre côté, son baccalauréat en administration et son expérience en logistique et en direction des opérations lui ont permis de rapidement optimiser les façons de faire dans sa nouvelle entreprise. La perte éminente d'un emploi de cadre lui a fait réaliser qu'à l'approche de la quarantaine, il devait accomplir son ambition : « même avant d'apprendre ce qui allait se passer à mon travail, j'avais déjà une volonté d'entreprendre ». Le repreneur 4 n'a pas suivi de formation en vue de reprendre une entreprise et les seuls conseillers à qui il a fait appel sont des relations à lui qu'il n'a pas rémunérées pour leurs services. Le repreneur 4 a cependant bénéficié, à la fin de l'époque des centres locaux de développement (ci-après CLD), de l'aide de celui de Maskinongé pour bâtir un plan d'affaires lui permettant d'obtenir une subvention gouvernementale pour les entrepreneurs ayant des projets de démarrage ou de reprise d'entreprise.

Le déroulement de la négociation de la transmission/reprise de l'entreprise 4 s'est fait de façon analogue à l'entreprise 3 en ce sens que le repreneur a dû s'y prendre deux fois avant de pouvoir engager des discussions franches avec le cédant. Celui-ci avait commencé le processus de recherche d'un repreneur au début de l'année de 2013 avec une liste qui lui avait été fournie par le CTEQ de la Mauricie. Le repreneur 4 et lui ont fait connaissance un jour de juillet 2013, mais le cédant 4 n'a pas donné suite à l'intérêt démontré par le repreneur 4 cette première fois. Le cédant 4 s'est plutôt entendu avec une repreneuse domiciliée tout près de l'entreprise 4, ce qu'il préférait. Des problèmes importants ont toutefois fait surface

durant la période de transition : la repreneuse avait réussi à se mettre à dos l'ensemble des employés et une partie de la clientèle en très peu de temps. Le cédant 4 a soudainement mis fin à cette première tentative et a repris contact avec le repreneur 4.

Tous deux se sont rencontrés pour une deuxième première fois au mois d'août 2014. Lors de cette rencontre, ils ont éclairci les choses concernant l'occasion manquée : pour le cédant 4, la proximité du domicile du repreneur était une considération opérationnelle déterminante, puisqu'hebdomadairement, certaines procédures fondamentales à l'avantage concurrentiel doivent se faire le soir et la nuit. Il est donc pratique de demeurer assez près de l'entreprise et, étant donné que la résidence du repreneur 4 se trouve à une quarantaine de minutes en voiture de l'entreprise 4, cela inquiétait le cédant 4. Qu'à cela ne tienne, ils ont réussi à tempérer cette considération et les deux parties ont convenu d'une prochaine rencontre. Lors de cette rencontre, le cédant 4 a expliqué en détail les opérations de l'entreprise, de la matière première à la livraison des produits chez les clients. Le cédant 4 a également dévoilé au repreneur ses états financiers. Le cédant 4 a aussi expliqué au repreneur 4 qu'il était prêt à le financer, à offrir une période de transition, mais que la valeur de l'entreprise n'était pas négociable et qu'il devait s'engager à louer le terrain et la bâtisse où l'entreprise est installée pour une période de dix ans. Le repreneur 4 a quitté le rendez-vous avec les états financiers puis a rencontré rapidement son ami comptable. L'analyse des états financiers révéla que le cédant 4 connaissait très bien son affaire : son entreprise était rentable, le potentiel non exploité était réel et facilement atteignable de même que le prix et le loyer demandés pour l'entreprise étaient raisonnables.

L'*exploration des scénarios* s'est donc faite essentiellement sur le montant d'un dépôt initial, de la période probatoire et la durée du bail. Avant de donner un acompte substantiel, le repreneur 4 voulait valider *in situ* pendant une certaine période de temps les opérations de l'entreprise 4. Pour ce qui est du bail, les deux

parties ont convenu que du moment que le crédit-vendeur était remboursé, la durée restante du bail deviendrait négociable. Ils ont signé leur protocole d'accord en décembre 2014. La période probatoire s'est tenue de décembre à janvier 2015 et à partir de février, le repreneur a tiré profit de 120 heures d'accompagnement par le cédant, au moment où il en avait besoin. Certains événements ont fait en sorte de repousser la négociation de l'entente finale à l'automne 2015, mais le repreneur exploitait l'entreprise en fonction du protocole d'accord et ils avaient convenu que les résultats financiers de 2015 étaient la responsabilité du repreneur 4. La négociation du contrat final s'est faite uniquement entre le cédant 4 et repreneur 4 à partir de documents *pro forma*. Le contrat final a été signé chez un notaire le 1^{er} décembre 2015.

1.5. Le cas 5

L'entreprise 5 est une ferme laitière de bonne envergure, évaluée à environ dix millions de dollars, avec comme locomotive une étable neuve entièrement robotisée. La production laitière implique, du moins pour le cas 5, d'un côté, l'exploitation de l'étable et de l'autre, l'exploitation des champs afin de nourrir, en partie, le troupeau de la ferme. L'entreprise 5 a été fondée en 1948 dans la MRC de Coaticook en Estrie par le père du cédant, un propriétaire terrien qui a bâti un empire agricole grâce au fait qu'il a non seulement diversifié les types de culture et d'élevage exploités, mais qu'il a également diversifié ses activités tant en amont qu'en aval de ses opérations initiales. Ayant travaillé jusqu'à sa mort, il n'avait que très sommairement préparé sa sortie et, en conséquence, son empire a dû être divisé entre ses enfants.

Suite aux différentes querelles familiales qui ont suivi, le cédant 5 s'est retrouvé finalement à la tête de l'exploitation laitière à l'âge de 47 ans. À partir de là, le cédant 5 a géré la ferme « comme il se doit », la problématique étant selon lui d'être constamment « pogné dans une roue, on achète un terrain pour pouvoir

produire plus et en avoir plus, mais après ça tu dois acheter du quota pour pouvoir en faire plus ». C'est ainsi que l'entreprise 5 a poursuivi sa croissance après la mort du fondateur pour devenir l'étable robotisée dernier cri que le cédant 5 désirait léguer à son tour au dernier de ses fils quelques années avant la transmission/reprise mixte ; l'investissement dans l'automatisation ayant été fait justement pour que le repreneur 5 familial puisse reprendre seul l'exploitation de l'entreprise. Outre l'étable et les nombreux champs, l'entreprise possède aujourd'hui pratiquement toute la machinerie nécessaire à son exploitation ainsi que cinq maisons unifamiliales réparties çà et là sur ses terres.

Le cédant 5, un homme simple et jovial a, dès l'obtention de son diplôme d'études secondaires, travaillé dans les nombreuses activités de l'entreprise familiale en ayant une préférence pour l'exploitation laitière, mais surtout, pour le travail des champs et plus spécifiquement le côté mécanique qu'il adore. Il a acquis une réputation de solide négociateur puisqu'au cours des années, il a acheté et vendu plusieurs des entreprises et divers actifs composant le patrimoine familial. C'est possiblement cette vaste expérience qui a fait que le cédant n'a pas cru bon consulter ou de se faire accompagner lors de la transmission/reprise familiale que la famille avait commencée quelques années auparavant lorsque les deux fils du cédant 5 avaient chacun obtenu 25 % de l'entreprise. L'échec de cette première tentative a eu comme conséquence le départ « permanent », selon son frère, de l'aîné des deux enfants du cédant 5. Nous ignorons la raison de cette rupture, puisque nous n'avons pas voulu insister pour le savoir, mais le cédant 5 a affirmé, lors de notre entretien, que pour que la deuxième tentative réussisse « mon fils doit comprendre qu'il ne peut pas refaire ce qui est arrivé avec son frère parce qu'un des deux [repreneurs actuels] va devoir s'en aller ».

En prévision de la transmission/reprise mixte familiale/externe, le cédant 5 a mandaté une conseillère des Centres régionaux d'établissement en agriculture (ci-après CRÉA) pour déterminer les capacités de son fils à gérer une ferme de la taille

de la ferme familiale. Le constat de la conseillère a été que le repreneur familial ne possédait pas « les compétences au niveau gestion, au niveau élevage, au niveau troupeau, quoiqu'assez bon quand même, mais il n'a pas l'intérêt pour la gestion du troupeau, son centre d'intérêt se trouvant au niveau de la gestion des champs ». Ce constat, brutal pour ses parents, détruisait leur espoir d'une transmission/reprise familiale. La solution préconisée par la conseillère résidait dans une transmission/reprise mixte familiale/externe.

Selon ses propres aveux, confirmés par les trois autres participants à ce cas, le repreneur 5 familial n'a été que le spectateur de la transmission/reprise mixte dont il devait être un acteur central. Nous comprenons de son témoignage que le repreneur 5 pourrait même être devenu repreneur malgré lui : « mon problème c'est que je ne suis pas sûr, je n'ai pas trouvé ma passion dans ma vie. Je voudrais peut-être faire autre chose et je vais me le permettre un jour si ça m'arrive ». Dès la fin de son adolescence, lorsque tous les jeunes adultes acquièrent le droit de décider de leur avenir, le repreneur 5, dont l'ambition était de faire un cours de génie mécanique à l'Université de Sherbrooke, aurait été « poussé » vers le génie rural à l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) contre son gré. À sa sortie, il a continué à travailler pour l'entreprise familiale, puis il a vécu la première transmission/reprise familiale avortée. Après celle-ci, pendant plusieurs mois, suite au départ de son frère, il a pratiquement été le seul à exploiter l'entreprise jusqu'à l'épuisement, puis l'hospitalisation, moment durant lequel s'est déroulée une partie de la négociation de la transmission/reprise mixte.

Lui aussi né sur une ferme laitière, le repreneur 5 externe a fréquenté l'ITA en même temps que son associé. Ils ont le même âge, mais ils n'ont jamais fait connaissance à l'ITA parce que le repreneur externe a, de son côté, plutôt étudié en technologie des productions animales. Après l'ITA, il a travaillé comme représentant pour des fournisseurs agricoles pendant cinq ans, puis a opéré une ferme laitière en location pendant sept ans. C'est son frère aîné qui a repris seul la ferme familiale de

son enfance puisqu'elle est trop petite pour subvenir aux besoins de deux familles. Le repreneur externe est en couple avec une femme qui est comptable. Peu de temps avant que son bail d'exploitation agricole n'arrive à terme, le couple a décidé d'un commun accord que madame laisserait tomber sa profession pour vivre de la terre avec son conjoint. Prochainement un couple de repreneurs, ils ont dû trouver une ferme plus grande permettant de générer un salaire décent pour subvenir au besoin d'une famille. Officiellement, c'est la repreneuse 5 qui détient toutes les actions du couple dans l'entreprise 5 puisqu'un règlement de la Fédération des producteurs de lait du Québec empêche un producteur de lait de vendre des quotas d'un côté et d'en racheter de l'autre dans un laps de temps défini, ce que le repreneur 5 externe a fait lorsqu'il a mis un terme à ses opérations en location.

Le cédant 5 connaissait son industrie, il s'y est impliqué à plusieurs niveaux au cours des années et il savait que l'achat de sa ferme, en tout ou en partie, pourrait difficilement être finançable, surtout pour un jeune couple avec peu d'acquis. Lorsqu'il a demandé à la conseillère du CRÉA de lui présenter des repreneurs potentiels, il était conscient qu'il mettait une croix sur une fortune à court terme et qu'il devait financer une très importante partie de la transaction. Il était également conscient qu'il pourrait devoir vivre pour le reste de ses jours lié à un repreneur externe. Ainsi, lorsque sa conjointe et lui ont rencontré le couple de repreneurs externes 5 pour la rencontre initiale, ils ont pris le temps de bien faire connaissance. Ils ont répété l'exercice deux autres fois avant de passer aux choses sérieuses. Le cédant 5 ne pouvait pas se tromper, il devait examiner le couple de repreneurs sous toutes ses coutures : professionnelle, familiale, sociale, communautaire, formation, expérience, en plus des tests psychométriques pour s'assurer de leur compatibilité. De son côté, le repreneur 5 externe avait de la difficulté à croire l'opportunité qu'on lui présentait.

Une fois le cédant 5 rassuré, la conseillère du CRÉA, qui a accompagné les deux familles tout au long du processus, a organisé une rencontre lors de laquelle il a

été question des actifs : ceux du cédant 5 pour en évaluer la valeur et ceux du repreneur 5 pour déterminer lesquels pourraient être ajoutés aux opérations du cédant. Le constat a été le suivant : le cédant doit faire un réaménagement des états financiers des sept entreprises qui composent son patrimoine, puis rebâtir le tout dans une entreprise afin que l'ensemble des conseillers puissent y voir clair. Sur ce, les parties ont planifié de se rencontrer de nouveau à la fin du mois de janvier 2015.

Entre-temps, le repreneur 5 avait bien réfléchi. Pour lui, la valeur réelle de la ferme importait peu : il ne pouvait que l'accepter puisqu'il n'aurait jamais les moyens de se permettre une telle entreprise. Peu importe la valeur sur laquelle ils s'entendraient tous, le cédant 5 devait pratiquement tout financer. Donc, en cette fin de janvier 2015, pour que les négociations avancent, le cédant 5 devait se prononcer et c'est ce qu'il a fait. Cependant, les détails de ce crédit-vendeur ont été laissés en suspens le temps que les comptables des deux côtés examinent de nouveau les états financiers maintenant plus compréhensibles, que les fiscalistes évaluent les impacts fiscaux d'une telle solution, que le cédant 5 détermine un prix de vente et que le couple de repreneurs 5 présente une offre d'achat officielle.

Au printemps, deux dernières rencontres ont eu lieu avant la signature. À la première, le cédant 5 a annoncé son prix de vente que le repreneur 5 externe a accepté sans négocier lorsque le cédant a réitéré qu'il offrait le financement. La discussion a tourné alors essentiellement autour des termes du crédit-vendeur : durée, calendrier de paiement et taux d'intérêt. Les clauses légales afférentes à ce genre de contrat ont été discutées par le cédant 5 et le repreneur 5 externe en présence du notaire.

Après cette première rencontre, les différents spécialistes ont peaufiné les documents que toutes les parties ont examinés de nouveau lors de la rencontre suivante qui s'est terminée par une poignée de main. Lorsque le repreneur 5 externe a reçu le fruit de la vente de ses opérations en location, ces fonds ont été versés dans la

ferme et le contrat final a été signé. Le lendemain, le couple déménageait dans une des propriétés de la ferme et se mettait à l'ouvrage. Tout au long de cette négociation, le repreneur 5 familial a acquiescé à tout ce qui était proposé, sans jamais s'opposer, comme un simple spectateur.

1.6. Le cas 6

L'entreprise 6, une entreprise de la région de Montréal, existe depuis 2003. Sa clientèle, à 70 % des organisations québécoises, achète de l'entreprise 6 un service spécialisé de design « d'objets sur mesure » bien souvent unique. Notre probité nous retient d'être plus précis puisque l'entreprise 6 est pratiquement seule à faire ce qu'elle fait au pays, les 30 % qui restent des ventes se faisant justement dans le reste du Canada. L'entreprise 6 a vécu une progression constante, de la période de démarrage jusqu'en 2009, moment où le fondateur a ressenti « une grande fatigue » et s'est lassé pendant quelques mois, sachant que son bras droit, une femme que nous avons également interviewée, puisqu'elle est encore à l'emploi de l'entreprise 6, s'occuperait convenablement de son affaire. Durant ces années, le chiffre d'affaires a grimpé jusqu'à un million de dollars grâce à une équipe composée de six employés à temps plein et plusieurs employés contractuels lorsque l'entreprise devait livrer plusieurs gros contrats.

À son retour de voyage, le cédant décide de vendre son entreprise 6 à un partenaire de longue date de la Colombie-Britannique. Ce mariage a fait long feu, l'acquéreur étant, selon l'employée/bras droit interviewée, plus intéressée par les techniques développées par l'entreprise 6 que sa survie. Le cédant 6, n'ayant pas été payé, a dû revenir en catastrophe rebâtir l'entreprise 6 laissée quelques mois plus tôt, son contrat de vente contenant les clauses de défaut appropriées. Le sauvetage a duré plusieurs mois, puis éventuellement l'entreprise 6 a été remise sur le marché. À ce moment, il était clair dans l'esprit du cédant 6 que cette deuxième tentative devait se faire par transmission/reprise externe à un repreneur personne physique.

Le cédant 6 est Français d'origine et qualifié « d'un peu bohème » par le repreneur 6. Après avoir complété un BTS en *action commercial*, le cédant 6 a fait de l'intégration multimédia, de la conception de lumière, du tourisme événementiel, de l'événementiel corporatif, de la conception et réalisation de spectacle son et lumière, du *video-matting*, de la production laser, de la communication radio, de l'organisation de spectacles et de concerts d'abord en France, puis au Québec. C'est dans le cadre d'un contrat auprès d'une firme d'architectes québécoise pour un événement de calibre mondial que le cédant 6 a développé le concept de son produit/service à la base du démarrage de son entreprise. L'affaire a entamé une croissance soutenue pendant plusieurs années et c'est alors que le cédant a réalisé lors d'un voyage de plusieurs mois « être arrivé à la croisée des chemins, j'étais rendu un gestionnaire puisque 80 % de mon temps se résumait à de la gestion courante et je n'avais plus l'énergie pour cela ». Le cédant 6 a créé son entreprise à l'âge de 40 ans, après vingt ans comme travailleur autonome, puis l'a cédé irrémédiablement à l'âge 51 ans. Il vit aujourd'hui à Hô Chi Minh-Ville (Saigon), toujours sans enfants ni conjointe et il a redémarré là-bas une entreprise sans employé permanent qui fait exactement ce que l'entreprise 6 fait au Québec. Nous avons fait notre entrevue par Skype.

Le repreneur 6 montréalais d'origine possède un baccalauréat en gestion. C'est à sa première année universitaire qu'il est entré dans le monde de l'entrepreneuriat en démarrant avec des amis une entreprise saisonnière de peintres étudiants. La deuxième opportunité ne s'est présentée que treize ans plus tard alors qu'il s'est associé pendant quatre ans à une personne qui ne partageant pas les mêmes valeurs que lui, ce qui a éventuellement entraîné sa sortie. Entre ces deux tentatives, le repreneur 6 a fait surtout de la commercialisation de produits destinés à une clientèle industrielle et il a également goûté au développement économique pour un organisme municipal. Suite à la séparation avec son associé en 2010, déterminé à posséder sa propre entreprise, le repreneur 6 a déployé des efforts pour amasser de l'argent en vue d'un éventuel retour à l'entrepreneuriat. Après avoir suivi la

formation *succès-relève* donnée par l'organisme Laurentides économique, aujourd'hui converti en CTEQ, le repreneur 6 était convaincu qu'il serait repreneur externe et a commencé la recherche d'une entreprise.

Une fois l'entreprise 6 redevenue en assez bonne santé financière et attrayante pour un repreneur-personne physique, le cédant 6 a remis celle-ci sur le marché de la même façon qu'il avait procédé la première fois, soit en mandatant un courtier pour l'accompagner à toutes les étapes de la transmission de son entreprise. De son côté, le repreneur 6 qui cherchait à valider la solidité d'une autre entreprise auprès de comptables s'est fait mettre en relation par ceux-ci avec le courtier du cédant 6. Celui-ci a invité le repreneur 6 à une première rencontre lors de laquelle le courtier a procédé à une entrevue de qualification afin de mesurer le sérieux de la démarche du repreneur 6 et connaître ses capacités financières. Le repreneur 6 a pu poser quelques questions sur l'entreprise et son propriétaire, puis à la fin de l'entretien, après avoir signé une entente de confidentialité, le courtier lui a remis le CIM ainsi que les coordonnées du cédant 6. Seule la première rencontre entre le cédant 6 et le repreneur 6 a eu lieu en la présence du courtier. Par la suite, les deux ont pu discuter librement. Lorsque le repreneur 6 n'obtenait pas de réponses suffisamment rapides du cédant 6, il retournait au courtier afin que celui-ci fasse pression sur son client qui, selon le repreneur 6, tardait souvent à lui revenir et tergiversait à annoncer son prix de vente.

Les premières vraies discussions ont commencé au mois d'août 2012 et dès la première rencontre dans les locaux de l'entreprise, le cédant 6 a mis à la disposition du repreneur 6 toute l'information désirée. Lors de cette rencontre, le repreneur 6 a pu visiter les ateliers, voir l'équipe à l'œuvre et s'enquérir sur le produit, le fonctionnement des différents marchés ciblés et la clientèle récurrente afin de pouvoir se faire une meilleure idée de l'entreprise 6. Armé de cette information et des derniers états financiers, il a fait valider ceux-ci par des comptables, puis a commencé à travailler sur son plan d'acquisition et son offre d'achat, bien qu'il ne

connaisse toujours pas le prix demandé. Dans le but de faire avancer le dossier, le repreneur 6 a remis au cédant, de main à main, à la fin novembre 2012, une lettre d'indication d'intérêt annonçant son intérêt à présenter une offre d'achat d'ici la fin du mois de janvier 2013. Cette lettre enjoignait le cédant 6 à « ne pas initier de nouvelles discussions et à suspendre les discussions en cours en vue de la vente de l'entreprise [...] avec quiconque » (Cas 6-1), en plus de lui demander de « négocier et d'en arriver à une conclusion rapide et satisfaisante de cette transaction » et finalement, de permettre au repreneur 6 de procéder à une vérification diligente. La lettre a eu l'effet désiré et le cédant a proposé finalement un prix de vente qui se rapprochait de l'évaluation faite par le repreneur 6.

Les deux parties ont alors pu démarrer l'exploration des scénarios entourant le prix, le crédit-vendeur et la période de transition, soit les éléments essentiels à l'offre d'achat qui avait été présentée à la date prévue. Cette offre portait cependant sur les actifs et non les actions, le repreneur 6 doutant du niveau de saine gouvernance du cédant 6. Cette demande a ralenti le processus parce que les parties ont dû trouver une solution à la perte de l'avantage fiscal que procurent les ventes par actions. Les spécialistes ont travaillé sur une solution pendant que le cédant 6 et le repreneur 6 négociaient les clauses contractuelles à l'aide d'un document *pro forma* fourni par l'avocate du repreneur 6. Le document a fait une dernière ronde de tous les intervenants et le contrat final a été signé le 26 avril 2013.

1.7. Portrait des cédants et des repreneurs externes

Bien que la présentation des dernières pages trace un portrait assez complet des participants à l'étude, une analyse comparative de ceux-ci permettra de mieux distinguer les similitudes et les contrastes entre les différents cédants dans un premier temps, puis entre les repreneurs externes dans un second temps.

L'âge à l'intention de reprendre scinde nettement le groupe de cédants en deux. Comme nous le montre le tableau 12 de la page suivante, les cédants commencent à réfléchir sérieusement à entreprendre à un âge assez jeune, la moyenne des six cédants étant de 23 ans comparativement à 29 ans pour le groupe des sept repreneurs. Quatre des cédants ont accédé à l'entrepreneuriat par la reprise, les deux repreneurs familiaux avaient 12 et 17 ans lorsque l'intention de reprendre germe dans leur esprit, mais étaient beaucoup plus âgés à la reprise effective, trente ans plus tard, dans le cas du cédant 5. Le cédant 1 a repris le commerce de son employeur lorsque l'occasion s'est présentée. Avant cela, il n'avait jamais songé à entreprendre, contrairement au seul cédant-repreneur-externe qui, lui, a longtemps planifié et cherché la bonne entreprise à reprendre. Ce dernier est par ailleurs le seul des cédants à avoir poursuivi des études universitaires, en comparaison des deux cédants-repreneurs familiaux qui avaient tout juste terminé leurs études secondaires obligatoires avant d'entrer à plein temps au service de l'entreprise familiale. Les deux seuls cédants-créateurs, tous deux détenteurs d'un diplôme de métier, sont aussi des immigrants Français. Ces deux cédants n'ont pas choisi l'entrepreneuriat par nécessité, les deux ayant travaillé à leur arrivée au Québec dans des secteurs d'activité liés à leur formation et leur expérience.

Tous les cédants pères de famille auraient désiré transmettre leur entreprise à leurs enfants. Une fois convaincu que son souhait ne se réaliserait pas, le seul à tenter de transmettre son entreprise à ses employés a été le cédant 4, qui a mis toutefois rapidement fin à l'expérience lorsqu'il a pris conscience que les employés discutaient sérieusement de dépenses en investissements avant même d'être en mesure de comprendre des états financiers. Seuls les cédants 1 et 3 ont suivi des formations de préparation à la retraite et au transfert de leur entreprise, décision que l'on pourrait corrélérer au niveau de développement organisationnel de leur entreprise. Ce sont en fait les deux seules entreprises du groupe à avoir dépassé la phase 2 du modèle de croissance à cinq phases de Greiner (1972). Tous les cédants, excepté le cédant 3, exigeaient, ce que nous avons nommé au tableau 12 une

Tableau 12
Profil des cédants participants à l'étude

Cédant	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Âge à l'intention d'entreprendre	32	12	16	25	17	35
Création ou reprise de l'entreprise transmise	Rint.	Rfam.	Rext.	Créa	Rfam.	Créat
Âge à la naissance de l'idée de transmettre	60	50	55	64	60	44
Âge à la transmission	63	50	64	69	63	51
Formation académique	DEC	DES	MBA	BTS	DES	BTS
Expérience préalable d'emploi dans l'industrie	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Expérience préalable de direction	Non	N/A	Oui	Oui	N/A	Non
Expérience d'achat ou de vente d'entreprise	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
La transmission externe était le plan B	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Formation spécifique en vue de transmettre	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Recherche d'une compatibilité relationnelle	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Appel à des conseillers* pour le conseil/la vente	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Appel à des conseillers* pour l'accompagnement	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non

* Autres que conseillers légaux ou non rémunérés ; Rext : reprise externe ; Rfam : reprise familiale ; Créat : création ex-nihilo

Gratton (2018)

« compatibilité relationnelle », soit cette harmonie qui sécurise l'esprit, qui nous convainc que nous pourrions développer une relation enrichissante avec quelqu'un. Au commencement de son processus de transfert, le cédant 3 avait adopté une dynamique de maximisation, donc une stratégie de négociation distributive où les sentiments pour la partie adverse demeurent sans importance. Pour le cédant 4, cette exigence de compatibilité, essentielle, lui proscrit de demander l'aide de conseillers pour la vente de son entreprise, puisque seulement lui était en mesure de trouver la personne à qui il allait confier son entreprise. Il a toutefois entrepris de trouver son repreneur idéal avec une liste fournie par le CTEQ. Cette réserve nécessite une mise en vente dans la plus stricte confidentialité, ce que réclamaient d'ailleurs tous les autres cédants. Finalement, seul le cédant 1, le plus prudent, a cru souhaitable de ne pas procéder seul à la négociation de la transmission/reprise externe de son entreprise. Sur cette question, le cédant 3, qui lui avait mandaté un courtier, s'est ravisé rapidement après quelques revers de celui-ci qui lui ont fait perdre temps et argent. En ce qui concerne le cédant 5, le mandat de sa conseillère se limitait aux avis, ce qui excluait l'intervention durant les séances de négociation.

Comme nous le montre le tableau 13 de la page suivante, le profil de notre groupe de repreneurs apparaît fidèle aux descriptions que l'on retrouve dans la littérature (Deschamps, 2000; Senbel et St-Cyr, 2007), la moyenne de leur âge à la reprise est de 39 ans et la majorité d'entre eux ont des diplômes universitaires excepté les deux fermiers. Seuls le repreneur tardif et les deux fermiers détenaient de l'expérience dans l'industrie de l'entreprise reprise, les quatre autres ne se sont pas formalisés de cet aspect *a priori*, possiblement parce que tous avaient une expérience sur le marché du travail d'au moins une douzaine d'années et tous possédaient de l'expérience en gestion des ressources humaines. Concernant l'expérience acquise sur le terrain, les repreneurs 2 et 3 avaient, dans le cadre de leur fonction, pris part à des projets de fusion-acquisition, tandis que les autres repreneurs ne possédaient aucune connaissance sur la reprise avant de se lancer dans un tel projet. Pourtant, seul le repreneur 6 a cru pertinent de pallier cette faiblesse en suivant une formation avant de reprendre. Par contre, le repreneur 5 externe avait participé à de courts séminaires sur le sujet touchant de la problématique de la relève des fermes. Une majorité de nos participants-repreneurs a fait appel à des conseillers avant et durant leur processus de reprise, les repreneurs 1 et 4 considérant ne pas avoir les moyens financiers d'un tel investissement. Finalement, seul le repreneur 5 externe avait à ses côtés un conseiller rémunéré durant la négociation.

1.8. Faits saillants des cas à l'étude

Qu'il dure quelques semaines ou au contraire plusieurs mois, le processus de négociation d'une transmission/reprise externe comporte une série d'étapes qui structurent un parcours parsemé de rencontres et d'autres interactions diverses. La figure 25 de la page 205 montre un relevé de ces éléments disposés chronologiquement de gauche à droite. Placer ainsi les parcours individuels en parallèle fait ressortir tant les similitudes que les différences entre les parcours de l'ensemble de nos cas et permet une analyse plus éclairée.

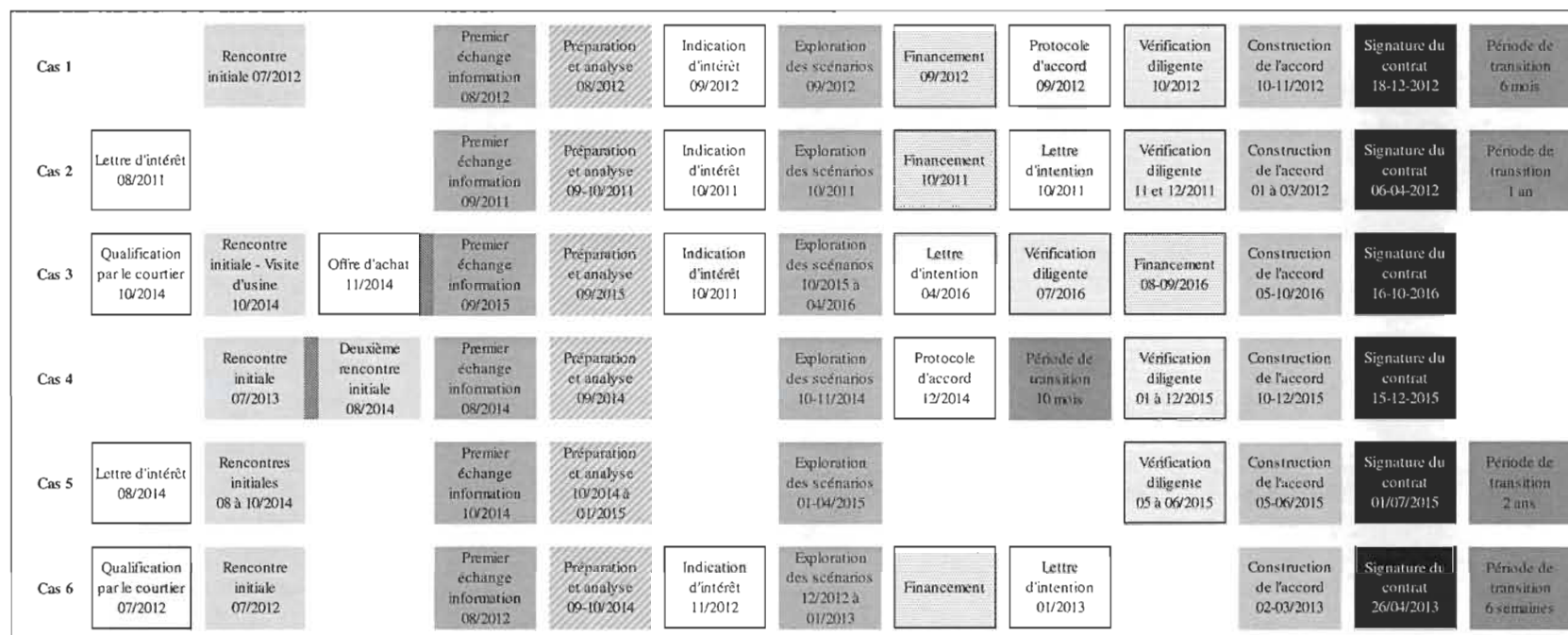
Tableau 13
Profil des repreneurs participant à l'étude

Repreneur	R1	R2	R3	R4	R5f	R5e	R6
Âge à la naissance de l'idée de reprendre	29	18	52	36	21	14	34
Âge à la reprise	32	42	58	39	34	34	38
Formation académique	BAA	Ing.	C.A.	BAA	DEC	DEC	BAA
Expérience dans l'industrie de l'entreprise reprise	Non	Non	20	Non	34	34	Non
Années d'expérience d'emploi	12	20	30	17	34	12	15
Expérience de direction préalable	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Expérience d'achat ou de vente d'entreprise	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non
Formation spécifique en vue de reprendre	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
Appel à des conseillers* pour le conseil	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Appel à des conseillers* pour l'accompagnement	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non
* Autres que conseillers légaux ou non rémunérés							

Gratton (2018)

Afin d'assurer une intelligibilité, la grille présentée à la figure 25 est construite autour d'un axe central constitué de l'étape d'*exploration des scénarios* de chacun des cas. Cette étape, commune à tous les parcours, s'avère incontournable : tout ce qui se déroule avant se fait en fonction de celle-ci et tout ce qui se passera après en dépend. En amont de l'*exploration des scénarios*, les étapes *premier échange d'information* ainsi que *préparation et analyse* apparaissent également dans tous les parcours. Afin d'accentuer ce fait, ces deux étapes ont été positionnées en parallèle et ombragées distinctement. En aval de l'axe central, les étapes de la *construction de l'accord* et de la *signature du contrat* se positionnent pareillement dans cet ordre vers la fin du parcours. Ces deux étapes ont aussi été ombragées et positionnées en parallèle pour en assurer leur distinction. Les étapes *premier contact (rencontre initiale)* et *transfert de direction (période de transition)* du processus théorique présenté à la figure 24 se trouvent également dans certains des parcours de nos cas, cependant ces étapes ne se sont pas toutes déroulées en même temps dans tous les cas. Elles apparaissent reconnaissables puisqu'ombragées dans la figure 25. Les similitudes visibles présentées, examinons maintenant les particularités.

Figure 25 Les parcours de négociation des six cas participants



Gratton (2018)

En amont de l'axe central, pour le cas 2, l'absence de *rencontre initiale* provient de l'éloignement des repreneurs et a nécessité en conséquence une adaptation de l'étape d'*échange d'information*, ce qui de nos jours ne représente pas une grande difficulté grâce à l'Internet. Le cas 2 et le cas 5 se démarquent aussi en début de parcours puisque ces repreneurs ont cru pertinent d'écrire une *lettre d'intérêt* au cédant avant de le rencontrer. Dans les autres cas, une approche téléphonique est probablement privilégiée, ou une activité de *qualification par le courtier* tient lieu d'introduction. Toujours en amont du processus, pour les cas 3 et cas 4, on peut noter une cassure visuellement zébrée qui représente le refus des cédants de considérer comme légitime l'intérêt des repreneurs lors de leur première tentative. Dernier point à soulever en amont de l'étape centrale d'*exploration des scénarios*, est l'absence d'*indication d'intérêt* dans les cas 4 et cas 5. L'interprétation que nous offrons est que le document s'avère superflu dans une relation essentiellement basée sur une confiance réciproque élevée.

Ensuite, en aval de l'axe central, la seule différence par rapport aux étapes du modèle théorique apparaît être l'absence de *période de transition* pour le cas 3 et le fait que celui-ci ait été anticipé dans le cas 4, ce qui s'explique par le contexte spécifique de ce cas où le repreneur a pu bénéficier d'une période d'essai, suite au paiement d'un acompte substantiel. Dans ce cas particulier, la période de transition et la vérification diligente se déroulent de façon concomitante, puisque le repreneur travaille déjà dans l'entreprise, ce qui lui permet de procéder à ces vérifications en continu. Pour les repreneurs qui en ont le besoin, la recherche de financement a lieu avant la signature du contrat, mais pas nécessairement au même moment pour tous, comme c'est le cas pour la vérification diligente qui peut prendre une forme exhaustive ou non. Nous reviendrons à ces deux particularités de façon plus détaillée dans la prochaine section. Finalement, une fois que les cédants et les repreneurs s'entendent sur les conditions de base d'une éventuelle entente, on remarque dans tous les cas, excepté pour le cas 5, la production, en fonction du contexte, d'une lettre d'intention ou d'un protocole d'accord.

Maintenant que l'on a présenté les six entreprises et les seize participants à notre étude, on en connaît suffisamment sur eux pour comprendre leurs réflexions, décrire leurs démarches et recréer les *pourparlers* qu'ils ont eus durant leur parcours de négociations d'une transmission/reprise externe. La prochaine section présentera plus en détail ces différents parcours, mais en organisant l'information autrement. Contrairement aux sections précédentes, les faits saillants des données recueillies ne se feront pas au cas par cas, mais plutôt étape par étape.

2. PORTRAIT DES NÉGOCIATIONS DE TRANSMISSION/REPRISE EXTERNE

L'approche factuelle utilisée plus haut afin d'introduire les différents parcours se limitait à présenter sommairement les grandes étapes du parcours telles que nous les avions rapportées les participants. Ces faits nous ont éclairés sur les similitudes et les différences entre les parcours des six cas à l'étude, mais ils ne nous ont pas renseignés sur le comment ni le pourquoi. Afin de mieux comprendre, il est nécessaire d'ajouter l'information fine contenue dans les témoignages des participants à l'étude.

Généralement, les *discussions* ainsi que les *agissements* de tous les êtres humains sont fondés et conditionnés par différentes variables, par exemple nos connaissances, nos croyances, notre expérience, nos relations ou le contexte. Notre question de recherche s'interroge justement à propos des *pourparlers* et des *démarches* entourant la négociation d'une transmission/reprise externe de PME entre un cédant et un repreneur, l'objectif de cette section réside ainsi dans l'identification d'éléments communs et significatifs des cas pour chacune des étapes de leur parcours.

À la suite de cette première partie, les facteurs de réussite des transmissions/reprises externes relevés dans le cadre théorique seront corroborés grâce à différents encadrés qui regroupent une sélection pertinente d'énoncés

collectés durant nos entrevues lors du travail de terrain. La section se terminera par la description sommaire du processus de négociation d'une transmission/reprise externe tel que l'ont vécu les participants à l'étude.

2.1 Les étapes du processus de négociation de la transmission/reprise externe

Étant donné que nos discussions avec les participants étaient structurées en fonction du modèle intégré du processus de négociation d'une transmission/reprise externe proposé à la figure 24 de la page 144, nous utiliserons les étapes de ce modèle comme nomenclature à cette section. Chacune des étapes composées d'événements, de situations ou de réflexions influence le déroulement et la progression de la négociation de la transmission/reprise externe. Le lecteur pourra se référer à la grille d'analyse que nous avons construite pour la présentation des démarches et pour parler des prochaines pages. Cette grille, reproduite à l'annexe M, présente les éléments des différentes étapes liés aux questions d'entrevue, certains des codes d'analyse utilisés à cette étape et les numéros d'énoncés des participants s'y rapportant également.

2.1.1. L'étape de prospection

Même si cette étape est nommée *prospection*, elle inclut en fait toutes les activités se déroulant en amont des démarches spécifiques à la négociation. Selon les modèles de transmission/reprise externe présentés dans notre cadre théorique, cette étape inclut pour le cédant la prise de décision d'opter pour une transmission externe qui sous-entend une réflexion sur sa vie future, les conséquences sur son entourage, l'irréversibilité de l'acte ainsi que la capacité mentale et physique nécessaire pour persévérer. Le cédant aura également à réfléchir au type de repreneur externe qu'il souhaite et il devra évaluer son entreprise. De son côté, le repreneur aura à réfléchir tout autant, en plus de réserver les fonds nécessaires et de déterminer sommairement, le type d'entreprise recherchée (Albo *et al.*, 2000; Deschamps, 2000; Picard et

Thévenard-Puthod, 2004). Pour notre part, nous avons classé les données recueillies comme suit : élément déclencheur, préparation et recherche du repreneur externe/de la cible.

Pour la majorité de nos cédants, c'est la réalisation que le temps de la retraite était arrivé qui les a fait agir. Cette réalisation est initiée par la fatigue, pour plusieurs, reliée à leur âge et le goût de passer à autre chose après plusieurs décennies en affaires. L'encadré 1 illustre par des extraits d'entretiens cette fatigue et le goût de faire autre chose. Les cédants 1 à 4 ont tous validé, ou revalidé à ce moment, auprès de leurs enfants que ceux-ci n'avaient pas l'intention de reprendre leur entreprise. Cette question ne se posait pas pour le cédant 6, du fait qu'il n'a pas d'enfants, mais pour lui également, la fatigue apparaissait comme l'effet déclencheur, une fatigue causée par son insatisfaction de n'être plus qu'un gestionnaire. Les extraits présentés à l'encadré 2 confirment le manque d'intérêt des enfants des cédants à reprendre.

Encadré 1 : illustrations de la fatigue annonciatrice de la retraite

On voyait venir l'âge nous autres aussi [...], on travaillait tellement fort, on a mis tellement d'heures pis d'énergie qu'on s'est dit faudrait transmettre notre entreprise pendant que c'est le temps (C1, 1.1).

Nous on voulait juste sortir, parce qu'on était fatigué. Mais on s'en cache pas, ici tout le monde le sait, on a travaillé très fort (C2, 198.1).

Puis éventuellement, j'ai eu l'intérêt de faire autre chose (C3, 5,3).

Mon âge, c'est normal, on vieillit, on n'est pas éternel, rendu proche de 70 ans je ne m'attendais pas... (C4, 7).

Donc, c'était la fatigue de toujours recommencer, ça prenait quelqu'un pour faire la gestion (C5, 9.1).

L'effet déclencheur a été pour moi le fait de vivre une grosse fatigue, une fatigue accumulée depuis plusieurs années (C6, 12).

Du côté des repreneurs, tous ressentait l'appel de l'entrepreneuriat et tous, pour des raisons assez différentes, ne se voyaient pas y arriver par la création ex

nihilo ; l'encadré 3 rapporte ce penchant des repreneurs pour la reprise. Plus spécifiquement, pour les couples de repreneurs 2 et repreneurs 5, c'était selon eux la suite logique de leur carrière et de leur vie commune. Pour le repreneur 1, l'effet déclencheur a été son insatisfaction en emploi et pour le repreneur 4 la perte éminente de son emploi.

Encadré 2 : illustrations du manque d'intérêt des enfants à reprendre

« On avait vérifié auprès de nos enfants si eux autres étaient intéressés à participer à la transition, les deux ont dit non. » (C1, 1.2)

« J'ai quatre enfants et ils m'ont dit on en veut pas de l'entreprise » (C2, 3.2)

« J'avais pensé passer le flambeau à une de mes filles, j'ai trois filles [...] elle ne voulait pas de cela comme carrière ». (C3, 18.3)

« Du côté de mes enfants, ils n'étaient pas prêts à s'en occuper ». (C4, 372.2)

Encadré 3 : illustrations du rejet de la création *ex nihilo* par les repreneurs

« Je voulais reprendre parce que je suis un gars d'idées, je suis un gars de projets, mais en même temps je ne suis pas un inventeur tsé ». (R1, 2)

« Je me suis toujours dit : un jour, je veux une entreprise. Depuis le début, cela a toujours été un objectif personnel ». (R2, 4.1)

« À un moment, je réalise que j'ai les compétences et la confiance pour faire ce genre de travail et c'est là que je commence à faire des offres ». (R3, 6.1)

« J'avais pas le goût d'essayer de me trouver une job pis retourner à faire ce que je faisais, je n'étais plus autant motivé ». (R4, 8)

« Je savais que j'aimais réellement cela et j'étais prêt à me lancer dans un projet comme celui-là ». (R5e, 12)

« C'était clair pour moi que je n'avais pas la bonne idée pour un démarrage de zéro, donc ça passait par une acquisition ». (R6, 26.3)

À divers degrés, les cédants ont préparé leur sortie respective. Le cédant 1 et le cédant 3 ont suivi des formations qui ont entraîné une préparation plus complète, de la valorisation (*staging*) d'entreprise, au nettoyage des états financiers, en passant par l'organisation de projets de retraite et la rédaction d'un prospectus de vente. Trois cédants (2, 3 et 6) ont utilisé les services d'un courtier et pour deux de ceux-ci,

le service du courtier s'est étendu jusqu'à la vente. Le cédant 1 et le cédant 5 ont préféré un service ciblant des réseaux plus précis et le cédant 4 n'a fait que demander une liste de repreneurs potentiels au CTEQ. Seul le cédant 1 a procédé à une évaluation professionnelle de la valeur de son entreprise tandis que le cédant 3 et le cédant 4 avaient une idée précise de la valeur de leur entreprise avant d'entamer le processus. Fait à noter, le cédant 2, le cédant 3 et le cédant 5 dont les entreprises sont évaluées à plus d'un million de dollars possédaient leur entreprise de gestion avant la transaction. Dans les autres cas, une entreprise a été créée pour l'occasion. De leur côté, les repreneurs n'éprouvent pas le besoin de se préparer formellement. En ce sens, seul le repreneur 6 a suivi un programme, celui du CTEQ, tandis que le repreneur 5 externe s'est assuré d'être bien accompagné. La lecture des énoncés de l'encadré 4 explique que les autres ont fait valoir leur formation, leur vaste expérience ainsi qu'une préparation mentale adéquate.

Encadré 4 : illustrations du désintérêt pour les formations à la reprise

« Je te dirais que ç'a été beaucoup de lecture sur Internet ». (R1, 15.1)

« Je pense que c'est surtout l'expérience acquise dans les différentes multinationales ». (R2, 17)

« Non, pas du tout [besoin] ». (R3, 19)

« Je ne suis pas très cartésien et pour moi il faut sauter dans le bateau quand il est là ». (R4, 21.2)

« [Les formations] c'est utile, mais c'est vite oublié ». (R5f, 23.3)

Pour les cédants, la préparation plus spécifique à la recherche de repreneurs potentiels s'est réalisée directement avec les accompagnateurs choisis pour les aider à préparer leurs sorties. Peu de cédants ont préparé une liste exhaustive de critères de sélection d'un repreneur. Le cédant 3 cherchait quelqu'un qui connaissait le marché et possédait suffisamment de liquidité pour financer l'achat, tandis que le cédant 1 et le cédant 4 voulaient quelqu'un qui aimait la gamme de produits et ne déménagerait pas les opérations. Du côté des repreneurs (1, 2 et 3), les connexions se sont faites

grâce à leurs réseaux et les trois autres (4, 5 et 6) par le CTEQ, le CRÉA et un bureau de comptables. Quatre repreneurs sur six n'avaient pas d'idée précise de ce qu'ils recherchaient. Pour ceux qui savent dans quelle industrie chercher, une liste de critères spécifiques se définit plus aisément :

Je savais que je pourrais la gérer, donc c'était une question de trouver une entreprise qui avait le potentiel et les atouts nécessaires pour que je puisse atteindre mes buts. J'avais des critères : le premier critère était d'avoir une équipe compétente [...], le deuxième, je cherchais une entreprise qui était finançable, donc il fallait qu'il y ait un rendement qui me permette de financer l'acquisition [...]. Le troisième critère était que ça devait être une entreprise de sous-traitance (Repreneur 3, 05:59).

2.1.2. L'étape des premiers contacts

Étant donné que les gens n'ont qu'une seule chance de faire une bonne impression, le premier contact entre un cédant et un repreneur conditionne le processus de négociation de la transmission/reprise externe. De plus, ce premier contact est lui-même conditionné par l'information que l'on obtient sur notre vis-à-vis en prévision d'une première rencontre. Cette information est suffisante pour se forger un préjugé qui orientera la structuration de notre attitude envers autrui au niveau de la motivation, de l'interdépendance et de l'orientation interpersonnelle (Bourque et Thuderoz, 2011; Rubin et Brown, 1975).

Pour les cédants, la ou les premières rencontres servent à en apprendre plus sur l'autre, à se développer une image du repreneur à qui ils vont transférer le projet d'une vie. Ils veulent se mettre en confiance tout en faisant valoir les aspects positifs de leur entreprise et de ses marchés, leurs employés, les possibilités de croissance et comment ils entrevoient la transmission/reprise. Même s'ils se disent sans préjugés, les cédants recherchent un certain profil de repreneur, quelqu'un qui aura des valeurs similaires et les mêmes affinités ; ils posent donc des questions en ce sens. Ils veulent également connaître l'intérêt que porte le repreneur au domaine d'activité, quelles

sont ses compétences et s'il possède les fonds nécessaires à ses ambitions. La proximité demeure également une variable importante pour certains. Tous les cédants veulent présenter leur entreprise, leur création, leur fierté, mais il n'existe pas de recette unique et aucun n'a abordé cette rencontre de la même façon et posé les mêmes questions au repreneur. Cependant, tous ont mentionné la nécessité de ressentir qu'il pouvait développer une bonne relation avec le repreneur :

[...] moi avoir rencontré un acheteur qui aurait pas été dans ma... dans ma personnalité là, ça aurait pas faite. Quelqu'un qui aurait arrivé icitte avec les souliers trop fins pis trop hautain pour moi là, j'y aurais pas vendu. Parce que moi j'suis pas comme ça, pis j'aurais pas été ben avec ça. Faut que la personne qui se présente, faut qu'y « team » un peu avec toi là, à mon idée (Cédant 2, 45:52).

Bien que le repreneur focalise plutôt son attention sur l'opportunité que sur la personne, le cédant également doit faire bonne impression, surtout si le repreneur a besoin du cédant pendant quelques mois de transition. Contrairement aux cédants, les repreneurs abordent la première rencontre fort différemment. S'ils n'ont pas établi de critères de recherche d'entreprise bien définis, ils voudront d'abord valider leur intérêt pour le type d'entreprise et, comme les autres, visiter les lieux et recueillir un maximum d'information non dite ou écrite. Le repreneur 2 et le repreneur 3, mieux préparés ou plus expérimentés pour ce type de rencontre, ont cherché à percevoir le potentiel de l'entreprise et à déterminer le sérieux de la démarche du cédant. Nous allons revenir plus en détail sur le sujet à la section suivante. Toutefois, les illustrations de l'encadré 5 nous éclairent sur cette quête par les cédants et les repreneurs d'une information qualifiante qui leur permettra de juger s'ils poursuivent les démarches ou pas avec cette personne.

La ou les premières rencontres représentent ainsi le premier test pour le repreneur, la première porte à franchir, celle qui donne accès au CIM ou aux états financiers de l'entreprise cible qui lui seront donnés après avoir signé une entente de confidentialité. Ainsi, les cédants recherchent une complicité avec le repreneur avant

d'ouvrir leur livre, tandis que les repreneurs cherchent avant tout une complicité entre leur projet de vie et l'entreprise cible, un projet qui les motive. Si c'est le cas, ils demanderont alors à voir les états financiers afin de procéder à une analyse plus en profondeur de l'entreprise cible.

[...] je suis venu un soir dans l'entreprise, j'ai signé la clause de confidentialité, ils m'ont remis un cartable avec tous les produits de l'entreprise, pis je te dirais que c'est là que je suis devenu intéressé, c'est quand j'ai vu toute la panoplie de produits [...], c'est là que j'ai cliqué, pis j'ai dit OK, je la veux cette entreprise, quand j'ai vu le cartable de produits. Ce soir-là, ils m'ont aussi remis les états financiers des cinq dernières années (repreneur 1, 13:06).

Encadré 5 : illustrations de la structuration de l'attitude

« Si on sentait, lors des entrevues, qu'y avait un petit quelque chose qui n'était pas clair [...] ben à ce moment-là on pouvait écarter la personne » (C1, 40.2).

« Quand on se renseigne sur une société on se renseigne aussi sur qui sont ces personnes-là, sont-elles sérieuses ? » (R2, 43).

« Vraiment bien, parce que la condition principale qui était que l'opération se fasse ici était acceptée » (C4, 72).

« Son projet ne me surprenait pas, pas de femme, pas d'enfants, pourquoi pas ? » (R6, 52.1).

2.1.3. L'étape de préparation et d'analyse

À cette étape de *préparation*, outre le fait de préparer son équipe d'intervenants, l'activité principale du cédant est de fournir au repreneur l'information dont il a besoin pour réaliser les analyses de l'entreprise. Il est pertinent d'annoncer ici que plusieurs repreneurs souhaitaient acquérir les entreprises du cédant 2 et du cédant 3 et que ceux-ci ont décidé de procéder par enchère. Les cédants 2 ont déterminé une date de clôture pour la soumission des offres, moment où il prendrait une décision. Le cédant 3 a fonctionné autrement : au départ, il comparait les offres dès qu'il les recevait afin de forcer les repreneurs adverses à renchérir. Après quelques mois, il a réalisé que cette stratégie n'était pas adéquate :

Ça vaut pas la peine de vendre, même si j'ai pas de balance de vente, toute ce que j'ai travaillé, au bout d'un an va être ruiné. [...] Tu vas pas vendre juste pour l'argent en voyant que tout va disparaître du jour au lendemain (cédant 3, 41:28).

Afin de procéder à l'analyse de l'entreprise, le repreneur aura besoin d'information sur celle-ci. Qu'il ait quitté la rencontre initiale avec ou sans cette information, le cédant devra, suite à cette rencontre, fournir lorsque justifié la documentation nécessaire à une analyse éclairée de son entreprise.

Pour les repreneurs, les analyses élémentaires se font au niveau des états financiers en évaluant les résultats passés afin de déterminer une valeur actualisée de l'entreprise. Également, à l'aide de documents internes, d'information disponible sur le Web et d'autres sources, il s'avère important pour le repreneur d'analyser les environs interne et externe de l'entreprise afin de trouver des pistes d'optimisation des opérations et certaines possibilités de marché encore inexploitées qui permettent de s'assurer de la capacité de l'entreprise à créer une valeur pérenne. Par exemple, le repreneur 5 s'est rendu plusieurs fois à la ferme pour avoir une idée précise des installations et du troupeau lui permettant d'évaluer le niveau de production possible plutôt que se fier uniquement aux états financiers. Le repreneur 4, notre cas critique, a passé plus d'un mois dans l'entreprise 4 afin de valider *in situ* les affirmations du cédant 4.

Les repreneurs les plus organisés peuvent déjà à cette étape planifier les activités qui suivent la signature d'une *indication d'intérêt*, soit la recherche de financement et les vérifications plus poussées. Par exemple, le repreneur 3 avait obtenu, avant même sa rencontre avec le cédant 3, des ententes conditionnelles d'Investissement Québec et de la BDC pour son financement. Ce même repreneur, comptable agréé rappelons-le, suite à l'analyse poussée des états financiers en est venu à élaborer différents scénarios d'achat de l'entreprise cible, augmentant

conséquemment ses chances de proposer une solution attrayante pour le cédant 3. C'est à cette étape, dans les cas où le repreneur préférait être accompagné lors de la négociation, qu'entraient dans le processus certains conseillers. L'encadré 6 témoigne des démarches suivies par les repreneurs.

Encadré 6 : illustrations des démarches d'analyse des repreneurs

« Moi, je suis parti avec ça, pis je suis allé voir mon ami comptable, pis on a analysé tout ça, pis on a regardé le marché un peu, on a regardé la compétition, pis on s'est dit ouais y a encore de l'avenir dans ce domaine-là ». (R1, 54.4)

« On savait qu'il y avait plusieurs choses à faire, déjà vérifié les états financiers, enfin regarder l'aspect des performances financières, faire l'estimation de l'entreprise ». (R2, 56)

« J'avais un conseiller, un associé dans un bureau comptable, on s'était assis ensemble et on a évalué l'entreprise en fonction des informations qu'on nous avait données ». (R3, 58)

« J'ai un ami CMA qui a fait quelques transferts d'entreprise dans sa carrière. Il est capable de lire des états financiers, on s'entend que ce n'est pas une multinationale, et de rapidement trouver les bons côtés et les bobos d'une entreprise ». (R4, 216,1)

« De notre côté, on a commencé à préparer notre offre d'achat selon les chiffres qui nous avaient été transmis ». (R5e, 219,2)

« Je suis parti avec cela et j'ai donné ça à mes gens en comptabilité pour avoir leur "input" par rapport aux chiffres ». (R6, 78)

L'aboutissement de l'analyse des repreneurs s'accomplit de l'une des deux façons. Premièrement, par une proposition écrite au cédant sous la forme d'une *indication d'intérêt* ou, si au contraire les parties décident de ne rien officialiser à ce stade du processus, on demandera verbalement une rencontre. Les énoncés de l'encadré 7 illustrent adéquatement ces aboutissements. Le repreneur 1, le repreneur 3 et le repreneur 6 ont fait parvenir une proposition écrite à leur cédant. La repreneuse 2, qui n'avait toujours pas visité les installations, désirait le faire avant de soumettre son offre d'achat. C'est ainsi qu'une fois ses analyses complétées, elle a demandé par courriel une rencontre, en mentionnant qu'elle souhaitait soumettre une offre. Pour le repreneur 4, l'exercice d'analyse ne lui servait qu'à s'assurer de la

santé financière de l'entreprise, puisque le cédant 4 avait annoncé qu'il n'était pas ouvert à la négociation. Dans le cas 5, la détermination de la valeur de l'entreprise restait secondaire à une éventuelle entente. À la fin de cette étape, dans tous les cas, les cédants et les repreneurs se sont entendus sur une certaine fourchette de valeur, soit une ZAP positive, et peuvent progresser vers l'étape suivante. À ce moment, le repreneur a franchi la deuxième porte.

Encadré 7 : illustrations de l'aboutissement de l'étape d'analyse

« Fais qu'on a fait une offre ». (R1, 54.4)

« J'ai envoyé un email pour demander une rencontre ». (R2, 27.4)

« On a préparé une offre et on a soumis l'offre ». (R3, 58)

« Le 1er décembre 2014, on avait pris une photo de la situation qui devenait la base de nos négociations du prix de vente ». (R4, 229,4)

« De mon côté, j'ai travaillé sur une offre et la façon de la présenter ». (R6, 78)

2.1.4. L'étape de l'agenda de négociation

L'ajout dans notre modèle théorique de l'étape de *l'agenda de négociation* jugée importante par Bourque et Thuderoz (2011) semblait fondé, puisque selon ces auteurs (*ibid.*), c'est durant cette étape que les parties déterminent ce qui doit être négocié et quand. Nos participants ont abordé le sujet dans une perspective centrée uniquement sur leur démarche, ce qui nous a essentiellement procuré des données valables pour l'étape précédente de *préparation*. Lorsqu'interrogés plus avant au sujet d'un quelconque agenda, encore une fois, les réponses des participants se concentraient sur leur agenda personnel et jamais sur un agenda commun. Ce manque de structuration formelle de la démarche est bien illustré par les propos du repreneur 6 :

C'était pas hyper structuré. [...] le courtier [...], il nous a laissé patauger là-dedans, pis regarde, moi je n'avais jamais acheté avant, pis lui n'avez jamais vendu avant non plus, faque tsé on, on s'est

débrouillé [...], mais reste que, non, ça manquait un peu de... moi j'ai essayé d'en mettre des fois des structures, mais tsé à un moment donné, j'peux pas le forcer à passer à la prochaine étape là (repreneur 6, 20:40).

Notre constat s'avère que les acteurs de la négociation de la transmission/reprise bénéficiant d'accompagnateurs, soit le cas 1, le cas 3, le cas 5 et le cas 6 se laissent guider au travers du processus par ces derniers comme l'illustrent les énoncés regroupés dans l'encadré 8.

Encadré 8 : illustrations de l'influence des accompagnateurs dans la préparation de la négociation

« *Le processus de négociation c'est pas mal lui qui a drivé ça* » (R1, 54.1).

« *Comme je travaillais avec un agent, on s'y est pris d'une façon très systématique* » (C3, 57.2).

« *Elle nous a donné des devoirs à faire chacun de notre côté en vue de la deuxième rencontre* » (R5, 63).

« *Donc le courtier a dû intervenir* » (R6, 65.2)

Cette absence de planification précise nous a permis de prendre conscience que cette étape du processus se déroule en fait au commencement de l'étape suivante d'*exploration des scénarios*. Ce constat incite à présumer que, contrairement à une négociation sociale (syndicale) où l'on annonce à l'avance sur quoi porteront les négociations à venir, le processus de négociation d'une transmission/reprise externe s'accomplit sans plan défini, plutôt comme une succession d'objectifs spécifiques à la tâche en cours ou la préparation à la rencontre suivante. De tous nos participants, seul le cédant 2 a spécifiquement parlé d'agenda, soit celui « imposé » par la repreneure 2 qui avait planifié en détail l'étape d'*exploration des scénarios*.

2.1.5. L'étape d'exploration des scénarios

L'étape d'*exploration des scénarios* représente le début des pourparlers de négociation de la transmission/reprise externe. Tout ce qui s'est passé avant les pourparlers fait bien sûr partie du processus de négociation, mais c'est cependant une période préliminaire de structuration des attitudes des parties, lors de laquelle les négociations ne portent pas sur la transaction elle-même, mais plutôt sur la décision d'entrer ou non en négociation (Bourque et Thuderoz, 2011; Walton et McKersie, 1991). Par exemple, si un cédant ou un repreneur n'a pas confiance envers l'autre, tout porte à croire que ces personnes ne s'assoieront pas de nouveau à la même table.

En négociation, la coopération constitue une ouverture à une conciliation des objectifs de chacune des parties (Walton et McKersie, 1991), celles-ci comprenant que leurs intérêts mutuels ne se limitent pas qu'à maximiser chacun leur gain comme l'avait initialement pensé le cédant 3 avec sa tentative d'enchère relatée plus tôt. Il n'était cependant pas le seul de nos cas à avoir réfléchi de la sorte. Le cédant 1, le cédant 2 et le cédant 6 également pensaient s'engager dans une simple négociation distributive. Pour le cédant 1, « l'assiette garnie » préparée avec ses conseillers n'avait pas à être négociée, puisqu'à ses yeux, elle formait un tout indivisible. Il offrait un bon prix ainsi qu'une période de transition de six mois, point final. Pour lui, ajouter aux discussions, puis éventuellement consentir à un crédit-vendeur équivalait à s'humilier après les « sacrifices » prescrits par ses conseillers concernant la valeur de son entreprise. De leur côté, les cédants 2, ni préparés ni conseillés à la transmission de leur entreprise, croyaient vendre celle-ci et le lendemain prendre leur retraite sans aucune obligation. Puis pour le cédant 6, rescapé d'une première transmission importune, un crédit-vendeur demeurait hors de question. Il ne voulait pas revivre l'angoisse de ne pas se faire payer, comme il n'acceptait pas de prendre un risque et de perdre pour une période, si courte soit-elle, l'usufruit d'une partie de ses gains. De plus, il se doutait bien qu'une période de transition soit demandée, mais il souhaitait l'éviter. Les trois autres cédants

apparaissaient ouverts tant au crédit-vendeur qu'à une transition. Bien que leur contexte respectif se soit présenté différemment, ces trois cédants, conscients qu'ils ne pourraient éviter le crédit-vendeur, souhaitaient une période de transition pour assurer à leur création une certaine pérennité. Les données expliquées dans cette section sont résumées dans le tableau 14 de la page suivante. Il semble donc que certains des cédants étaient prêts à coopérer, mais uniquement à certaines conditions. Même constat pour les repreneurs : pour l'ensemble de ceux-ci, le crédit-vendeur était inconditionnel, seuls les repreneurs 2 auraient pu financer 100 % de la transaction et ceux-ci s'attendaient à le faire. C'est leur groupe de financier, Desjardins capital régional et coopératif en tête, qui a forcé les cédants 2 à proposer un crédit-vendeur. Pour le repreneur 1, la BDC, son prêteur financier, lui a fait comprendre que le crédit-vendeur était considéré comme du capital dans le montage financier. Ainsi le repreneur 1 dut convaincre le cédant 1 qu'il devait consentir à un crédit-vendeur puisque toutes les institutions financières qui s'étaient montrées intéressées à le financer l'exigeaient. Pis encore, le jour de la signature du contrat,

Le 18 décembre, les anciens propriétaires vont t'en parler, ils l'ont de travers là, la BDC nous ont envoyé ça par fax chez le notaire à neuf heures le matin : *voici une clause subrogeant la dette due au cédant : le repreneur n'a pas le droit de la rembourser [la balance de vente] tant que ces ratios-là ne sont pas acceptables*, pis cette feuille-là, ils se l'ont faite présenter chez le notaire (repreneur 1, 60:26).

Le cas 3 constitue un exemple éloquent de l'importance du crédit-vendeur dans la négociation d'une transmission/reprise, puisque c'est une combinaison de trois crédit-vendeurs qui ont fait en sorte que la transaction puisse se concrétiser. Le cédant 3 exigeait un prix de vente illogique par rapport aux données financières qui présentaient des ratios insuffisants. Le repreneur 3 a dû « lui démontrer, chiffre à l'appui, les raisons pour lesquelles il ne pourrait jamais vendre sa compagnie : les gens ne pouvaient pas financer ce qu'il demandait ». Pour arriver à obtenir une oreille attentive du cédant 3 et lui faire comprendre cette incohérence, il va sans dire

Tableau 14
Points de discussion lors de l'exploration des scénarios

	Fav. à la négo du prix	Crédit-vendeur				Transition		
		Fav.	% prix	Terme	% int.	Fav	Négociée	Réelle
Cédant 1	Non	Non				Oui	6 mois	18 mois
Repreneur 1	Oui	Oui	10 %	3 ans	7 %	Oui	12 mois	18 mois
Cédant 2	Non	Non	10 %	3 ans	0 %	Non	12 mois	12 mois
Repreneur 2	Oui	Oui				Oui		
Cédant 3	Oui	Oui	12,7 %	**	Base +1 %	Oui	2 mois	½ mois
Repreneur 3	Oui	Oui				Non		
Cédant 4	Non	Oui	70 %	10 ans	2 %	Oui	120 heures	2 mois
Repreneur 4	Oui	Oui				Oui		
Cédant 5	Non	Oui				Oui	Non déterminé	24 mois
Repreneur 5f	-	-				-		12 mois
Repreneur 5e	Oui	Oui	98 %	25 ans	0 %	Oui		12 mois
Cédant 6	Oui	Non	50 %	3 ans	0 %	Non	12 mois	1½ mois
Repreneur 6	Oui	Oui				Oui		

Fav. : favorable ; int. : intérêt ; ** : 50 % des profits nets annuels jusqu'au remboursement complet

Gratton (2018)

que le repreneur 3 a investi beaucoup de temps et d'énergie. Pour le cédant 3, cette soudaine compréhension de l'illogisme financier de ses demandes émane une autre réalisation, celle de la futilité de sa stratégie d'enchère initiale qu'il a par la suite changée du marchandage à la négociation coopérative.

Grâce à ses nouvelles dispositions, il a pu apprécier la proposition de trois crédit-vendeurs distincts, soit un premier crédit-vendeur usuel remboursable par le versement au cédant de 50 % des profits nets annuels jusqu'au remboursement complet du crédit-vendeur ; un deuxième crédit-vendeur fonction des profits futurs liés à des clients potentiels démarchés par le cédant avant la vente et ; un dernier crédit-vendeur lié à l'obtention des crédits d'impôt de plus d'un million de dollars dus à l'entreprise depuis plus de cinq ans, mais faisant l'objet d'un litige entre le gouvernement fédéral et l'entreprise. Ce n'est que cette combinaison de balances de vente qui a permis au repreneur 3 de réussir à s'asseoir avec le cédant 3 à la table de négociation.

Le cas 4 représente un contre-exemple, aussi éloquent que le cas 3, de l'importance du crédit-vendeur dans l'atteinte d'une entente négociée de transmission/reprise externe. Le cédant 4 savait qu'il devait jouer le rôle des institutions financières étant donné que les états financiers de l'entreprise ne permettaient pas un financement conventionnel. Il pouvait toujours attendre qu'un acquéreur achète l'entreprise au comptant, mais, période de transition ou non, sa satisfaction résidait autant sinon plus dans la relation qu'il aurait à développer avec le repreneur en prévision d'un partenariat de dix ans. Or, celui qui se montrait intéressé paraissait compatible et il acceptait les conditions.

Pour le repreneur 5, tout apparaissait imbriqué, la valeur de l'entreprise, le prix de vente et le crédit-vendeur. Dans cette perspective, le crédit-vendeur représentait pour le repreneur 5 son unique espoir de reprendre la ferme de ses rêves et constituait son seul levier de négociation, vu que, selon lui, aucun repreneur ne possédait les moyens de financer cette transaction. Ce levier ne s'avéra pas très utile parce que le cédant 5 le savait aussi. Pour lui, comme pour le cédant 4, la seule solution résidait dans la compatibilité entre le repreneur et lui ; toutefois, dans son cas, son fil s'ajoutait à l'équation.

Conditionnel à la transaction dans le cas 6 également, le crédit-vendeur a été discuté très tôt à l'étape *d'exploration des scénarios*. Le cédant 6, conséquemment à sa première expérience, a refusé d'emblée. Avec le temps et la constatation des moyens financiers limités du repreneur 6, le cédant 6 a dû acquiescer aux exigences de la banque. Comme les autres cédants, il y a finalement consenti puisqu'il faisait énormément confiance au repreneur 6 d'être en mesure de réussir à faire perdurer l'entreprise. Il s'est « convaincu de prendre le risque de miser sur la personne ». Comme le montrent les énoncés rapportés dans l'encadré 9, aujourd'hui, les crédits-vendeurs apparaissent incontournables lorsque des institutions prêteuses participent au financement d'une transmission/reprise externe.

L'autre élément de négociation fondamentale de l'étape *d'exploration des scénarios* est la période de transition. Dans cinq de nos cas, elle a fait l'objet de négociation, tandis que dans le cas de la ferme, une longue transition apparaît incontournable, puisque le cédant 5 terminera sa vie sur « ses » terres. En pratique, toutefois, cette transition se trouve maintenant terminée, l'entente était de deux ans, la première année dédiée au repreneur 5 externe à l'étable, qui représentait le côté le plus pressant à transmettre, mais surtout à optimiser grâce aux connaissances et à l'expertise du repreneur 5 externe. La deuxième année a été axée sur les champs, la machinerie et les relations avec les fournisseurs pour le repreneur 5 familial. Aujourd'hui, le cédant 5 et sa conjointe font toujours intrinsèquement partie de la ferme : ils sont domiciliés sur « ses » terres, ils profitent de « ses » activités et de « ses » équipements. Le cédant 5 sera toujours chez lui sur sa ferme, il y travaillera quand il voudra, à faire ce qui lui plaît. C'est ce qu'il voulait.

Encadré 9 : illustrations des contraintes liées au crédit-vendeur

« Mais c'est dans le commerce, pis les institutions financières demandent ça » (C1, 209.4).

« Moi dans mon montage financier mes banquiers me l'ont exigé » (R1, 197.3).

« Desjardins nous a obligés à offrir un crédit-vendeur » (C2, 198.3).

« Les institutions financières l'exigent pour la plupart des financements, expérience dans l'industrie ou pas » (R6, Cas 6-3).

Le cas 1 représente le seul des six cas où la période de transition se trouvait incluse dans l'offre de vente des cédants. Ils offraient six mois contre rétribution. Le repreneur 1, qui ne connaissait rien de cette industrie, a négocié une année complète, tant pour le cédant 1 que sa conjointe à l'administration que les deux ont acceptée. Les cédants 2 ont été les plus surpris de devoir repousser leur retraite d'un an, mais du même souffle, le cédant 2 interviewé a lancé : « on n'était pas préparé à cela du tout parce que nous étions ben tannés, mais c'est la plus belle chose qui nous est jamais arrivée ». Le couple de repreneurs 2 paraît du même avis puisqu'ils sont

aujourd'hui des amis, mais au départ, leur exigence relative à ce que les cédants 2 veillent à la transition durant un an ne plaisait guère à ceux-ci. Les repreneurs 2 ont cependant tenu coup jusqu'à ce que Desjardins Entreprises, Capital régional et coopératif impose cet accompagnement aux cédants 2. Mais pour le repreneur 2,

à la place des cédants, je n'aurais pas été tranquille. Je n'aurais pas été tranquille, c'est sûr que c'est quand même un domaine... c'est comme pour tout, même si on connaît le domaine, une entreprise a quand même une histoire, a quand même un modèle, des particularités et forcément ce transfert-là doit se faire et raisonnablement je pense qu'un an c'est un minimum, surtout une entreprise de cette taille-là (repreneur 2, 31:35).

Le repreneur 3 ne voulait pas du cédant 3 dans l'entreprise. C'est le seul de nos repreneurs à avoir négocié une transition de courte durée, ce qui contraria le cédant 3 qui souhaitait passer le flambeau graduellement, en quelques mois. Ils ont finalement convenu d'une transition de deux mois. La BDC et Investissement Québec exigeaient du repreneur 3 de négocier une transition, mais celui-ci avait fait valoir sa longue expérience de l'industrie et sa volonté de procéder sur-le-champ à un changement de direction qui tardait ; il a eu gain de cause. L'offre initiale du cédant 4 incluait une période d'accompagnement indéterminée, tout ce que le repreneur 4 devait faire était de la négocier à son avantage. Considérant qu'il allait plonger aveuglément dans cette aventure, il s'est accordé avec le cédant 4 pour une période d'essai sans condition d'un mois. Il savait que le cédant 4 désirait quitter rapidement et lui voulait prendre les rênes de l'entreprise tout aussi rapidement. Ainsi, suite à la période d'essai, il s'est assuré de 120 heures d'accompagnement non rémunéré qu'il pouvait utiliser quand bon lui semblait. Le repreneur 4 a accepté en contrepartie de préserver l'emploi de la conjointe du cédant 4 pour une période d'un an. Pour ce qui est du cas 6, la transition a dû être négociée âprement parce que le cédant 6 détenait, avant même que le processus de transmission/reprise externe s'amorce ici, des affaires au Vietnam dont il devait s'occuper. Bien que celui-ci ait rechigné à l'idée de rester un an de plus au Québec, de son côté, le repreneur 6, inquiet de son manque d'expérience dans l'industrie et incertain de sa relation future avec l'employée clé de

l'entreprise 6, insistait pour une transition d'une année. Il a proposé au cédant 6 une solution créative d'une transition de deux ans par période de trois mois au Québec, puis trois mois à distance, à la demande, par courriel, Skipe ou téléphone, ce qui a satisfait le cédant 6. L'encadré 10 regroupe quelques énoncés de repreneurs exigeant une période de transition.

Encadré 10 : illustrations de la négociation de la période de transition

« *Moi c'est sûr que c'était primordial qu'il me donne au minimum un an* » (R1, 197.2).

« *Il y avait des choses qui étaient non négociables pour nous, comme le fait que les cédants devaient rester dans l'entreprise pour un an* » (R2, 225.1).

« *On a chacun répondu aux besoins de l'autre [...] avec la banque de 120 heures* » (R4, 203).

« *Je voulais qu'il soit là un an ne sachant pas trop ce qui se passait à l'interne* » (R6, 208.5).

Aussi étonnant que cela puisse paraître, la négociation du prix de vente ne constitue pas l'élément crucial de l'étape d'*exploration des scénarios*. Avec le recul, certains des cédants et des repreneurs des cas 2, 4, 5 et 6 nous ont affirmé qu'étant donné qu'ils s'étaient préalablement entendus sur la fourchette de valeur, ils n'avaient pas négocié spécifiquement un prix, un crédit-vendeur ou une période de transition lors de cette étape d'*exploration des scénarios*, mais ils avaient négocié un tout ou des conditions. Comme le témoignent les illustrations de l'encadré 11, seuls le cas 1, le cas 2 et le cas 6 ont mentionné avoir négocié *un peu* le prix, qui selon les données recueillies, représentent des variations de moins de 5 % par rapport à la fourchette de valeur de l'entreprise.

La poignée de main, qui clôture l'étape d'exploration des scénarios, symbolise l'acquiescement ou l'invitation faite au repreneur par le cédant de franchir la troisième porte. À ce moment, rien n'est encore gagné, mais l'entente de principe conclue servira de fondation à la construction de l'accord.

Encadré 11 : illustrations de la négociation du prix de vente

« La négociation, ce que je... ce qu'on a laissé aller en dernier c'était par gentillesse, je pense » (C1, 209.2).

« Fait que j'ai payé le bas de la fourchette » (R1, 210).

« C'est qu'en fait le premier prix s'est négocié un peu, mais pas énormément, et par contre c'est une partie du prix qui était mis en balance de vente » (R2, 212.2).

« Lui bonifie son offre, on discute et on réussit à aplanir nos différends » (C3, 213.2)

« Par rapport au montant de la transaction, ce n'est pas 100 000 \$ ou 200 000 \$ de plus qui m'aurait arrêté » (R3, 375)

« Donc, à partir du moment où mes conseillers m'ont confirmé que c'était une bonne affaire, je suis parti avec la valeur demandée et c'est beaucoup plus des conditions que nous avons négociées » (R4, 190.3).

« Le cédant peut demander le prix qui veut, de toute façon j'ai besoin d'aide. Donc quand on a convenu qu'il allait nous aider, je suis embarqué. Je n'ai pas négocié la valeur marchande, j'ai négocié les conditions demandées par le cédant » (R5, 219.4).

« Je dirais que la valeur de l'entreprise n'a pas été un réel sujet de négociation parce que je pense que lui, moi, le courtier... on n'a pas fait un gros marchandage [...] ça s'est joué à quelques dizaines de milliers de dollars, pas sur des sommes monumentales » (C6, 220.1).

2.1.6. L'étape d'argumentation, d'ajustement et de concession

Une fois que les participants terminaient leur récit à propos des négociations, nous demandions à ceux-ci s'il n'y avait pas d'autres éléments qui avaient été négociés suite aux premières négociations. Notre approche exigeait de rester vague afin de faire ressortir les points saillants qu'un négociateur tenait absolument à négocier ou les éléments et clauses contractuelles l'ayant suffisamment marqué pour en garder un souvenir. Le tableau 15 de la page suivante liste en ordre alphabétique ces autres éléments évoqués par les participants. Nous les présentons brièvement dans les prochains paragraphes. Les autres clauses usuelles retrouvées dans un contrat seront discutées au point suivant.

Tableau 15
Éléments secondaires négociés

Éléments négociés	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Bail				X		
Caution	X					
Clauses d'ajustement (prix, BV, etc.)	X	X	X			X
Clause de non-concurrence		X	X			X
Contrat de travail du cédant	X	X				X
Date ou autre entente de coupure	X	X				
Employés	X					
Employé de la famille du cédant	X	X		X		
Fonds de roulement		X				
Remboursement du crédit-vendeur	X		X	X	X	X
Revenus futurs			X			X
Stock	X	X				
Subvention ou autre financement	X		X	X		
Autres clauses spécifiques au marché			X			

Gratton (2018)

Le repreneur 4 se trouve le seul de tous nos cas à avoir négocié un *bail*, puisque son entente avec le cédant 4 l'exigeait. Le coût de location lui-même n'était pas négociable, ni au départ sa durée, mais le repreneur 4 a réussi à rendre cette entente moins contraignante en faisant accepter au cédant 4 la possibilité de renégocier le *bail* une fois le crédit-vendeur remboursé. Dans les autres cas, l'acquisition de l'entreprise incluait les actifs immobiliers. Seule l'entreprise 6 se situe aujourd'hui, et a toujours été sise, dans un immeuble commercial dont elle loue une partie des locaux.

Dans les dernières minutes de la négociation, c'est là qu'on a décidé de négocier qu'à partir du moment que la balance de prix de vente était payée, que j'étais libre de faire ce que je voulais avec le bail (repneur 4, 33:30).

De son côté, le repreneur 1 est le seul à s'être vu imposer une *caution*. Le cédant 1, qui abhorre encore aujourd'hui le crédit-vendeur et les clauses de celle-ci ordonnées par la BDC, avait exigé un cautionnement stipulant que la conjointe du repreneur 1 garantissait le paiement du crédit-vendeur. Bien que la clause subrogatoire de la BDC vienne en quelque sorte annuler cette *caution* imposée par le cédant 1, le repreneur 1 la considère contraignante.

Fait que là ousse que j'ai cédé, pis que je regrette un peu, c'est que, y dit j'accepte, mais y dis ça prend le cautionnement de ta blonde. Fais que ça, c'était probablement sur les recommandations de [son] avocat là (repreneur 1, 36:28).

Comme l'illustre l'encadré 12, quatre couples de cédants/repreneurs ont discuté de *clauses d'ajustement* diverses concernant le prix, le crédit-vendeur et d'autres actifs meubles ou immeubles de l'entreprise. Les deux autres, le cas 4 et le cas 5, font exception puisque dans le cas 4, tout se déroulait à l'amiable et pour le cas 5, l'empressement des parties à conclure un accord a généré un contrat inachevé dont plusieurs clauses doivent aujourd'hui, deux ans après la transmission/reprise mixte, être débattues.

Encadré 12 : illustrations de la négociation de clauses d'ajustement

« On avait prévu un mécanisme d'ajustement en fonction des états financiers 2012 » (R1, 45:05).

« Ce prix-là, quand on est arrivé à la négociation finale on l'a inclus dans le prix » (C2, 224.1). Ils ont été obligés de nous rembourser un montant parce qu'on avait laissé plus de fonds de roulement que ce qu'il avait été prévu. (C2, 39 :32)

« Mon repreneur avait, dans l'offre finale, différents facteurs de correction potentiels » (C3, 200.6).

« Quelques semaines après, on a signé le report de quelques mois du remboursement de la balance de vente » (R6, 377.2).

Les repreneurs 2, 3 et 6, voulant se protéger contre un retour possiblement nuisible du cédant dans le marché, ont exigé une *clause de non-concurrence* comme nous le montre l'encadré 13. En réponse à ces exigences, les cédants 2 et le cédant 6 ont décidé de limiter l'étendue de cette clause au Canada, les cédants 2 par opportunisme, et le cédant 6, puisqu'il était déjà en affaires au Vietnam.

Bien qu'une période de transition ait été négociée dans tous les cas, en ce qui concerne le cas 1, le cas 2 et le cas 6, puisque ces cédants recevaient une *rémunération* en compensation à leur accompagnement, les parties ont été dans

l'obligation de préciser certaines clauses de l'entente. Comme le montre l'encadré 14, pour le cas 6, en plus de la rémunération, la particularité de la fréquence, trois mois par trois mois, a été spécifiée au contrat.

Encadré 13 : illustrations de la négociation de clause de non-concurrence

« *Moi je suis obligé pendant 10 ans de ne pas reprendre un [...] et c'est bien normal aussi, c'est la chose la plus simple* » (C2, 224.3)

« *Il y a des clauses de non-concurrence d'incluses dans le contrat* » (R3, 55 :16).

« *Une clause de trois ou cinq ans, mais juste sur le territoire ici, nord-américain, je crois* (R6, 65:12)

Encadré 14 : illustrations de la négociation de la rémunération des cédants

« *Puis après ça tout ce qui concerne les ententes de travail, on n'a pas été exigeant du tout, on a juste demandé un salaire comme tout le monde pour passer cette année-là et on s'est donné à 100 %* » (C2, 224.2).

« *On s'était entendu que je donnerais un an d'accompagnement, mais seulement tous les trois mois* » (C6, 272.3).

« *On est tombé d'accord parce qu'entre autres, il devait me payer un salaire comme employé* » (C6, 272.4).

Les cédants de l'entreprise 1, dont les opérations sont structurées par projets et ceux de l'entreprise 2, qui elle fonctionne par lot, ont cru nécessaire de statuer sur une *date de coupure* marquant la fin et le début de la responsabilité financière des deux parties. Conséquemment, les *stocks* devaient être inventoriés et plus spécifiquement pour le cas 1, soit une formule de remise au cédant 1 établie en cas de vente à rabais par le repreneur 1 de marchandises complètement dépréciées. Pour l'entreprise 2, à cette date de coupure devait se prendre une décision concernant *le fonds de roulement* adéquat au besoin de l'entreprise à laisser en banque. C'est ce qu'illustre l'encadré 15 qui suit.

Dès le début des discussions avec le cédant 1, le repreneur 1 s'engageait contractuellement à conserver les emplois de tous les employés. Le repreneur 4 a pris

le même engagement, mais de son côté verbalement. C'était, dans les deux cas, un souhait des cédants et non des repreneurs qui n'avaient pas identifié préalablement à la reprise des employés clés à « protéger ». Les cédants de ces deux cas ont de plus exigé des repreneurs qu'ils conservent plus spécifiquement les emplois de leurs conjointes pour une durée d'un an. Les seuls repreneurs à faire cette demande à leurs cédants sont les repreneurs 2 qui ont demandé que le fils du cédant 2, qui détenait un poste clé et des habiletés indispensables, reste à l'emploi de l'entreprise pour une période de six mois. L'encadré 16 rapporte ces deux derniers points.

Encadré 15 : illustrations des négociations concernant la date de coupure

« Le reste ça été la coupure, comment est-ce qu'on faisait la coupure, quand, quels contrats qui vous appartiennent. Quels contrats qui m'appartiennent. Fais que ça, il fallait trouver une formule aussi là-dessus » (R1, 223.1)

« C'est sûr que quand on vend un commerce comme ça, on laisse un fonds de roulement. On a essayé de visionner ça par les comptes à recevoir qu'on avait et les inventaires » (C2, 224.1)

Encadré 16 : illustrations des négociations sur le sort de certains employés

« Son fils aussi, parce que son fils avait une part assez importante au niveau de la production, donc cela était non négociable aussi... qu'il parte comme ça, du jour au lendemain. Il fallait qui nous donne un certain temps, on avait fixé six mois » (R2, 225.2)

« Le cédant a négocié que je garde sa conjointe à l'emploi dans l'entreprise pour une durée d'un an, elle faisait la tenue de livres et travaillait aussi à la production. Après un bout de temps, j'ai transféré la tenue de livres à la maison parce que ma blonde est comptable » (R4, 229.7).

Trois cas ont dû pousser plus loin les discussions concernant le *crédit-vendeur*. L'encadré 17 rassemble des témoignages à ce sujet. Deux repreneurs ont négocié spécifiquement pour le protocole d'accord, et non pour le contrat final, des clauses particulières à leur financement. Comme le montre l'encadré 18, le repreneur 3 désirait la liberté d'annuler l'accord avant une certaine date s'il ne pouvait concrétiser à sa satisfaction le montage financier nécessaire à l'acquisition. Pour sa part, le repreneur 4 a convenu avec le cédant 4 de la possibilité de reporter la

signature du contrat final advenant qu'il soit admissible à un programme d'aide salariale pour le démarrage d'un projet entrepreneurial, dont les règlements stipulaient que le projet devait être en phase de développement.

Encadré 17 : illustrations de la négociation de clauses additionnelles à l'égard du crédit-vendeur

« Pour la balance de vente, j'avais demandé un moratoire de deux ans, qui en fait était exigé par les banquiers » (R1, 249.4)

« Le cédant finance 100 % de la balance de vente et on a un congé de cinq ans sur le versement du capital, c'est hors du commun ce qu'on a eu comme condition et le tout sans intérêt. Les cinq premières années, on lui verse environ 100 000 \$, au bout de cinq ans il y a un versement de 500 000 \$ et après cela il reçoit des montants chaque année, cinq ans à 150 000 \$ par année, après cela cinq ans à 200 000 \$ par année, le tout sur 25 ans et un montant spécifique est payable au décès. C'était le gros point et c'est ce qui fait que l'entente est exceptionnelle » (R5e, 232.2).

« Lui voulait un montant forfaitaire sur la base des clients, par après, suite aux trois ans de la balance de vente, il voulait une commission sur les ventes aux clients antérieurs à ma venue, déterminés dans une liste » (R6, 234.1).

Encadré 18 : illustration de la négociation de clauses additionnelles à l'égard de l'obtention de financement

« L'offre était conditionnelle à certaines choses, dont le financement » (R3, 14:50).

« Mais pour réussir à avoir cette subvention, c'était beaucoup de démarches et on n'a pas réussi à conclure la vente avant le 1er décembre 2014. On a donc convenu qu'on allait attendre de recevoir cette subvention avant d'officialiser la transaction » (R4, 229.2).

Une fois les discussions terminées, le cédant autant que le repreneur, satisfaits de l'accord, rassurés du financement et encouragés par la vérification, franchissent la quatrième et dernière porte du processus afin de passer à l'étape suivante soit celle d'officialiser légalement leur projet de transmission/reprise externe.

2.1.7. L'étape de construction et finalisation de l'accord

L'étape de *construction et de finalisation de l'accord* voit l'entrée en scène des avocats et des notaires, en fonction du choix de leur mandant. Pour cette étape spécifique du processus de négociation, le mandat peut être entier, comme l'ont choisi les acteurs des cas 1, 2, 5 et 6 ou partiel comme l'ont préféré ceux des cas 3 et 4. Les choix des différents acteurs de tous nos cas de négociation de transmission/reprise externe sont reportés dans le tableau 16 de la page suivante.

Pour deux des quatre cas où des mandats complets ont été attribués, le mandataire avait été sélectionné par les cédants 1 et 6, tandis que la repreneuse 2 qui dès le début pilotait les négociations, demeure une fois de plus responsable de cet aspect du processus de négociation. De l'autre côté de la table, le repreneur 1 a préféré un notaire pour valider le travail de l'avocat des cédants 1, tandis que les cédants 2 optaient pour l'avocat habituel de l'entreprise qui lui ne faisait qu'un travail de validation. Les repreneurs 5 externes continuaient avec le même conseiller qu'au départ.

Dans les cas où des mandats partiels étaient attribués, le cédant 3 et les repreneurs 4 et 6 étaient les initiateurs responsables de la rédaction de l'entente légale. Le cédant 3 a travaillé avec un avocat en début de mandat pour terminer avec un notaire, selon lui plus abordable, tandis que le repreneur 4 a mandaté son ami notaire. Le repreneur 6 s'était fait accompagner dès le début du processus par une avocate et son vis-à-vis poursuivait avec son courtier, dont le mandat couvrait l'ensemble de la démarche. Toutefois, le cédant 6 mandatait à son tour une avocate pour les aspects légaux. Les repreneurs 3 et 5 familial et le cédant 4 n'ont pas mandaté de conseiller juridique pour cette étape du processus, ils se sont fiés à l'intégrité et au professionnalisme des notaires mandatés par leur vis-à-vis.

Tableau 16
Mandats, mandants et mandataires

	Non représenté	Avocat	Notaire	Autre	Initiateur	Partiel	Complet
Cédant 1 Repreneur 1		X			X		X
Cédant 2 Repreneurs 2		X	X			X	
Cédant 3 Repreneur 3	X	X	X		X	X	
Cédant 4 Repreneur 4	X		X		X	X	
Cédant 5 Repreneur 5f Repreneurs 5e	X		X	Fiscaliste	X	X	
Cédant 6 Repreneur 6		X		Conseiller Courtier	X	X	X

Gratton (2018)

Lorsque les cédants et les repreneurs faisaient le choix de s'occuper eux-mêmes de la construction du protocole d'accord, soit les cas 3, 4 et 6, ceux-ci n'ayant pas de formation juridique, ils devaient construire l'accord à partir d'un document *pro forma* fourni par leur mandataire. Ils négociaient clause par clause le document pour en arriver au document final comme le témoigne l'encadré 19.

Encadré 19 : illustrations des négociations sans conseiller juridique

« On a négocié ce draft-là pendant trois mois, pis là on a signé. Ça, ça l'a été la base, pis c'était assez complet. Les notaires, par la suite, quand il a fallu qu'ils écrivent le contrat, il n'y avait pas beaucoup de trous, c'était très complet, c'était rendu une offre sérieuse où on avait tout couvert » (cédant 3, 69:40).

« Un de mes amis est notaire, donc lui m'a fait un document pour une vente d'entreprise qui était déjà un, je te dirais "un pattern", que les gens vont suivre pis qui vont adapter à leurs besoins, donc on est parti, on a travaillé avec ça, on a changé les phrases, on a travaillé là-dessus, pis quand on a été prêt on est allé chez le notaire pour le faire valider » (repreneur 4, 34:20).

« Moi si ça s'était juste géré par avocat ou courtier interposés, moi j'aurais trouvé cela pas mal plus difficile. [...] en tout cas, moi ça m'a aidé beaucoup à bien le faire dans le fond ce "deal" là, pis, ça le rend personnel, ce n'est plus juste des documents, pis tu ne parles à personne à l'autre bout » (repreneur 6, 44:10).

Il ne faut pas croire que lorsque les parties décident d'attribuer un mandat complet à leur conseiller juridique, ceux-ci font nécessairement tout le travail. Au contraire, la seule différence, comme nous le montrent les énoncés de l'encadré 20, c'est que l'avocat ou le notaire prennent activement part aux discussions qui en pratique sont de la même teneur que celles témoignées à l'encadré précédent.

Encadré 20 : illustrations des négociations accompagnées de conseillers juridiques

« L'avocat a fait un contrat qu'on a révisé avec lui, qu'on a modifié, qu'on a révisé avec notre monde, on faisait tout ça ensemble, pis à un moment donné on est arrivé à une édition finale qui était compréhensible par n'importe qui » (cédant 1, 46:34).

« Le notaire et le fiscaliste ont toujours été là, les deux ont travaillé ensemble pour en arriver à monter un document qui rassemblait à ce que les deux repreneurs et moi voulions et qui "fitait" avec l'impôt. Le repreneur externe et moi on a passé ce contrat ensemble, clause par clause. Les clauses majeures, t'as pas le choix de passer par là, c'est les autres clauses qu'on discutait un peu pour s'entendre » (C5, 243.1).

Fait à noter, contrairement aux cas 1 et 5, les cédants et la repreneuse du cas 2 n'ont pas négocié ensemble les clauses normatives. La repreneuse 2 a mandaté ses avocats pour rédiger un contrat en fonction de l'accord préalablement conclu entre les parties. Une fois la rédaction terminée, le projet de contrat a été révisé par l'avocat des cédants 2. En conclusion, quelle que soit l'option choisie par les parties, mandat partiel ou complet, et, quels que soient les éléments secondaires qu'elles ont elles-mêmes négociés, plusieurs des clauses normatives énumérées dans la liste reproduite à l'annexe F peuvent se retrouver dans l'entente contractuelle entre les deux parties.

La finalisation de l'accord s'est produite de la même façon pour tous les cas. Une fois l'accord construit, les cédants et les repreneurs se sont rencontrés chez le conseiller choisi par l'initiateur pour les signatures. Suite à celles-ci, les chèques changent de mains. Le cas 4 représente la seule exception concernant le paiement, puisque la mise de fonds avait été versée une dizaine de mois plus tôt, à la fin de la période d'essai. Plus particulièrement dans le cas 5, une partie de la mise de fonds du

repreneur 5 externe a été versée au repreneur 5 familial en compensation à ses années de service dans l'entreprise avant la transmission/reprise externe et, comme nous l'a dit son père, pour équilibrer les choses entre les deux repreneurs. Seul le repreneur 6 a fait mention d'une cérémonie au champagne avec les employés quelques jours après la signature, tandis que le cédant 1 a mentionné que cette cérémonie avait été prévue, mais tristement n'a jamais eu lieu. L'encadré 21 qui suit souligne la similitude de ces séances de signatures.

Encadré 21 : illustrations des séances de signatures

« J'ai signé chez le notaire le 18 décembre à 10 h le matin [...] l'argent a été déposé dans leur compte, ça vraiment bien été là-dessus » (R1, 249.1).

« Chez un avocat à Trois-Rivières. Tous les chèques étaient prêts » (C2, 250.1).

« On a signé tous les documents, j'ai reçu les chèques, dans notre cas il a dû acheter la compagnie de gestion propriétaire de l'entreprise et des actifs » (C3, 343.1).

« Par le notaire. On a signé la première journée de l'année fiscale » (R4, 255).

« Au bureau de mon avocate à moi, il a reçu son chèque, son avocate et le courtier aussi était là, lui aussi voulait son chèque, on a fait toutes les signatures » (R6, 377.1).

Pour l'ensemble de nos cas, la signature de l'accord rime avec transfert de propriété. Lors de la signature des contrats, les cédants ont transféré 100 % des actions aux repreneurs. Dans la recension de la littérature, nous avons sous-entendu que dans certains cas, le cédant pourrait retenir un pourcentage des actions équivalent au crédit-vendeur auquel il a consenti. Aucun de nos cédants n'a procédé de cette façon. En fait, seul le cédant 5 conserve 2 % des parts afin de détenir la balance du pouvoir comme outil d'arbitrage entre les deux repreneurs. La conséquence du transfert complet des actions de l'entreprise réside dans le fait que le crédit-vendeur consenti devient essentiellement un prêt sans pouvoir coercitif.

2.1.8. L'étape de gestion de l'accord

Cette étape du processus de négociation d'une transmission/reprise externe comporte deux parties distinctes, soit avant et après le retrait complet du cédant de l'entreprise. Nous considérons que l'étape de gestion de l'accord fait partie intégrante du processus de négociation d'une transmission/reprise externe, puisque les deux acteurs de celui-ci continuent de négocier certains éléments de leur entente tels que la transition, le départ du cédant ou le remboursement du crédit-vendeur.

La période avant le retrait complet du cédant. L'activation de l'accord se réalise essentiellement par la présentation du repreneur aux employés. Aucun de nos participants n'a mentionné de cérémonie particulière pour souligner le moment, outre un toast au vin champagnisé quelques jours après la signature du contrat du cas 6, ainsi que le déménagement dans une des maisons de la ferme dans le cas du couple de repreneurs 5. Avant les présentations officielles, un cas a procédé à l'inventaire des stocks et deux cas ont relevé le réaménagement des bureaux afin d'accommoder le ou les nouveaux arrivants. La présentation du repreneur prend la forme d'un discours de la part du cédant et du repreneur de façon plus ou moins formelle. Suite à cette annonce générale, certains repreneurs ont par la suite rencontré individuellement ou par petits groupes leurs employés afin qu'à leur tour ceux-ci puissent se présenter. Plus particulièrement pour le repreneur 4, présenté comme gérant par le cédant 4 pour sa période d'essai, il a dû prendre son vrai rôle de repreneur de façon définitive lorsque le cédant 4 est tombé malade peu de temps après la période d'essai. Dans le cas 5, au moment de la signature du contrat, il devenait urgent que le repreneur 5 externe prenne en charge l'étable de la ferme, puisqu'il ne restait aucun employé à l'emploi de la ferme. Finalement, le repreneur 6 est le seul repreneur à s'être présenté à ses nouveaux employés trois semaines avant la signature du contrat. Ayant quitté son emploi la semaine précédente, il a profité de ces semaines pour apprivoiser son nouvel environnement. L'encadré 22 rassemble une sélection d'énoncés de nos participants à ce sujet.

Encadré 22 : illustrations de l'entrée des repreneurs dans l'entreprise

« Ils [...] ont annoncé aux employés que c'était vendu le matin que je suis arrivé dans l'entreprise » (R1, 340.1).

« Dès qu'on revient de chez le comptable, à trois heures l'après-midi, on va prendre l'inventaire que l'on a là. [...]. C'est sûr qu'on aurait pu arrêter d'acheter, ils seraient arrivés le lundi matin et il n'aurait rien eu à vendre » (C2, 341.1).

« Nous on avait les clés et on devait se préparer à démarrer dès le lundi, donc il fallait qu'on s'organise des bureaux, donc on s'est chargé de modifier les bureaux, de trouver notre place et aménager les bureaux en conséquence » (R2, 342.2).

« Les principaux directeurs le savaient depuis trois semaines et le lendemain de la signature j'ai rencontré tous les employés en matinée et comme convenu, vers midi le repreneur est arrivé pour se présenter » (C3, 343.2).

« En décembre 2014, je suis rentré dans l'entreprise à titre de directeur général si l'on veut. C'est donc moi qui a pris les rênes de l'entreprise avec le soutien du cédant et la banque de 120 heures » (R4, 268.1)

« On a déménagé ici dans cette maison et le lendemain matin on était à l'étable. À l'étable, la place était libre, il n'y avait plus d'employés, je n'avais qu'à prendre la place » (R5e, 349.1).

« À la signature, au début mai, on a ouvert des bulles avec les employés pour officialiser avec tous les employés la transmission et le lundi suivant, ils avaient tous compris que c'était moi le capitaine du bateau » (R6, 351.1).

Les périodes de transition de nos différents cas se sont toutes déroulées de façon bien distincte, non seulement en fonction du contexte, soit le marché, les employés ou la durée prévue, mais également en fonction de la personnalité du cédant qui dirige en quelque sorte la transition : une tâche qui représente l'une de ses dernières responsabilités de direction au sein de son entreprise. De façon générale, la transition constitue une période d'affairement lors de laquelle les rôles du cédant et du repreneur se transforment progressivement. Le cédant doit voir à la socialisation du repreneur tant à l'interne avec les employés qu'à l'externe avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes à l'entreprise. Le cédant doit également s'assurer que le repreneur peut saisir convenablement dans le temps imparti les particularités de chacune des fonctions qui structurent le système entrepreneurial. L'encadré 23 présente des témoignages qui révèlent ces particularités.

Encadré 23 : illustrations de la dynamique des périodes de transition

« Alors moi j'ai établi un plan, [...], on va te présenter à nos clients. On se faisait un réseau de rencontres les architectes, les gros clients [...]. Connaître les fournisseurs, il fallait que les fournisseurs sachent que ça avait été vendu. [...], du côté de l'administration, ma femme était très disponible pour lui aussi. Elle obligeait même le repreneur à penser, à prévoir » (C1, 352.2).

« La première année, j'ai fait un organigramme, j'avais laissé le cédant et sa femme supérieurs des employés. J'avais expliqué à la gang, oui je suis le propriétaire, mais vu [...], que je ne viens pas du domaine [...], c'est encore le cédant et sa femme vos boss » (R1, 262.1).

« Les acheteurs n'avaient aucune expérience de ça. [...], j'ai dit moi là, pour vous le montrer, c'est très simple, j'va faire pareil comme si ça serait à moi, pis essayez de me suivre. C'est de même que ça s'est passé. Le plus gros problème que j'avais, c'était que je n'avais même pas un ordinateur, pis j'avais 125 clients, tout était dans ma tête. Fait que là, j'ai dit, j'sais pas comment vous allez faire, mais faut que vous me sortez ça dans tête. Donc, il fallait qu'ils écrivent ça, et c'est ça qu'ils ont fait » (cédant 2, 32:10).

« Lui vient du domaine, y veut pas ma présence qui va le miner [...] dans sa liberté d'action au sein de l'entreprise. [...]. Lui voulait implanter sa philosophie, comme il venait du domaine il se sentait à l'aise d'y parvenir » (C3, 265.1).

« [À ce moment] j'ai vraiment été "pitché" dedans, j'ai pas eu le choix [d'opérer de façon pratiquement autonome]. J'ai vraiment eu la chance de pouvoir le faire dans une période un peu plus tranquille aussi, ça m'a aidé à me mettre vraiment en place et après cela j'ai utilisé [ma banque d'heure] un petit peu, pour être capable de finaliser quand j'en avais besoin » (R4, 268.1).

« Pour ce qui est de l'étable, on s'était dit que j'accompagnais le repreneur externe la première année [...]. Pour la deuxième année, c'est plus le côté des champs que j'ai transféré » (C5, 269.2).

« Je les avais déjà [les responsabilités], mais il y en a certaines [qu'il me transfère] tranquillement. On a une vision différente de bien des gens. [...]. Lui y faisait certaines choses [à sa façon]. Donc mon plan c'était, si je le reprends, je le reprends au complet : lui voulait qu'on le fasse à deux, moi je préfère le faire seul, si je ne le fais pas à 100 %, je trouve que je ne suis pas assez actif » (R5f, 270.1).

« Les premières semaines du règne conjoint, j'ai travaillé avec le repreneur pour assurer une liaison entre l'équipe, le repreneur, les clients pour faire en sorte qu'il y ait une continuité. On voulait rassurer les clients que la vente était une vente de pérennisation et non parce que l'entreprise avait des soucis » (C6, 350).

« Ça été l'histoire d'un mois, c'était pas facile, lui de faire un step down ou changer sa façon qui s'adresse aux gens, tsé ses employés depuis des années, son attitude changeait pas [...] on lui avait donné le titre de vice-président création [...], mais il jouait toujours au boss avec ce monde-là » (R6, 364.1).

On ne peut pas terminer cette section sans mentionner que la période de transition du cas 6 s'est terminée subitement. L'incapacité du cédant 6 de décrocher de son rôle de propriétaire-dirigeant et le constat que son équipe était tout à fait autonome ont convaincu le repreneur 6 d'écourter, sans compensation, les trois premiers mois de transition lorsque le cédant 6 le lui proposa. Dans les faits, celle-ci a duré à peine six semaines. Après ce premier départ du cédant au Vietnam, le repreneur 6 n'a jamais demandé son retour, se considérant épaulé convenablement par son bras droit. Selon le cédant, c'est qu'il avait très bien formé son équipe ; par contre selon son bras droit, c'est que cela faisait des années que l'équipe n'avait plus besoin du cédant 6 pour fonctionner.

La période après le retrait complet du cédant. Depuis le retrait complet des cédants de leur entreprise, les relations entre les cédants et les repreneurs des cas 1, 2, 4 et 5 se portent bien. Comme nous le font réaliser les illustrations de l'encadré 24, ces personnes ont développé des relations qui devraient résister à l'épreuve du temps.

Le cédant 5 et le couple de repreneurs 5 externes s'entendent très bien également. Ils discutent aisément et ouvertement. Selon le contrat, le couple de repreneurs 5 externes est encore sur un siège éjectable pour les deux prochaines années :

Nous autres on a accepté des clauses là-dedans ousse qu'on était comme, on est deux ans encore comme sur un siège éjectable, un peu. Des fois qu'on aurait pas livré la marchandise, y'aurait pu... [...], je me considère comme privilégié pis tsé regardez, si je ne livre pas la marchandise, c'est correct tsé, j'va m'en aller. [...] je ne veux pas qu'ils regrettent leur « move » d'avoir donné leur ferme à un étranger. [...] mon associé a comme une priorité d'achat [...] une clause « shot-gun » pendant cinq ans. Dans cinq ans [...] nous serons à droit égal (repneur 5e, 63:59).

Encadré 24 : illustrations de la bonne entente entre cédant et repreneur

« Oui, il y a un lien financier, c'est très délicat parce qu'il y a un contrat. [...], pis comme on est de bons citoyens, pis des bons amis entre guillemets [...], on n'est plus actif dans l'entreprise en tant qu'administrateur donc on peut pas l'obliger à faire quoi que ce soit. Il y a un contrat il est censé le respecter, mais on l'aide » (C1, 443)

« C'est sûr que je te dirais que si c'était à refaire, peut-être qu'il aurait plus de clauses par rapport à la balance de vente là. Il y a certaines choses que j'ai découvert par après qui auraient peut-être mérité un ajustement de balance de vente » (R1, 236.3).

« Ils sont devenus des amis. Faque pendant la première année, il m'appelait presque toutes les semaines, puis après cela ça s'est mis à diminuer. [...]. Quand ils ne me devront plus d'argent, je vais encore venir » (C2, 445)

« On pourrait dire qu'aujourd'hui ils font partie de nos relations. Notre relation a dépassé l'aspect professionnel et c'est maintenant plus un aspect amical. Donc c'est une relation où lorsqu'on a besoin d'aide, on appelle un ami » (R2, 446).

« Encore aujourd'hui, s'il m'appelle je suis là. En hiver, je lui fais le déneigement au prix du "fuel". On s'entend bien, j'ai une entente de 10 ans avec lui et je veux que ça aille bien » (C4, 228.2).

« Il n'y a pas de problème entre nous, l'entreprise roule bien, on se voit régulièrement, par exemple lorsque j'ai besoin de conseils, surtout concernant les machines, il est présent, il me soutient, il déblaie la cour, il est encore présent et très disponible » (R4, 450.1).

Mais ce n'est pas ce qui inquiète le cédant 5. Ce qui l'inquiète, ce sont plutôt les omissions dans le contrat qui causent plus de désagrément que de conflit. Par exemple, le fait que la conjointe du cédant 5 commande au printemps ses annuelles de la pépinière sur le compte de la ferme, ou le fait que le cédant utilise la machinerie de la ferme pour des activités dans une autre de ses entreprises, ou bien que les dépenses courantes de la maison du couple de cédants 5 passent encore dans les frais d'entreprise. Tous ces privilèges qui affectent son mode de vie sont non négociables pour les cédants 5. La conseillère qui accompagne toujours les acteurs du cas 5 nous a récemment confirmé que les deux parties planifiaient clarifier tous ces irritants prochainement. En ce qui concerne le cas 6, la relation est pour ainsi dire intenable : « on l'a sauvé souvent là, entre guillemets, l'entreprise en quatre ans, moi j'ai remis de l'argent souvent pour tenir tout cela à flot pour m'assurer qu'il avait son

chèque à chaque mois de balance de vente » (*sic*) (repreneur 6, 40:18). De l'autre côté, le cédant 6, flegmatique, apprécie l'intégrité du repreneur 6 « il n'a manqué aucune échéance et il a maintenu ses engagements » (cédant 6, 454). Comme nous l'avons mentionné plus haut, la période de transition du cas 3 venant tout juste de se terminer, ces deux participants n'avaient pas de commentaires à faire sur ce sujet.

Ce dernier paragraphe termine la description des différentes étapes du processus de négociation de la transmission/reprise externe tel que nous l'avons constaté sur le terrain lors de nos discussions avec les participants à notre étude. La prochaine section approfondit certains facteurs de réussite imbriqués dans le processus décrit dans les dernières pages.

2.2. Les facteurs de réussite des transmissions/reprises externes

Lors de la réflexion d'ensemble sur les recherches en transmission/reprise externe faite au chapitre du cadre théorique, les facteurs de réussite des transmissions/reprises de tous les types ont été proposés. Les prochaines sections abordent justement les facteurs d'accompagnement par les professionnels, la socialisation du repreneur externe, la régénération stratégique, ainsi que la pérennité de la compétence créative et la gestion du deuil du cédant.

2.2.1. L'accompagnement par des conseillers

Les participants qui ont utilisé les services de conseillers, provenant de la pratique privée ou d'organismes publics, en ont été généralement satisfaits. Les participants ont eu recours à ces services pour professionnaliser leur approche et réduire les coûts reliés aux mauvaises décisions. Les conseillers rassurent les uns, répondent aux questionnements des autres, ouvrent des portes autrement inconnues, font avancer les dossiers plus rapidement, bref, ils font leur travail. Le tableau 17 de la page suivante présente une compilation de l'utilisation par les participants de

Tableau 17
Compilation des différents types de conseillers utilisés

	Privé	Public	Coach	Gestion	Légal	Fin.	Fiscal	Recher.	Analyse	Négo
C-1	x			x	x	x	x	x	x	x
R-1	x	x			x	x			x	
C-2	x				x			x		
R-2	x		x		x	x		x	x	x
C-3	x				x	x	x	x		
R-3		x							x	
C-4										
R-4		x			x	x		x	x	
C-5	x				x	x	x	x	x	x
R-5f										
R-5e	x			x				x	x	x
C-6	x			x	x	x	x	x	x	x
R-6	x				x	x			x	x

Fin : financier ; Recher : recherche d'un repreneur/une entreprise ; Négo : négociation

Gratton (2018)

différents types de conseillers pour une variété de tâches. Que ce soit pour la durée du processus ou ponctuellement à certains moments précis, uniquement deux participants n'ont pas fait appel à des conseillers. Le cédant 4 n'a demandé qu'un service de son CTEQ régional, soit de lui fournir une liste de repreneurs intéressés. Comme nous l'avons mentionné plus haut, lui seul pouvait trouver la personne à qui il allait confier son entreprise. Le repreneur 5 familial, de son côté, s'est fié à son père pour l'ensemble du processus.

Le tableau 17 offre trois types de renseignements. La partie de gauche du tableau informe si les conseillers utilisés ont été rémunérés ou pas, ainsi, la colonne « public » inclut les amis qui offraient gratuitement leurs services. La partie centrale indique le genre de conseillers, puis la partie de droite renseigne sur le moment d'utilisation des services ; il est entendu que l'étape de *finalisation de l'accord*, qui nécessite l'apport de conseillers juridiques, n'y est pas indiquée. On se fiera plutôt à la colonne « légal » au centre du tableau pour cette information.

Comme nous l'avons précisé plus haut, le cédant 1 avait rassemblé une brochette complète de conseillers pour l'accompagner tout au long du processus. Le repreneur 1 pour sa part n'a jamais trouvé chaussure à son pied et préférait garder l'argent disponible pour son projet. Il a dû toutefois rémunérer un notaire pour valider la conformité de l'accord final et a demandé à un ami comptable de l'aider gratuitement à l'analyse des états financiers et lors de sa courte vérification diligente.

Les cédants 2 n'ont fait appel qu'à un conseiller en entreprise pour la recherche de repreneur et, en fin de parcours, à l'avocat de l'entreprise pour valider le contrat de vente de leur entreprise rédigé par les avocats de la repreneuse 2. Cette dernière s'est adjoint divers conseillers tout au long du processus de négociation de transmission/reprise externe.

De son côté, le cédant 3 qui préparait sa sortie depuis longtemps, avait retenu les services d'un fiscaliste, de comptables, d'avocats, de notaires et d'un courtier qu'il a finalement laissé tomber. Le cédant 3 a toutefois procédé seul durant la période de négociation avec le repreneur 3. Celui-ci n'a demandé l'aide d'un ami que deux fois, la première pour valider ses calculs lors de la préparation de sa première offre d'achat de la tentative avortée et la seconde pour la vérification diligente.

Comme mentionné plus haut, le cédant 4 a fait cavalier seul tout au long du processus, tandis que son repreneur s'est fait aider par des amis pour sa recherche d'une cible, ses analyses, son plan d'affaires et l'accord final, et par le CLD pour la subvention.

Le cédant 5, de son côté, s'est fait accompagner tout au long du processus par une conseillère du CRÉA et ponctuellement par une équipe de divers professionnels. Le repreneur 5 externe avait retenu pour sa part les services d'un conseiller en gestion agricole qui a joué tous les rôles de conseil.

Finalement, le cédant 6 et le repreneur 6 également étaient bien entourés, du courtier aux avocats en passant par un fiscaliste plus spécifiquement pour permettre au cédant 6 de profiter de la déduction fiscale sur les gains en capital, étant donné que les deux parties avaient convenu de la vente des actifs. L'encadré 25 qui suit illustre les satisfactions et les frustrations vécues par les acteurs de la négociation concernant les services fournis par leurs conseillers.

Encadré 25 : illustrations de l'influence des accompagnateurs

« On avait déjà la BDC avec nous, on avait déjà notre comptable qui a travaillé et qui travaille encore avec nous [...], on avait un fiscaliste [...], un avocat [...], on était une équipe donc tout était préparé en fonction pour que ça se passe bien » (C1, 79).

« Y'a aussi le fait que quand vient le temps de faire la transaction dans les derniers milles, pis dans le montage financier, toute la belle gang de professionnels à 200 \$ de l'heure, y'en a pas ben ben qui ont vécu tout le processus, tsé oui t'as l'avocat, oui t'as le comptable, t'as le banquier, mais moi j'aurais aimé ça avoir quelqu'un pour m'accompagner dans tout ça tsé là, pis j'en trouvais pas, j'en trouvais pas, mon meilleur ami c'était Google, c'était Google qui m'accompagnait, c'est pas drôle » (R1, 379).

« Moi j'suis comme ça, je préfère bien m'entourer... et on a dépensé beaucoup d'argent en services-conseils, je me dis que je ne peux pas me permettre d'aller dans la mauvaise direction longtemps » (R5e, 24).

« Lui voulait surtout me qualifier [...]. Il voulait s'assurer qu'il ne présentait pas n'importe quel bouffon à son client, donc il avait quelques questions génériques, un genre d'entrevue, voir le sérieux de ma démarche » (R6, 39).

« Le courtier [...] il aurait dû le prendre en charge pis le gérer un peu plus serrée de son côté » (repreneur 6, 20:45).

2.2.2. La socialisation du repreneur externe

Pour le repreneur, l'entrée dans sa nouvelle entreprise se révèle singulièrement difficile. Tant à l'interne qu'à l'externe, cet inconnu dérange inévitablement l'ordre établi (Boussaguet, 2005, 2007, 2008). Nos repreneurs ne font pas exception, sauf le repreneur 5 externe puisque tous les employés avaient quitté l'étable. L'entrée du repreneur 3 se distingue par son apparente facilité lorsqu'on la compare aux altercations du repreneur 1 avec certains de ses employés, la

xénophobie des employés envers les repreneurs 2, les multiples démissions du cas 4 et les suppressions de postes effectuées par le repreneur 6 qui a réduit plus de la moitié de ses effectifs, en raison d'une décision managériale et non d'une problématique d'employés. Joueur d'équipe, le repreneur 3 a en quelque sorte bénéficié d'une période préparatoire de deux semaines lors de sa vérification diligente durant laquelle il a travaillé avec l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise. Il a saisi l'occasion pour apprendre à les connaître et réussir à les convaincre qu'il leur laissait carte blanche pour gérer leurs employés à leur guise. Les illustrations regroupées dans l'encadré 26 qui suit expliquent clairement les difficultés vécues par les repreneurs.

Encadré 26 : illustration des périodes de socialisation des repreneurs externes

« C'est arrivé plusieurs fois qu'un employé est parti en claquant la porte à coup de calice, tabarnak, pis si y rentrait pas le lendemain ça allait pas ben » (R1, 80.3).

« Donc c'est sûr qu'il fallait gagner la confiance des gens, gagner leur respect, que ce soit en interne ou en externe. [...]. En interne, les gens ne nous ont pas aidés. [...]. Je dirais que les cédants nous ont aidés au maximum, mais ils ne peuvent pas contrôler ce que les gens pensent de nous. [...] c'est sûr qu'au début c'est la réaction générale, ça, c'est sûr que... mais après, on a gagné [...], les barrières se sont un peu cassées » (R2, 381.2).

« Le changement a été extrêmement bien reçu, vraiment bien reçu, enfin un souffle d'air frais, ils sont encouragés et ils veulent » (R3, 266.3).

« J'ai mis un peu de logistique dans les opérations, parce qu'il y avait des choses qui devaient être faites à ma façon [...], il y a en a qui ont trouvé ça [...], ça les a sortis d'eux bottines, y'ont moins aimé ça, donc tranquillement pas vite y'en a qui ont quitté, les personnes assez âgées sont parties à retraite, une personne qui est décédée, donc aujourd'hui à l'heure où on se parle, sur les huit employés qui sont ici, il reste une personne du départ » (repreneur 4, 40:51).

« Pas des autres employés, ça, ç'a bien été, y'a pas personne au jour 2 qui a faite ah moi c'est pu le même boss, je suis partie d'ici » (R6, 364.5).

2.2.3. La régénération de l'entreprise transmise/reprise

Certains auteurs (Bégin *et al.*, 2011) avancent que la transmission/reprise peut dans certains cas être une occasion de régénération stratégique. Lorsqu'un

repreneur reprend une entreprise en perdition, une régénération s'impose, mais dans les autres cas, les conditions doivent être favorables. Tous nos repreneurs, lors de l'étape d'analyse des environnements de leur entreprise cible, avaient planifié, pour certains beaucoup et d'autres moins, des changements à apporter à leur future entreprise. Le repreneur 1 et le repreneur 2 se sont fait dire par leur cédant d'être patients et d'apprendre avant d'agir. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le repreneur 3 ne voulait pas du cédant 3 dans l'entreprise afin de procéder à des changements nécessaires le plus rapidement possible. De son côté, le repreneur 4 a profité de la maladie du cédant 4 pour procéder aux ajustements logistiques qu'il souhaitait apporter. Le repreneur 5 externe avait pratiquement carte blanche puisque c'est celui qui détient le plus d'expertise dans son groupe. Le repreneur 6 devait, de son côté, procéder à une certaine rationalisation des opérations. Voyons dans l'encadré 27 ce que les cédants et repreneurs pensent de la régénération.

Encadré 27 : illustrations des visions des participants concernant la régénération

« Nous on va te suggérer de faire statu quo pendant deux ans, on va être six mois avec toi pour t'enseigner le b a ba de tout ça là, mais si on était toi [...], reste comme ça pendant deux ans. Continue avec l'entreprise qui vole toute seule, pis profite de ce qui est là » (C1, 261.6).

« Veut, veut pas, en maintenant la même gestion, ça a maintenu les mêmes résultats, fait que là peut être avec du recul, si c'était à refaire, j'aurais peut-être ben dû [...], mais moi j'ai vraiment attendu, j'ai attendu plusieurs mois avant d'appliquer mon plan de développement » (R1, 262.3).

« J'ai dit, j'ai été clair avec eux autres, je ne penserais pas que vous êtes rendus à faire des changements dans l'entreprise avant de commencer » (C2, 354.3).

« J'ai un style de gestion complètement différent, ça a dérangé le cédant [...]. Mais pour moi, c'était impossible puisque je voulais mettre en place un système de gestion complètement différent » (R3, 357.1).

« Par contre, lui avait ses méthodes et moi j'avais les miennes, c'est devenu mon entreprise donc c'était maintenant ma façon de travailler, j'ai mis un peu de logistique dans les processus » (R4, 268.4).

« J'ai cinq ans pour préparer la ferme à faire face à ses obligations envers le cédant, je n'ai pas le temps d'attendre bien longtemps » (R5, 271.1).

2.2.4. *La pérennité de la compétence créative*

Selon Carrier (2011, p. 63) « sur le plan de la créativité, la clé du succès est la disponibilité d'un repreneur qui a l'expertise et l'enthousiasme requis pour rallumer la flamme de la créativité et refaire circuler l'énergie ». Des six cas, seule l'entreprise 6 est une entreprise qui pour croître nécessite un apport créatif soutenu permettant d'intéresser des clients potentiels et de les conserver lors de mandats futurs.

L'entreprise 6 est une entreprise qui conceptualise, crée et fabrique des produits qui nécessitent des compétences créatives. Ces produits sont vendus à une clientèle qui recherche la créativité pour promouvoir leurs produits et leurs activités. La transmission/reprise externe de l'entreprise 6 s'est conclue en fin de crise économique et le secteur d'activité de l'entreprise reste un des premiers affectés lors de ralentissements économiques. Toutefois, même si la crise économique est terminée depuis quelques années, l'entreprise vit encore aujourd'hui des résultats décevants : « il avait bien vu que je n'y arrivais pas [...], on n'a pas roulé sur l'or [...] on l'a sauvé souvent depuis quatre ans l'entreprise, moi j'ai remis de l'argent dedans pour tenir tout cela à flot » (R6, 234). La crise économique paraît maintenant servir de faux-fuyant ; le témoignage du repreneur 6 porte à croire que la compétence créative aurait peut-être quitté l'entreprise en même temps que le cédant.

2.2.5. *Le deuil du cédant*

En transmettant son entreprise, le cédant connaît une forme de deuil qui influence ses décisions et ses comportements. Le repreneur doit composer avec ce deuil, mais dans aucun de nos cas le deuil du cédant n'a entraîné de conséquences fâcheuses. En fait, nous pensons que les cédants du cas 2 et le cédant 3 n'ont été, au pire, que peu affectés par le deuil : les premiers parce qu'ils avaient à peine cinquante ans lors de la transmission/reprise externe et qu'ils étaient en mesure de

diversifier leurs activités professionnelles, le deuxième puisqu'il apparaît incontestable aux dires du repreneur 3 que le cédant 3 n'avait plus de motivation depuis plusieurs années. Les conséquences sur l'entreprise apparaissent appréciables et le repreneur 3 doit aujourd'hui composer avec celles-ci. Dans une moindre mesure, les autres repreneurs ont réagi avec doigté à la nostalgie de leur cédant, adoptant dans certains cas la vitesse de sortie souhaitée par ce dernier ou, au contraire, en accélérant la cassure afin de limiter les dégâts. L'encadré 28 nous offre quelques illustrations à ce sujet.

Encadré 28 : illustrations de l'influence du deuil du cédant

« *Mon grand bureau, dans ma tête, c'était significatif. Pis quand j'ai donné mon bureau, y a dit monsieur [le cédant 1] ça presse pas, gardez-le, moi je vais aller dans le petit bureau en avant* » (C1, 261.4).

« *Y'a eu un down pis j'pense que le down a duré assez longtemps finalement. J'pense que j'ai pas connu [le cédant 1] qui avait opéré l'entreprise pendant 32 ans, j'pense que moi j'ai connu seulement le [cédant 1] fatigué. Fatigué pis émotif là [...]. [La cédante 1] a vraiment fait la coupure rapidement [...]. Mais monsieur [le cédant 1] [...], j'ai vraiment senti que c'était plus dur pour lui* » (R1, 10:44).

« *Tu ne peux pas bâtir comme ça, et c'est un peu ce qui frustrait les employés. [...], c'est son style de gestion de minimiser les dollars en achetant de troisièmes mains, en coupant des coûts, ou en faisant XY* » (R3, 357.1).

« *[Le repreneur] ne veut pas me voir travailler, la retraite, il respecte cela et quand il me demande quelque chose, c'est qu'il est vraiment mal pris. Je trouve cela correct, mais je pourrais en faire plus s'il le voulait* » (C4, 358).

« *C'est un genre de deuil, dans mon cas le deuil était d'accepter que ce n'est pas juste mes enfants qui allaient reprendre la ferme. [...], donc de se dire que tu dois vendre parce que n'a plus personne en arrière de toi [...]* » (C5, 22.1)

« *C'était pas facile, lui de faire un step down ou changer sa façon qui s'adresse aux gens, tsé ses employés depuis des années, son attitude changeait pas* » (R6, 364.1).

2.3. Le processus de négociation d'une transmission/reprise externe

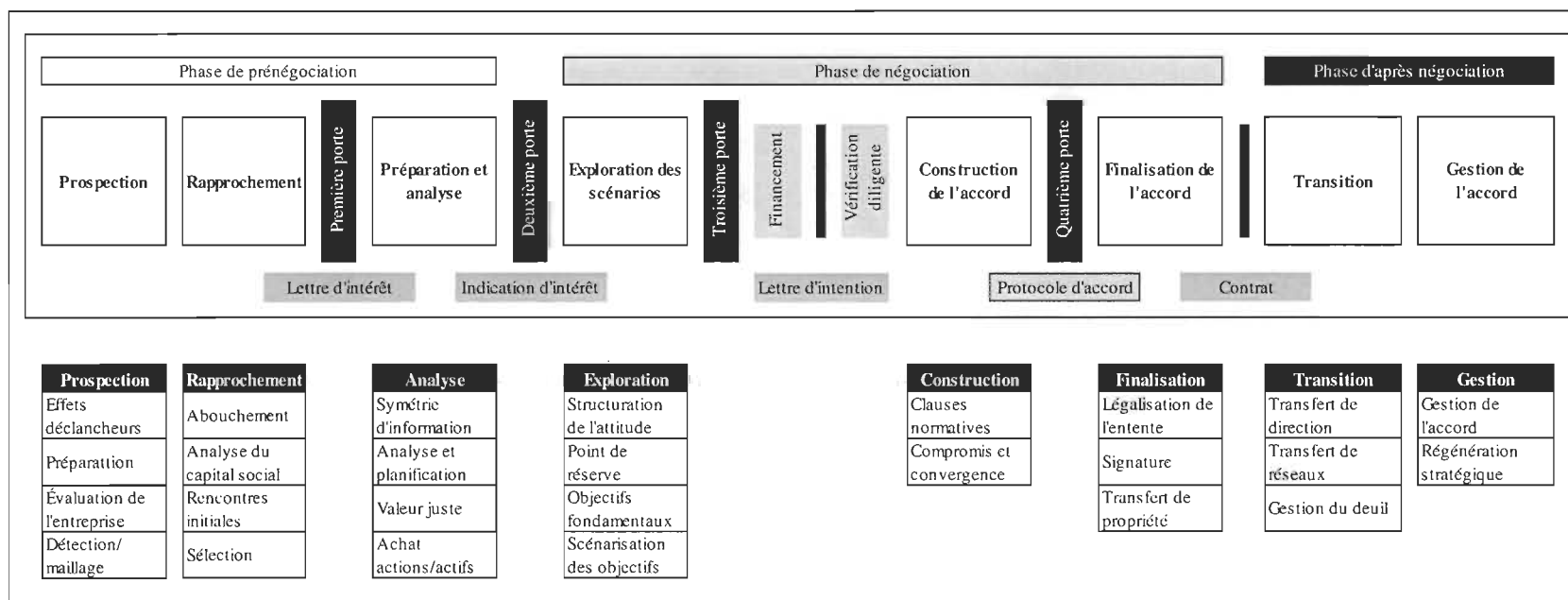
Notre démarche sur le terrain nous a permis de dégager un modèle du processus de négociation d'une transmission/reprise externe suivi par la majorité de

nos cas, la seule exception se trouve à être le cas 4 qui, considérant le contexte, se devait de dévier de cette trajectoire. La présente section a pour seul objectif de reproduire le processus de négociation d'une transmission/reprise externe en fonction des constats faits sur le terrain et non d'analyser en détail les éléments composant chacune des étapes de ce processus. La figure 26 de la page suivante montre, parallèlement au processus de négociation d'une transmission/reprise externe, la suite des différents documents, utilisés ou non, dépendamment des cas, qui confirment que la négociation progresse d'une étape à l'autre.

Le processus démarre avec une étape de *prospection* en tous points identique au modèle initialement proposé. L'étape qui suit est maintenant nommée l'étape de *rapprochement* contrairement à l'appellation originale de premiers contacts. Ce changement s'explique puisqu'en réalité plusieurs rencontres à teneurs différentes peuvent avoir lieu, essentiellement dans le but de se renseigner l'un sur l'autre et de se forger une première opinion. À la fin de cette étape, il devra y avoir un *rapprochement* suffisant, principalement aux yeux du cédant, pour qu'un premier échange d'information instructif sur l'entreprise puisse avoir lieu. Le repreneur aura alors franchi la première des portes qui mène à la transmission/reprise externe. Ce n'est qu'en possession d'une forme ou d'une autre d'un CIM que le futur repreneur pourra amorcer la prochaine étape convenablement. Avant cette étape, ou à la fin de celle-ci, le repreneur pourrait faire parvenir une *lettre d'intérêt* au cédant qui confirme son intérêt à commencer ou poursuivre ses démarches.

L'étape suivante se nomme l'étape de *préparation et analyse*, puisque le constat réalisé durant l'analyse des données de terrain particularise que le cédant se prépare, mais le repreneur analyse. Le cédant se prépare lui-même et sélectionne son équipe de conseillers et d'accompagnateurs en prévision de la négociation. Il aura aussi à fournir au repreneur l'information supplémentaire que celui-ci requiert. De son côté, le travail du repreneur focalise essentiellement sur l'analyse des documents financiers et stratégiques de l'entreprise, ainsi que d'autres sources qui lui permettent

Figure 26 Processus constaté de la négociation d'une transmission/reprise externe



Gratton (2018)

de comprendre les environnements de l'entreprise en vue d'établir des projections stratégiques et financières et de déterminer une fourchette de valeur de l'entreprise. Une fois ses analyses terminées et lorsqu'il constate que la cible répond bien à ses attentes, le repreneur pourrait faire parvenir au cédant une lettre d'*indication d'intérêt*. En plus d'annoncer la fourchette de valeur déterminée, la lettre communiquera certaines conditions que pourrait avoir le repreneur, telles la vérification diligente ou la rétention de certains employés clés. Si le cédant reçoit positivement cette indication d'intérêt, le repreneur peut dès lors considérer que le cédant l'invite à franchir la deuxième porte.

La prochaine étape consiste à l'*exploration des scénarios* qui possiblement permettra au cédant et au repreneur de s'entendre sur les modalités décisives d'une transmission/reprise externe. Par la discussion, ils cherchent à cette étape à concilier leurs objectifs respectifs en s'efforçant d'agrandir la tarte. À la fin de l'étape d'*exploration des scénarios*, lorsqu'ils s'accordent sur les points fondamentaux, les deux parties franchissent la troisième porte.

Avant de poursuivre vers la *construction de l'accord*, le cédant exigera que le repreneur lui démontre la solidité de son montage financier et en retour, le repreneur réclamera la vérification diligente de l'entreprise du cédant, les deux activités incontournables illustrées dans le modèle par des zones ombragées. Ces deux activités ne constituent pas des étapes de la négociation à proprement parler, mais elles représentent les conditions nécessaires au franchissement de la quatrième porte. On remarque dans le modèle qu'entre le *financement* et la *vérification diligente*, une *lettre d'intention* peut être produite. Celle-ci contiendra le prix d'achat convenu, le type de transaction, une obligation d'exclusivité des négociations et toutes autres clauses jugées pertinentes par les parties. Si le cédant signe cette lettre d'intention, son consentement se trouve légalement significatif, mais non contraignant.

Lorsque ces dernières activités se terminent de façon concluante, les deux parties passent à la *construction de l'accord* étape durant laquelle le cédant et le repreneur ajoutent à leur entente de principe, tout en négociant différentes clauses normatives, puis ils procèdent à des ajustements et des concessions. Cette étape peut se réaliser sans l'appui de conseillers juridiques à l'aide de documents *pro forma*. L'accord conclut à l'aboutissement de cette étape constitue une finalité pour le cédant et le repreneur, le reste ne représente que des considérations légales. Ils ont maintenant franchi la quatrième porte.

Pour l'occasion, si une *lettre d'intention* n'a pas été produite ou si les parties le choisissent, la *lettre d'intention* pourrait être amendée en un *protocole d'accord* avec lequel les conseillers juridiques pourront travailler à l'étape suivante de *finalisation de l'accord* pour en arriver au contrat final. Cette étape, gouvernée par les conseillers, mène à la signature du contrat, ou convention d'accord, un acte qui concrétise le transfert de propriété.

En contradiction avec notre modèle de la figure 24, ce n'est qu'une fois ce document signé par les parties que celles-ci passeront à l'étape de *transition* lors de laquelle ils procéderont à l'activation de l'accord, au transfert de direction et des réseaux internes et externes. Au terme de la période de transition, le cédant quittera l'entreprise pour la retraite ou vers d'autres projets professionnels, mais il demeure attaché à son ancienne entreprise par le lien financier du crédit-vendeur avec lequel doivent composer le cédant et le repreneur durant la dernière étape de *gestion de l'accord*.

Chacune des huit étapes du processus de négociation de la transmission/reprise se regroupe dans l'une de trois phases temporelles de *pré-négociation*, de *négociation* et d'*après négociation*, contrairement à notre modèle théorique de la figure 24 structuré en quatre phases. Les trois premières étapes se trouvent en *pré-négociation* étant donné qu'avant de commencer l'exploration des

scénarios, le cédant et le repreneur entretiennent des communications interpersonnelles qui sont théoriquement considérées comme une négociation, mais à cette phase, elles servent à préparer le terrain à la résolution du problème de transmission/reprise externe et la recherche d'un accord pour accomplir la finalité recherchée. La phase de *négociation* réunit les trois étapes suivantes durant lesquelles les discussions passeront d'une perspective large à un accord précis et consensuel. La phase d'*après négociation* regroupe les deux dernières étapes du processus de négociation de la transmission/reprise externe qui se déroulent après la signature de l'entente.

En conformité avec les constats faits sur le terrain, la phase d'*agenda de négociation* a été retirée du processus constaté de négociation de la transmission/reprise externe. Cette particularité et les autres détails du processus feront l'objet de la prochaine section dont le point de mire consiste en une analyse encore plus fine des résultats du travail de terrain tout en liant délicatement ceux-ci à certains concepts fondamentaux.

3. LES QUATRE PORTES DE LA NÉGOCIATION DE TRANSMISSION/REPRISE EXTERNE

Cette partie de la thèse vise à analyser les résultats obtenus lors de la collecte de données. Les deux premières sections du quatrième chapitre présentaient les résultats de façon large, tout d'abord les acteurs en présence et les faits saillants des processus de négociation de la transmission/reprise ont été présentés, puis dans un deuxième temps les facteurs de succès ont été établis et les différentes étapes du processus de négociation de la transmission/reprise externe détaillées. Cette troisième section adoptera une perspective évolutive également, mais plutôt en fonction des quatre portes que doivent franchir les cédants et les repreneurs afin de mener à bien leur projet. Nous focaliserons notre analyse, non pas sur les cas ou sur le processus en tant que tel, mais plutôt sur les concepts constitutifs du processus de négociation tel que le capital social, les bénéfices-privés, l'asymétrie d'information,

le point de réserve et le financement. Ces différents points influencent la relation entre le cédant et le repreneur externe, leurs démarches et pourparlers durant le processus de négociation de la transmission/reprise externe ainsi que les éléments négociés pendant celui-ci.

3.1. Accéder à la première porte

La relation que développent et entretiennent les deux acteurs de la transmission/reprise externe tout au long de la négociation de celle-ci et même davantage existe puisque le cédant et le repreneur étaient, lors de leurs premières rencontres, suffisamment convaincus qu'ils pourraient ensemble mener à bien ce projet ; convaincus de prime abord parce qu'ils auraient décelé qu'ils partageaient certaines valeurs à la base de la structuration de leur attitude envers l'autre. Dans cette section, nous poserons un éclairage sur quelques éléments qui influencent cette relation entre le cédant et le repreneur, soit leurs valeurs, leurs préjugés, leur capital social et leurs attitudes. Plus spécifiquement, nous examinerons leur ascendance sur la sélection du repreneur dans le cas du cédant et sur la sélection de l'entreprise dans le cas du repreneur.

3.1.1. Les facteurs d'influence sur la sélection du candidat-repreneur

L'analyse des données collectées auprès de nos participants fait ressortir quatre principaux facteurs d'influence sur la sélection du repreneur idéal par le cédant, soit le capital social, les préjugés, les valeurs humaines et le point de vue de leur entourage.

Le capital social représente la première référence avec laquelle l'être humain se forge une impression. Avant leur première rencontre, le cédant cherche au travers ses réseaux de l'information sur son vis-à-vis et ces renseignements qu'il obtiendra concernent le capital social de la personne, soit le type d'information que

tous idéalisent, par exemple, lors de la rédaction d'un curriculum vitae ou dans une biographie. Cette information permet au cédant de commencer à dresser le profil du candidat. Son expérience correspond-elle à celle nécessaire pour réussir la reprise et l'avenir de son entreprise ? Plaira-t-il aux employés ? Les illustrations regroupées dans l'encadré 29 accentuent ce type de raisonnement.

Encadré 29 : illustrations de l'influence du capital social

« L'expérience qu'il avait lui, dans l'administration chez [...], je trouvais que c'était un plus pour lui parce que même s'il ne connaissait pas le domaine du tout, y'arrivait avec une expérience de gestion » (C1, 196.2).

« Heureusement, y connaissait le domaine, donc quand y'a visité l'usine y'a pu apprécier » (C3, 226.1).

« C'est un gars qui a une expérience variée, y'a travaillé chez [...] donc quand il rencontre des spécialistes, il ne parle pas dans les airs, mon préjugé était positif » (C5, 48.4).

« Le courtier me l'avait très succinctement introduit, me disant essentiellement qu'il correspondait au profil recherché » (C6, 51).

Comme le met en évidence l'énoncé du cédant 5 à l'encadré 29, le capital social perçu façonne les préjugés et ceux-ci influencent à leur tour la sélection du candidat-repreneur externe. Dans une section antérieure, nous avons souligné la nécessité que les cédants aient le sentiment de pouvoir développer une bonne relation avec le repreneur ; celle-ci demeure inéluctable. Les ouï-dire représentent également une source intarissable d'idées préconçues. L'encadré 30 nous offre quelques illustrations de préjugés et de ouï-dire ayant teinté la réflexion des cédants.

Les préjugés n'arrêteront sans doute pas le cédant d'accorder une première rencontre au candidat-repreneur externe, toutefois, ces derniers, lorsqu'ils vont faire connaissance, devront par leurs communications, tant verbales que non verbales, valider ou invalider ces ancrages et ces présomptions qui entravent le raisonnement du cédant afin de conforter celui-ci dans sa décision de faire confiance à un inconnu. Les illustrations présentées à l'encadré 31 de la page suivante montrent la dimension

que revêtent les valeurs durant cet exercice de validation qui forge le jugement du cédant. Notez que nous reprenons à l'encadré 31 certaines illustrations révélatrices utilisées antérieurement.

Encadré 30 : illustrations de l'influence des préjugés

« Si ce gars-là est comme son père, ça devrait être bon, mais on l'avait pas rencontré » (C1, 40.3).

« J'avais senti cela par les demandes qu'ils faisaient, ce n'était rien d'extravagant, c'était les vraies affaires de la vie qu'ils voulaient savoir eux autres et cela me donnait confiance, t'sais » (C2, 484).

« Mon courtier me disait que le repreneur de [...] n'avait pas les moyens financiers pour acheter l'entreprise » (C3, 70.3).

« C'est le genre de gens qui disent : je suis le boss et j'ai la grosse paye » (C5, 33.2).

Encadré 31 : illustrations de l'influence des valeurs

« Nous c'était nos valeurs, on lui a dit qui on était, qu'est-ce qu'on faisait dans l'entreprise, pis comment on voyait la clientèle [...]. Pourquoi on a autant de clients, autant de succès, c'est à cause de ça » (C1, 66.2).

« Moi avoir rencontré un acheteur qui aurait pas été dans ma... dans ma personnalité là, ça aurait pas faite. [...]. Parce que moi j'suis pas comme ça, pis j'aurais pas été ben avec ça » (C2, 484).

« Tu vas pas vendre juste pour l'argent en voyant que tout va disparaître du jour au lendemain » (cédant 3, 41:28).

« Je cherchais quelqu'un [...] qui garderait les emplois dans la région » (C4, 44.4).

« Au début, on a reçu une lettre de leur part qui nous expliquait pourquoi ils cherchaient et pourquoi ils voulaient reprendre notre ferme et ça, j'ai trouvé ça réellement bien, déjà là ça situait la personne » (C5, 48.1).

« Je recherchais un repreneur qui y investirait tout son cœur, quelqu'un qui mettrait ses couilles sur la table, c'est ce que j'ai senti chez le repreneur » (C6, 77.3).

Même les conseillers des cédants et des repreneurs externes entretiennent des préjugés qui, parfois, encouragent la rencontre des deux acteurs ou au contraire,

la défavorisent. Leur influence ne se limite pas uniquement au face-à-face initial, celle-ci peut également être dommageable ou dynamisante en milieu ou fin de processus. Par exemple, le courtier du cédant 3 a peut-être accompli son travail convenablement jusqu'au jour où, contre toute attente, son préjugé envers le repreneur 3 lui fait perdre tout sens critique et enferme conséquemment le cédant dans une logique de négociation distributive plutôt qu'intégrative. Erreur de jugement qui, outre les coûts impliqués, a inutilement reporté les discussions de plusieurs mois. Le cédant résiliera d'ailleurs le contrat les liant quelques semaines plus tard. L'encadré 32 qui suit regroupe une sélection d'illustrations, tant positive que négative, concernant l'influence des accompagnateurs sur les décisions de leur client.

Encadré 32 : illustrations de l'influence des accompagnateurs

« Pour vous montrer l'importance de ce monsieur-là, ça c'est important à dire parce que c'est des gens comme ça qui font que les deals se font » (R2, 21:46).

« Donc mon courtier s'est complètement désintéressé de mon dossier et n'a plus rien fait à partir de janvier 2015 » (C3, 70.4).

« Avec le repreneur externe, ni lui, ni moi, nous avons de grosses demandes, c'est plutôt son conseiller à lui et on lui a dit de "slaquer" parce qu'on s'en allait » (C5, 204.2).

3.1.2. Les facteurs d'influence sur la sélection de la cible

« Les relations entre le cédant et le repreneur doivent être suffisamment saines pour que l'un ait envie de vendre à celui qui souhaite acheter et l'autre ait l'intention d'acquérir ce qui lui est proposé » (*sic*) (Deschamps, 2000, p. 332). En d'autres mots, le cédant recherche un repreneur, tandis que le repreneur recherche une entreprise. Outre l'intérêt du repreneur pour le secteur d'activité de la cible, trois catégories distinctes d'éléments influencent la sélection de la cible : la gouvernance de la cible, les bénéfices privés engendrés par la cible ainsi que la facilité à transférer le capital social du cédant lui-même, mais relatif à la cible, celui détenu par des

employés de la cible et celui de la cible elle-même (achalandage). L'encadré 33 qui suit fait ressortir le fait que l'intérêt du repreneur se compose d'une foule d'archétypes variés, allant de l'aspect financier, à la localisation, en passant par l'originalité du produit.

Concernant la gouvernance, le repreneur recherche, en quelque sorte, chaussure à son pied. Un commis de bureau ou un gestionnaire de premier niveau peut difficilement aspirer à gérer une entreprise d'une centaine d'employés. À l'autre extrême, le gestionnaire de haut niveau au sein d'une multinationale acceptera-t-il de s'ennuyer à reprendre un commerce de proximité ? L'encadré 34 présente quelques illustrations à ce sujet.

Encadré 33 : illustrations des influences de sélection de la cible — intérêt

« Je trouvais ça intéressant que ce soit assez petit pour que je puisse acheter ça tout seul. Mais le domaine ne m'intéressait pas pantoute » (R1, 41.1).

« Au contact initial, je demande un tour d'usine et à ce moment je ne suis plus sûr de vouloir continuer dans ce domaine. Ce que j'ai vu était décevant. Quand tu viens du milieu [...], ce que je voyais était décevant » (R3, 71.1).

« Ce que je voulais voir c'est vraiment l'environnement qui allait peut-être être le mien pour les 10, 15, 20 prochaines années de ma vie » (R4, 60.2).

« Ça m'a permis de visiter les lieux et de voir des exemples du produit et de valider mon intérêt face à ce domaine que je ne connaissais pas » (R6, 78).

Encadré 34 : illustrations des influences de sélection de la cible — gouvernance

« C'est ce document-là [le CIM] que [le cédant 2] m'a envoyé, et que j'ai lu, et qui m'a plu, et qui a fait que j'ai pris la boîte, voilà. [...], le fait d'avoir les états financiers et d'avoir ça, ça montre que c'est une boîte structurée » (R2, 30:41).

« Je cherchais une entreprise qui avait une bonne base » (R3, 32.3).

« On s'entend que c'est pas une multinationale » (R4, 216.1).

D'autre part, la recherche de bénéfice privé varie d'un repreneur à l'autre en fonction de sa culture, son éducation, son âge, ses aspirations ou le contexte, mais

minimalement, un entrepreneur recherche une liberté qu'un emploi normal n'offre généralement pas. L'encadré 35 nous offre deux perspectives assez semblables du sujet.

Encadré 35 : illustrations des influences de sélection de la cible — bénéfiques privés

« Étant propriétaire unique, beaucoup de dépenses personnelles qui étaient passées sur l'entreprise devaient être retirées, donc les états financiers ont été ajustés en conséquence » (C2, 57.3).

« Donc la première année d'opération, que j'étais pas encore officiellement propriétaire, ça m'a permis de valider tous ce qui m'avait dit [à propos des bénéfiques privés]. Oui, c'est vrai » (R4, 47:47)

Finalement, le repreneur voudra s'assurer de la transférabilité du capital social de l'entreprise. Le cédant sera-t-il en mesure de transférer les réseaux internes et externes qu'il a mis des années à construire ? Les employés accepteront-ils le nouveau venu ? Combien de partenaires d'affaires voudront profiter de l'occasion pour essayer un autre fournisseur ? L'encadré 36 qui suit donne quelques illustrations d'appréhensions que prévoyaient les repreneurs ainsi que des difficultés rencontrées par ceux-ci lors des premiers mois dans l'entreprise.

Encadré 36 : illustrations des influences de sélection de la cible — capital social

« J'aurais aimé ça rencontrer les employés [...] admettons que cela n'aurait pas fité avec mon directeur adjoint qui est mon bras droit aujourd'hui, j'étais vraiment dans le trouble là » (R1, 80,3).

« C'est plus de la part des employés. Il n'y a pas une chose qui n'ont pas été faite sur notre dos, c'est sûr qu'avant on était vu comme des extraterrestres » (R2, 59:20).

Il y a toujours un risque dans un transfert de direction, un risque pour moi et un risque pour eux. Je suis convaincu que je suis un bon gestionnaire et que si j'avais la chance de rentrer et de voir les employés... (R3, 266.1).

« Je pense que le fait que je sois un Montréalais d'ici qui rachète l'entreprise a été bien accueilli, son côté exubérant et extraverti ne marche pas avec tout le monde » (R6, 364.4).

3.1.3. Influence de l'attitude sur la relation cédant/repreneur externe

Lorsque les participants ont abordé le sujet de leur première rencontre avec l'autre partie, nous étions intéressés par deux sujets spécifiques, soit les préjugés initiaux qu'ils pouvaient avoir envers l'autre avant même de l'avoir rencontré, puis, de façon générale et non spécifique, comment s'était passée cette première rencontre. La recherche par les cédants et les repreneurs d'un rapprochement encourageant, voire d'un liage prometteur se fait selon différentes perspectives, mais l'ensemble des acteurs de la négociation, cédants et repreneurs, se sont exprimés explicitement en ce sens.

Sur le sujet, 64 énoncés ont été avancés par les participants que nous avons pu classer comme suit : amitié (11), confiance (16), légitimité (10), motivation (19) et se présenter (8). Ainsi, seulement 1/8 des énoncés portent sur la raison même de l'activité, soit de se présenter lors d'une première rencontre, alors que sept énoncés sur huit se classent dans l'une des quatre composantes de la structuration des attitudes des uns envers les autres du modèle de Walton et McKersie (1991). Une sélection des énoncés les plus représentatifs pour chacune des catégories est rassemblée dans le tableau 18 de la page suivante.

À la lecture de ces témoignages et comme nous l'avons annoncé plus haut, on déduit de ces premières démarches et pourparlers des cédants et repreneurs que la ou les premières rencontres représentent un premier test pour le repreneur, soit une *première porte* à franchir. D'un côté, le cédant peut refuser l'accès à cette porte au repreneur parce que celui-ci ne correspond pas au profil recherché et de l'autre, le repreneur peut réaliser que l'entreprise ne lui convient pas. Toutefois, si au contraire, les deux parties entrevoient un quelconque potentiel, ils passeront ensemble cette première porte. À ce moment, les repreneurs les plus diligents auront transmis officiellement au cédant, par écrit dans une *lettre d'intérêt*, leur volonté d'étudier plus à fond la possibilité de reprendre son entreprise.

Tableau 18
L'attitude des parties avant et suite à la première rencontre

Attitude	Indiv.	Énoncé
Motivation	C2	... mais j'en ai sept acheteurs. Puis ils m'ont dit « celle-là, elle va l'acheter ».
	C6	J'ai aussi remarqué sa motivation par rapport au produit et au marché [...], ce qui m'a convaincu qu'il ne perturberait pas les clients.
	R4	Je croyais que c'était un beau « fit » [...], mais je n'avais pas d'attentes.
	R6	Moi, je voyais juste l'opportunité. D'avoir enfin trouvé quelque chose qui pourrait m'intéresser, je considérais la situation comme favorable.
Légitimité	C3	Celui qui a finalement acheté était quelqu'un du milieu avec de l'expérience qui arrivait avec ses contacts et de nouveaux clients.
	C5	Il m'a expliqué assez en détail ce qu'il avait réussi à monter dans l'autre ferme.
	C6	Les côtés faibles du repreneur étaient le côté technique [...] et cela n'était pas grave puisqu'à ce niveau, ces ressources étaient déjà dans l'entreprise.
Confiance	C5	Au début, on a reçu une lettre de leur part [...], j'ai trouvé ça réellement bien, déjà là, ça situait la personne.
	R1	Mon père le connaissait, pis il me disait que c'était un maudit bon gars, pis tu ne te feras jamais avoir par un gars de même.
	R3	Avant de le rencontrer pour la première fois et de visiter l'entreprise, j'étais très positif.
Amitié	C5	Je voulais savoir si ça cliquait, parce que si ça ne cliquait pas, c'est que ça ne marcherait pas.
	C6	La première, c'est qu'il était plutôt sympathique et enthousiaste.
	R1	Tu t'organises pour être smatte, pis tu t'organises pour voir si ça peut cliquer ou pas ensemble.
	R2	C'est une personne qui est très simple, transparente et il n'y a pas de chichi, il n'y a pas de cravates.
	R5	C'était une rencontre pour faire connaissance, voir si ça clique, on n'a pas parlé de prix.

Gratton (2018)

3.2. Accéder à la deuxième porte

Le passage de la première porte donne au repreneur accès à l'information qui lui permet d'évaluer la juste valeur marchande de l'entreprise, les possibilités qu'offre le marché en fonction des capacités de l'entreprise et le potentiel de celle-ci à créer de la valeur dans le futur. Pour réussir l'évaluation du projet, le repreneur aura besoin d'une information utile, complète et surtout limpide de la part du cédant. Ce faisant, les deux parties commencent à développer une relation qui structure leur attitude en prévision de la négociation à venir. Pour ouvrir la deuxième porte, le repreneur devra indiquer au cédant, par écrit ou verbalement, son évaluation acceptable de la fourchette de valeur de l'entreprise.

3.2.1. L'incidence de l'asymétrie d'information sur la relation

Trois fois au cours de chacune de nos entrevues avec les participants, tant cédants que repreneurs, nous avons abordé la problématique documentée (Howorth et Westhead, 2002; Howorth et *al.*, 2004; Myers, 1984; Robbie et Wright, 1995) d'asymétrie d'information, soit 1° après les *premiers contacts*, durant la *construction de l'accord* et à 2° l'étape de *gestion de l'accord*, au moment de la transition ainsi que 3° après le retrait du cédant. Au début du processus de négociation de la transmission/reprise externe, l'asymétrie d'information joue en faveur du cédant qui possède l'information sur son entreprise. Le contexte ne présente toutefois pas d'asymétrie de pouvoir, le repreneur n'a pas l'obligation de négocier ainsi le cédant doit réaliser que son avantage se trouve dans un partage équilibré de l'information dont le repreneur doit disposer afin de produire une offre recevable. Pour ce faire, le repreneur devra signer un accord de confidentialité.

Nous croyons, étant donné que nos cas constituent des cas de négociation de transmission/reprise réussis, qu'il apparaît logique que dans tous les cas, soit le cédant ou le repreneur, ou les deux, aient affirmé que l'ensemble de leur démarche s'était fait dans la plus totale transparence, qu'au pire, ce n'était qu'une question de temps avant de recevoir l'information demandée. Cette unanimité se constate à la lecture des énoncés rassemblés dans l'encadré 37.

Nommément, concernant l'asymétrie d'information, le cédant 1, le cédant 2 et le cédant 3 ont spécifiquement affirmé qu'il est prudent de fournir toute l'information demandée et qu'« on est aussi bien de tout sortir d'avance pour ne pas avoir de problèmes plus tard » (cédant 3, 14:50). Seul le repreneur 1 a vécu une frustration à ce sujet, mais il reconnaît qu'il avait accepté les règles du jeu :

Moi j'aurais aimé ça rencontrer les employés, mais y [l'équipe du cédant] voulaient pas, parce qu'y voulaient pas qu'les employés sachent que l'entreprise était à vendre là, pis j'aurais vraiment dû

insister, parce que tsé, c'est, c'est moi qui se ramassais avec une entreprise que je ne connaissais pas le domaine, faqu'admettons que ça n'aurait pas fité avec [x], j'étais... [x] qui est mon directeur adjoint, qui est mon bras droit d'aujourd'hui, j'étais, vraiment dans le trouble là, faque, mais tsé dans le temps, comme je te le disais tantôt, j'étais malade, je la voulais la compagnie [...], mais si c'était à refaire aujourd'hui, j'insisterais pour rencontrer les employés, une transaction d'même là... (repreneur 1, 23:24).

Encadré 37 : illustrations de la transparence des échanges d'information

« Mais nous au départ, ce qu'on voulait, c'est que l'entreprise ait sa valeur réelle, pis que tout ce qu'on faisait soit transparent ». (C1, 14.3)

« Pis tout ce qu'ils demandaient, on leur fournissait, oui parce qu'on n'avait rien à cacher ». (C2, 68)

« On a eu ce qu'on voulait, le courtier nous a donné l'information ». (R3, 84)

« C'était transparent, absolument. En plus de cela, il a eu un an pour valider par lui-même ». (C4, 85)

« C'était assez transparent, le cédant était très transparent, son fils moins ». (R5e, 89)

« Il a été très transparent dès le départ. Souvent, c'était directement avec le cédant, si j'avais une question, je l'appelais ou je lui envoyais un courriel, puis il me revenait avec l'information ». (R6, 91)

Bien qu'à ce moment de notre analyse nous ne nous trouvions qu'au début du processus de négociation, nous considérons à propos de mentionner que le même sujet d'accès à l'information a été sondé deux autres fois durant les entrevues et que chaque fois les participants ont affirmé qu'il n'y avait aucune asymétrie d'information entre eux. Ce n'est qu'en fin de processus que la symétrie d'information s'altère dans les cas 5 et 6. L'encadré 38 nous relate ces occurrences.

Ainsi, nous comprenons qu'afin que la négociation progresse harmonieusement tout au long du processus de négociation de la transmission/reprise externe, les conditions idéales se trouvent en symétrie d'information.

Encadré 38 : illustrations d'occurrence d'asymétrie d'information

« Mon associé, de par sa nature, et sa femme forment une équipe fermée, tandis qu'avec ma mère qui s'occupait de l'administration avant, elle me posait beaucoup de questions, on discutait et je me trouvais plus informé que maintenant » (R5f, 270.2).

« Non, définitivement non, l'échange d'information n'était plus aussi fluide. À partir du moment qu'on a pris la décision commune d'écourter le travail conjoint parce que les choses se passaient bien [...], le repreneur ne m'a plus exprimé le besoin d'avoir mon aide » (C6, 389).

3.2.2. L'offre d'une valeur juste

L'annexe E nous apprend qu'une fois en possession de l'information nécessaire, la première tâche du repreneur consiste à évaluer la valeur intrinsèque de l'entreprise cible afin de mesurer l'écart qui le sépare de l'évaluation du cédant ou du prix que celui-ci demande si, bien entendu, le cédant diffuse cette information si tôt dans le processus. Une fois cette valeur déterminée, le repreneur devrait ajuster son évaluation en y ajoutant une valeur liée à ses intentions stratégiques (Cambell *et al.*, 1990). C'est ce que les repreneurs ont fait. Le repreneur 4 et le repreneur 5 n'avaient pas à déterminer de valeur pour l'entreprise puisqu'elle leur était imposée, mais consciencieux, les deux ont tout de même effectué l'exercice afin d'être en mesure de négocier convenablement.

L'encadré 39 qui suit regroupe divers énoncés qui illustrent l'atteinte d'une ZAP positive, soit sur une fourchette de valeur valable pour le cédant. Les illustrations font également ressortir qu'il n'y a pour ainsi dire pas ou peu de discussions à ce sujet parce qu'à ce moment du processus, l'objectif est de s'accorder sur une fourchette de valeur acceptable pour le cédant et non de négocier un prix de vente. Afin de bien saisir l'énoncé du repreneur 3, rappelons que celui-ci avait précédemment soumis une première offre laissée sans réponse par le courtier du cédant 3. Il discute ici de leur première rencontre huit mois plus tard.

Encadré 39 : illustrations des évaluations d'une juste valeur marchande

« Ma première offre avait été basée sur actifs pis dans le fond, c'est ça, ils ont accepté le prix que j'offrais, mais en actions » (R1, 210).

« Le prix demandé par les cédants tombait dans notre fourchette de prix. C'est une valeur qui est assez proche de la valeur réelle, suite à l'analyse de l'entreprise » (R2, 212.1).

« Je lui explique comment on peut "bridger le gap". C'est ce qui a fait qu'on a eu un deal » (R3, 214).

« Au final, les deux prix étaient très similaires, avec quelques petites différences » (R4, 216.3).

« Une fois qu'il s'est décidé sur un chiffre, on a constaté que ça se rapprochait de notre évaluation » (R6, 221.1).

3.2.3. La structuration de l'attitude en prévision de la négociation

À force d'interagir durant la période d'échange d'information, de *préparation et d'analyse* de la cible, le cédant et le repreneur développent leurs impressions, opinions et jugements concernant leur vis-à-vis. C'est ce que les chercheurs en négociation (Walton et McKersie, 1991) nomment la structuration de l'attitude. Afin de mesurer cette action, nous avons demandé aux participants d'autoévaluer leur attitude face à leur vis-à-vis à trois moments différents du processus de négociation, puisque l'attitude des négociateurs évolue au fil du temps et peut influencer différemment leur approche lors des séances de négociations ultérieures (Pinkley et Northcraft, 1994; Walton et McKersie, 1991). La première autoévaluation focalisait sur la période marquant le début de la négociation. La deuxième autoévaluation mesurait les dispositions des participants après la signature de l'accord, soit juste avant la période de transition et la troisième après le retrait du cédant, suite à la transition.

Afin d'obtenir une description uniforme des autoévaluations entre les cas et au fil du temps, il devient impératif d'utiliser une échelle de choix de réponses. Celle-ci permet également de comparer les autoévaluations de chacun des duos de

cédants/repreneurs et de comparer les cas. Ces autoévaluations servent à mesurer les quatre composantes de l'attitude du modèle de Walton et McKersie (1991)⁴⁵ dans le cadre d'une négociation pour chacun des cédants et repreneurs. Ces composantes sont 1° sa motivation à négocier avec l'autre, 2° sa propre légitimité à négocier avec l'autre, 3° sa confiance envers l'autre et 4° le degré d'amitié ressentie envers l'autre. Ainsi, pour chacune de ces composantes, les cédants et repreneur autoévaluent leur attitude en utilisant la gradation des deux échelles de Likert, une positive et l'autre négative, présentées dans l'encadré 40.

Encadré 40 : échelle des choix d'autoévaluation des composantes de l'attitude

Attitude négative	Attitude positive
Conflictuelle	Peu positive
Très négative	Assez positive
Négative	Positive
Assez négative	Très positive
Peu négative	Optimale

Nous concevons qu'il soit périlleux de se fier à des sentiments exprimés *a posteriori*, à propos d'événements qui se sont déroulés, dans certains cas, il y a presque cinq ans. Toutefois, le fondement de notre intention d'observer les composantes de l'attitude des négociateurs consiste essentiellement à estimer l'écart entre les autoévaluations non scientifiques du cédant et celles du repreneur durant les trois périodes déterminées. En d'autres mots, la précision reste secondaire, l'important demeure la force du lien qui unit les acteurs dans cette relation et le niveau d'interdépendance envisageable. Avant d'analyser ces écarts, considérons d'abord les autoévaluations séparément.

Les premières autoévaluations des participants présentées dans le tableau 19 de la page suivante concernent leurs dispositions à négocier à la toute fin de l'étape de préparation et d'analyse, au moment où ils s'appêtent à franchir la deuxième

⁴⁵ Le modèle de Walton et McKersie (1991) est illustré au tableau 7 de la page 109

Tableau 19
Évaluation des composantes de l'attitude — Prénégociation

	Motivation	Légitimité	Confiance	Amitié
Cédant 1	Positive	Positive	Positive	Positive
Repreneur 1	Très positive	Peu positive	Très positive	Très positive
Cédant 2	Optimale	Positive	Positive	Assez positive
Repreneur 2	Très positive	Positive	Très positive	Très positive
Cédant 3	Positive	Très positive	Positive	Très positive
Repreneur 3	Très positive	Très positive	Assez positive	Positive
Cédant 4	Très positive	Très positive	Positive	Assez positive
Repreneur 4	Très positive	Positive	Assez positive	Positive
Cédant 5	Très positive	Très positive	Très positive	Très positive
Repreneur 5f	Positive	Très positive	Très positive	Positive
Repreneur 5e	Optimale	Assez positive	Très positive	Optimale
Cédant 6	Très positive	Positive	Assez positive	Peu positive
Repreneur 6	Très positive	Assez positive	Très positive	Positive

Gratton (2018)

porte, juste avant de commencer les négociations. Au tableau 19, les autoévaluations montrent en moyenne des dispositions positives pour toutes les parties. Ainsi, les participants anticipent positivement la négociation à venir. Nous constatons que dans trois cas, les repreneurs évaluent plus faiblement, c'est à dire *peu positive* ou *assez positive*, leur *légitimité* à reprendre une entreprise dans une industrie qu'ils ne connaissent pas, soit pour le cas 1 et le cas 6, et en fonction de la taille de l'entreprise pour ce qui est du repreneur 5 externe, ce que nous considérons comme allant de soi. Le repreneur 3 et le repreneur 4 ont un niveau de *confiance* assez positif seulement, ce qui peut s'expliquer par le fait que tous deux se trouvaient à leur deuxième tentative. On remarque également trois évaluations optimales, ce qui paraît étonnant du fait qu'à ce moment de la négociation, ces personnes ne se connaissent que très peu. Toutefois, cela dénote, surtout pour le repreneur 5 externe qui s'évalue de façon optimale aux composantes de la *motivation* et de l'*amitié*, une attitude très optimiste d'en arriver à développer une bonne relation avec le cédant 5.

Le fait qu'aucun participant n'a sélectionné une composante négative de l'échelle des choix nous apparaît typique d'une négociation réussie. Ces résultats corroborent l'exemple donné plus tôt, à savoir que tout porte à croire que deux

personnes ne se seraient pas assises de nouveau à la même table s'ils n'avaient eu aucune confiance en l'autre. Ainsi, du moment que les couples de cédants/repreneurs s'entendent suffisamment, ils sont en mesure de franchir ensemble la deuxième porte.

Comme nous l'avons fait pour la phase de prénégociation, nous avons demandé, dans un deuxième temps, aux participants d'évaluer leurs dispositions à la fin de l'étape de finalisation de l'accord, juste avant d'entreprendre la période de transition. Le tableau 20 de la page suivante permet de constater plusieurs changements depuis la première mesure : dans l'ensemble, les changements apparaissent positifs, plusieurs des composantes de l'attitude grimpent d'une position ou deux dans l'échelle des choix. Du côté des cédants, les changements notables se trouvent à être ceux de cédant 4 et du cédant 6 dont l'ensemble des composantes deviennent plus positives, comme chez le cédant 1, où trois des composantes se retrouvent en hausse. La *motivation* du cédant 2 s'abaisse en prévision de la période de transition qu'il rechigne et pour le cédant 3, on remarque des baisses pour la *légitimité* et *l'amitié*, possiblement en réaction au refus du repreneur 3 de lui accorder une transition.

Pour ce qui est des repreneurs, on remarque plus de stabilité avec de légers accroissements au niveau des composantes *légitimité* ou *confiance* pour les repreneurs 1, 3, et 4, tandis que l'ensemble des composantes de l'attitude apparaissent en hausse chez le repreneur 6. Singulièrement, les composantes de l'attitude des repreneurs 5 se retrouvent à la baisse, puisque les deux commencent à se connaître et ne s'apprécient pas particulièrement. Le fait que le repreneur familial soit resté passif lors des discussions a déplu au couple de repreneurs externes et de son côté, le repreneur familial commence à trouver que le repreneur externe en mène trop large. Déjà, on peut entrevoir que durant la période de transition pourrait commencer une détérioration des relations entre les deux repreneurs 5. Le constat que nous en faisons est que les négociations se sont déroulées constructivement.

Tableau 20
Évaluation des composantes de l'attitude — Post négociation

	Motivation	Légitimité	Confiance	Amitié
Cédant 1	Très positive	Très positive	Très positive	Positive
Repreneur 1	Très positive	Assez positive	Très positive	Très positive
Cédant 2	Positive	Positive	Positive	Optimale
Repreneur 2	Très positive	Positive	Très positive	Très positive
Cédant 3	Positive	Positive	Positive	Positive
Repreneur 3	Très positive	Très positive	Très positive	Positive
Cédant 4	Optimale	Optimale	Optimale	Optimale
Repreneur 4	Très positive	Très positive	Très positive	Positive
Cédant 5	Très positive	Très positive	Très positive	Positive
Repreneur 5f	Positive	Assez positive	Positive	Positive
Repreneur 5e	Optimale	Très positive	Assez positive	Très positive
Cédant 6	Très positive	Très positive	Positive	Positive
Repreneur 6	Optimale	Très positive	Optimale	Très positive

Gratton (2018)

La troisième autoévaluation des composantes de l'attitude des participants envers leur vis-à-vis visait la période de gestion de l'accord suite au retrait complet du cédant. Ces autoévaluations sont reproduites dans le tableau 21 de la page suivante et elles offrent au regard un tableau divisé, certaines en hausse, d'autres en baisse par rapport au tableau 20.

Notre lecture de ces évaluations porte à croire que les évaluations des répondants reflètent leur perspective actuelle et non celle précisément à la fin de la période de transition. Par exemple, le cédant 1 a rendu des évaluations plus faibles pour la composante de la *confiance* en justifiant cette diminution par le fait que le repreneur n'avait toujours pas commencé le remboursement du crédit-vendeur, alors qu'il savait pertinemment que celui-ci ne pouvait contrevenir à son contrat de prêt avec la BDC. Le deuxième cédant ayant décoté ses évaluations est le cédant 3, dont la *motivation* tombe maintenant à la négative et l'*amitié* à assez positive. Il a toutefois maintenant plus *confiance* que le repreneur 3 va mener à bien son projet. Il justifie sa *motivation* négative par le fait qu'il est aujourd'hui impliqué dans d'autres projets. Le dernier cédant à changer ses autoévaluations est le 6 qui abaisse l'ensemble des composantes. Son témoignage est éclairant :

Tableau 21
Évaluation des composantes de l'attitude — Post transition

	Motivation	Légitimité	Confiance	Amitié
Cédant 1	Très positive	Très positive	Positive	Positive
Repreneur 1	Très positive	Très positive	Très positive	Très positive
Cédant 2	Optimale	Très positive	Très positive	Optimale
Repreneur 2	Très positive	Positive	Très positive	Très positive
Cédant 3	Négative	Positive	Très positive	Assez positive
Repreneur 3	Très positive	Optimale	Très positive	Très positive
Cédant 4	Optimale	Optimale	Optimale	Optimale
Repreneur 4	Très positive	Très positive	Optimale	Très positive
Cédant 5	Optimale	Optimale	Optimale	Très positive
Repreneur 5f	Assez positive	Positive	Positive	Positive
Repreneur 5e	Optimale	Très positive	Très positive	Très positive
Cédant 6	Peu positive	Assez positive	Assez positive	Peu positive
Repreneur 6	Optimale	Optimale	Optimale	Positive

Gratton (2018)

Ça m'a un peu ennuyé parce que par sympathie pour le repreneur [...] je savais que ce n'était pas facile, je voulais l'aider, mais il ne me l'a jamais demandé et de mon côté, je n'ai jamais mis de pression là-dessus, je me suis dit que s'il ne le faisait pas, c'est qu'il n'en éprouvait pas le besoin, pour quelque raison que ce soit, donc je n'avais pas moi à m'imposer (cédant 6, 98:40).

Du côté des repreneurs, le repreneur 5 familial réduit ses évaluations des composantes *motivation* et *légitimité*. En lien avec l'énoncé concernant l'asymétrie d'information de l'encadré 38, il reproche à son associé de gérer l'entreprise en solo, de ne pas être ouvert à partager les responsabilités, de faire trop de réunions ou de trop déléguer aux employés. Finalement, le degré d'*amitié* de repreneur 6 envers son cédant à légèrement diminué de très positif à positif. Sinon, les autres participants ont fait des évaluations identiques ou améliorées, surtout au niveau de la *légitimité* et de la *confiance*.

Maintenant que nous avons présenté ces résultats, procédons à l'estimation des écarts des autoévaluations de chacun des cédants par rapport à celles des repreneurs, et ce, tout au long du processus de négociation de la transmission/reprise externe. Théoriquement, ces composantes devraient demeurer interreliées et

devraient varier de façon analogue pour que la négociation progresse aisément. Afin d'analyser ces écarts, nous avons regroupé puis transformé les tableaux 19, 20 et 21 en graphiques permettant pour chacun des cas une observation simultanée des trois périodes d'évaluation et offrant une vue d'ensemble des six cas à l'étude. La figure 27 de la page suivante regroupe ces six graphiques. Au premier coup d'œil, on remarque une certaine constance dans les écarts entre les autoévaluations des cédants et celles des repreneurs dans l'ensemble des cas, ce qui nous permet d'affirmer que les duos de cédants/repreneurs se trouvent, comme le dit l'expression, « sur la même longueur d'onde », même pour le repreneur 5 externe, dont les variations paraissent plus prononcées.

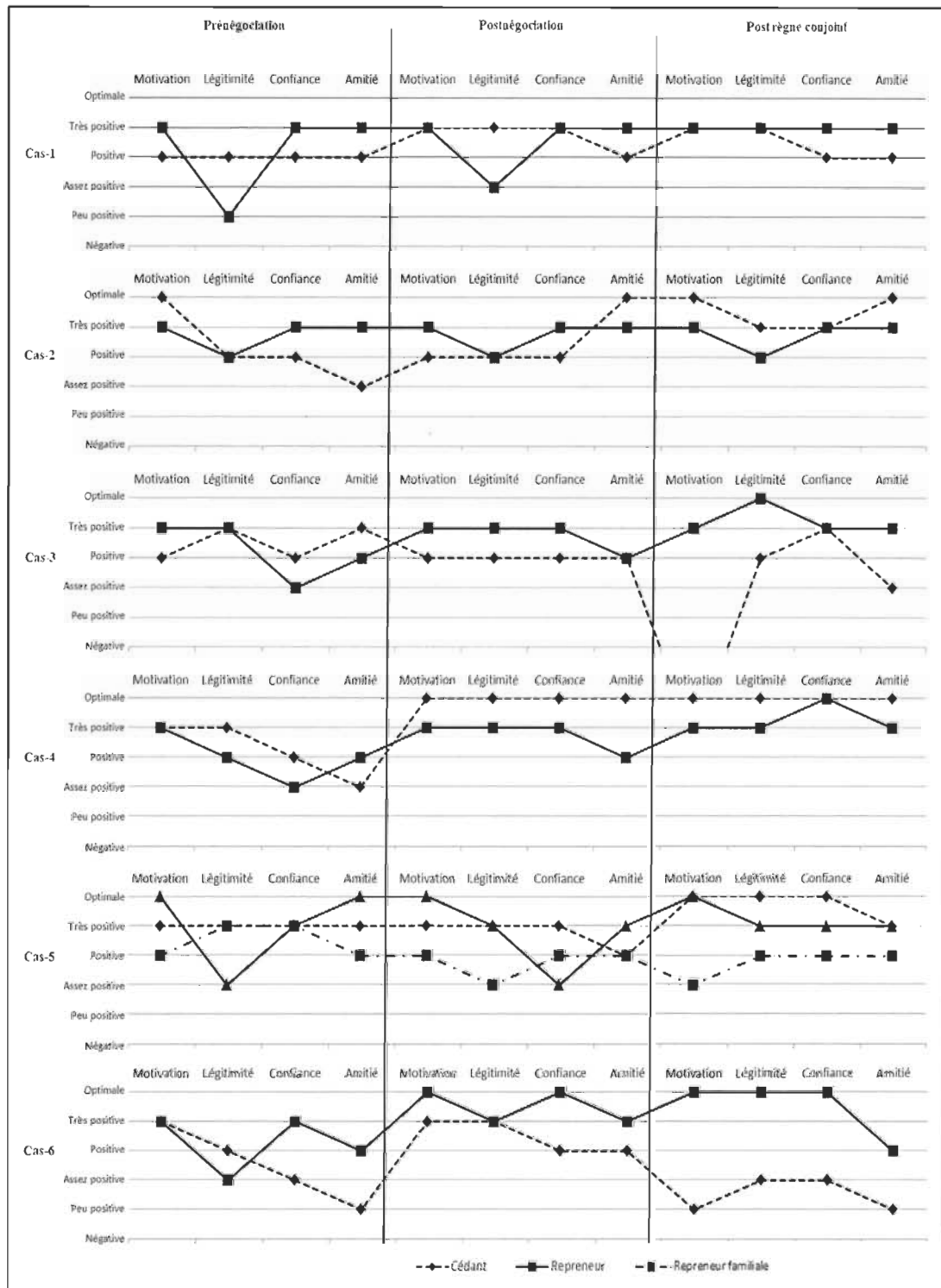
Les courbes du cas 1 reflètent le parcours des acteurs de cette négociation de transmission/reprise externe où le repreneur se considère peu *légitime* d'œuvrer dans ce marché, mais on constate une amélioration de cette composante avec le temps. Pour sa part, les autoévaluations du cédant demeurent constantes, jusqu'à la fin de la période de transition où la contrariété créée par la clause surprise de la BDC pèse sur lui.

Le parcours du cas 2 présente également une certaine constance, seule l'autoévaluation plus faible de l'*amitié* par le cédant 2 en début de parcours accentue l'écart à deux positions sur l'échelle, ce qui peut s'expliquer par la distance culturelle entre les acteurs. L'écart se corrige toutefois rapidement de trois positions dès l'évaluation suivante.

Le même scénario de stabilité d'écarts se reproduit pour les cas 3 et 4 où les écarts restent constants, exceptée la *motivation* du cédant 3 en fin de parcours ; une baisse brutale que nous avons expliquée plus tôt dans ce chapitre.

Notre préoccupation concerne le parcours des repreneurs 5 dont les écarts d'autoévaluations semblent se creuser en fin de parcours. L'inquiétude réside dans le

Figure 27
Sommaire des évaluations des composantes de l'attitude



Gratton (2018)

fait que ces deux repreneurs ont uni leur avenir professionnel, contrairement au cas 6 dont l'écart d'autoévaluations en fin de parcours s'accroît, mais n'est pas dramatique puisqu'ils perdront peu à oblitérer leur relation. Au contraire, les repreneurs 5 se sont imposés des engagements qui nécessitent de leur côté une coopération franche à long terme.

Il nous faut garder à l'esprit que l'ensemble des autoévaluations se trouvent en zone positive de l'échelle des choix d'autoévaluation des composantes de l'attitude de l'encadré 40, à l'exception de la motivation post règne conjoint du cédant 3. Corollairement, pour les acteurs de la négociation, les écarts peu prononcés, du moins en début de parcours, caractérisent les relations entre des individus qui se respectent et qui considèrent comme *légitimes* les aspirations de leur vis-à-vis. Ces personnes avec un degré de *confiance* et d'*amitié* équivalent n'entrevoient aucune difficulté à développer ensemble un projet durant lequel ils auront à négocier. *Motivé* à mener le projet à bon port, le contexte apparaît favorable à la coopération nécessaire à une négociation intégrative.

Nous avons considéré judicieux de présenter dans un bloc les trois mesures distinctes d'autoévaluations afin de retenir une vue d'ensemble qui demeure favorable tout au long du processus et permet de souligner que ces autoévaluations corroborent le fait que nous avons affaire à des négociations réussies de transmission/reprise. Pour l'instant, ce que l'on doit toutefois retenir c'est que l'attitude, qu'ont développée l'un envers l'autre les cédants et les repreneurs, favorise l'adoption d'une stratégie de négociation coopérative en vue de la première ronde de négociation. La détermination d'une ZAP positive amène le cédant et le repreneur devant la deuxième porte, mais vraisemblablement, lorsque le duo s'accorde suffisamment, ceux-ci se trouvent en mesure de franchir ensemble la deuxième porte. Afin de bien préparer le terrain pour la prochaine étape, le repreneur voudra faire parvenir au cédant un document d'*indication d'intérêt* qui annonce les paramètres de ce qu'il entend aborder lors des prochaines discussions.

3.3. Accéder à la troisième porte

La deuxième porte franchie, les deux équipes qui ont maintenant convenu d'une ZAP positive, peuvent passer d'une négociation distributive à une négociation intégrative. À ce moment, le repreneur qui a travaillé adroitement pour déterminer cette ZAP positive voudra orienter les discussions vers ses objectifs fondamentaux que sont le crédit-vendeur, la période de transition et dans certains cas la vérification diligente. Ces trois éléments constituent le fondement de l'exploration des scénarios qui culminera par l'établissement du prix de vente et l'accès à la troisième porte. Pour y arriver, les négociateurs doivent prendre en compte les points de réserve, le sien et celui de son vis-à-vis, et s'assurer que les dimensions du cadre cognitif du conflit sont optimales. C'est essentiellement ce sur quoi portera cette section.

3.3.1. Influence du point de réserve sur le cadre cognitif du conflit

Avant d'aborder ce sujet, rappelons que le point de réserve ou la position de repli du négociateur constitue le minimum acceptable en dehors de sa solution individuelle lorsqu'aucune possibilité mutuellement plus avantageuse n'existe (Lax et Sebenius, 1995). Cette solution individuelle réside dans les paramètres que se fixent les négociateurs et influence leur attitude lors d'une joute de négociation. Jusqu'au moment où on leur offre un prix acceptable, le point de réserve initial des cédants demeure d'attendre un moment plus propice et un acheteur mieux disposé, donc de continuer à exploiter leur entreprise. Toutefois, pour le cédant 3, le temps commençait à peser. L'encadré 41 qui suit illustre les réflexions variées des cédants sur le sujet.

De l'autre côté de la table, les repreneurs également se doivent d'être patients lors de la négociation et surtout éviter les émotions désorientantes qui poussent à l'erreur. L'encadré 42 qui suit présente les points de réserve des repreneurs.

Encadré 41 : illustrations des points de réserve des cédants

« Ne pas vendre ! C'est ça. [...], j'avais tellement bien analysé et décrit mon entreprise, que j'aurais été prêt à la reprendre moi-même puis continuer d'aller exploiter les éléments qui n'étaient pas bien exploités où on voyait du potentiel » (C1, 183.1).

« Si ça n'aurait pas marché avec les huit, on aurait continué, on continuait, that's it, un jour, il en serait arrivé un et ça serait faite. On n'avait pas la tête sur la bûche icitte » (C2, 185.2).

« Je n'avais aucune offre aussi intéressante que l'offre du repreneur finaliste » (C3, 187).

« Au point où on était rendu, si j'avais opéré deux ou trois ans de plus, le résultat aurait été le même au point de vue des revenus. La seule différence aurait été que j'aurais dû trouver un locataire pour la bâtisse » (C4, 189.3).

« Ma position de repli, si ça ne fonctionnait pas avec les deux repreneurs, il y a en a un des deux qui s'en irait [...]. Si mon fils n'était pas un des deux repreneurs et que ça n'aurait pas fonctionné avec l'autre, ma position de repli était de vendre [par dépeçage] » (C5, 191.4).

« Je continue à opérer l'entreprise et chercher un autre repreneur » (C6, 194).

Encadré 42 : illustrations des points de réserve des repreneurs

« Je savais que la première offre n'allait pas passer. [...], j'avais offert à peu près 100 000 \$ de moins que ce que j'étais réellement prêt à payer » (R1, 184).

« Je pense que l'on aurait continué à travailler pour d'autres avant de trouver une autre opportunité. C'est sûr que l'on décidait avec les chiffres [et] il n'y aurait pas eu d'émotion là » (R2, 186).

« Je n'avais pas de position de repli, je ne pouvais identifier d'autres entreprises à reprendre. Ainsi, ma position de repli était de continuer à faire mon travail de consultant. [...]. Donc quelques années de consultation et puis la retraite » (R3, 188.1).

« Si ça marchait pas, fallait que je me rabatte sur d'autre chose rapidement. Je pouvais pas le laissé savoir [...], j'ai jamais dit : j'va perdre mon emploi dans les prochaines semaines [...] parce qu'en disant cela je me mettais en position de faiblesse [...] pour négocier. » (R4, 27:28).

« On pouvait continuer encore deux ou trois ans, on n'était pas au pied du mur. Avant de liquider mon entreprise, j'ai attendu que tout soit signé » (R5, 193).

« J'avais établi certains paramètres et si la négociation sortait de ceux-ci... on a convenu justement de fonctionner dans le logique et le relationnel pour sortir de l'émotif. Parce qu'au début l'entreprise vient nous chercher, on la veut, l'entrepreneur à un coup de foudre, mais il faut départager cela » (R6, 195).

Le point de réserve, soit le point sous lequel les négociateurs préfèrent leur solution individuelle, se déplace dès le moment où le négociateur se voit présenter une offre supérieure au point de réserve initial ; bien souvent, il voudra par contre tenter d'améliorer l'offre proposée. En d'autres mots, le point de réserve résultant des discussions et de l'interdépendance entre les négociateurs durant l'étape d'exploration des scénarios, peut donc varier au gré des séances de négociation en fonction des *dimensions du cadre cognitif du conflit*.

3.3.2. *Influence des dimensions du cadre cognitif du conflit sur la négociation*

Rappelons aux lecteurs que la négociation constitue une succession de cadres cognitifs qui évoluent en fonction du contexte et des discussions. La perception du négociateur de cette succession de cadres cognitifs influence sa sélection de l'information qui lui permet de progresser et ainsi oriente son comportement tout au long du processus⁴⁶.

Avant de laisser nos participants raconter leurs premières séances de négociation, nous désirions connaître leurs dispositions respectives en vue de la négociation. Sans leur donner la moindre explication concernant les différentes dimensions du cadre cognitif du conflit, nous leur demandions de choisir spontanément sur lequel, entre la *relation* et la *tâche*, entre l'*émotivité* et le *pragmatisme*, ainsi qu'entre la *coopération* et la *maximisation* de leur gain personnel, ils focalisaient prioritairement à l'amorce de la négociation. Les sélections de nos participants sont rapportées au tableau 22 de la page suivante.

Lorsque l'on porte notre attention sur la colonne du centre, où une seule donnée diffère des autres, l'explication plausible est que le repreneur 1, « en amour »

⁴⁶ L'explication des dimensions du cadre cognitif du conflit commence à la page 102

Tableau 22
Les dimensions du cadre cognitif du conflit

	Relation/tâche	Émotivité/pragmatisme	Coopération/maximisation
Cédant 1	Relation	Pragmatisme	Coopération
Repreneur 1	Tâche	Émotivité	Coopération
Cédant 2	Relation	Pragmatisme	Coopération
Repreneur 2	Relation	Pragmatisme	Coopération
Cédant 3	Tâche	Pragmatisme	Coopération
Repreneur 3	Relation	Pragmatisme	Coopération
Cédant 4	Relation	Pragmatisme	Coopération
Repreneur 4	Tâche	Pragmatisme	Coopération
Cédant 5	Relation	Pragmatisme	Coopération
Repreneur 5f	Tâche	Pragmatisme	Coopération
Repreneur 5e	Relation	Pragmatisme	Coopération
Cédant 6	Tâche	Pragmatisme	Coopération
Repreneur 6	Relation	Pragmatisme	Coopération

Gratton (2018)

avec l'entreprise 1, a abordé la négociation avec plus d'émotivité que les autres participants. Vivant la même émotion, le repreneur 6, plus réaliste et prudent, a plutôt affirmé que « c'était un dosage entre les deux, mais il valait me concentrer sur l'action ». La première colonne de données montre le plus grand nombre de variations. Les résultats sont partagés entre une focalisation sur la *relation* ou la *tâche*. On ne peut expliquer ces choix hors du contexte du moment et sans considérer la personnalité du répondant. Notre recherche n'abordant pas en profondeur la personnalité des participants, nous ne pouvons pas offrir ici d'explications sur leur choix. Nous ne nous limiterons donc qu'à rapporter, dans l'encadré 43 qui suit, quelques commentaires des répondants.

Encadré 43 : illustrations des justifications des choix de dimensions

« Je devais développer une relation pour accomplir la tâche » (R3, 149).

« C'était le relationnel, on devait établir des bases de communication pour voir si le courant passait entre les deux » (R6, 156).

« Coopération, toujours, le succès arrive quand on s'entend » (R3, 175).

« Coopération parce qu'on s'en allait vers un projet coopératif » (R5f, 179).

« Coopération, bien que je cherchais à aller chercher le maximum » (C6, 182)

Encore une fois, l'unanimité des réponses présentées au tableau 22 nous impose d'expliquer celle-ci par le fait que notre échantillon ne regroupe que des négociations de transmissions/reprises réussies. Dès lors que les cédants et les repreneurs choisissaient de coopérer, la négociation portait, non pas seulement sur la détermination du prix de vente comme dans une négociation distributive, mais plutôt sur l'ensemble des éléments listés en début de section, soit le crédit-vendeur, la période de transition et dans certains cas, la vérification diligente, en plus du prix.

3.3.3. L'exploration des scénarios

Dans la globalité du processus de négociation d'une transmission/reprise externe, le prix est bien sûr décisif, mais une fois le cédant et le repreneur assis à la même table dans une perspective intégrative, on s'efforce d'adopter une perspective d'ensemble. Notre narration de l'étape d'exploration des scénarios dans la section précédente pourrait erronément faire comprendre au lecteur que les trois éléments discutés se marchandent à la pièce en complète abstraction l'une de l'autre, comme l'aurait fait le cédant 3 avant de saisir qu'il pouvait coopérer en agrandissant la tarte, à l'avantage de toutes les parties, en négociant dans une perspective plus large, plutôt qu'uniquement tenter de maximiser une portion de la tarte.

Tous les éléments de la négociation ont une valeur ou un prix, que ce soit l'entreprise elle-même, le crédit-vendeur, la période de transition ou toute autre considération importante pour l'une ou l'autre des parties. L'élément de négociation possède sa valeur intrinsèque, mais également extrinsèque en rapport aux autres éléments de négociation et en fonction des préférences et des dispositions des autres parties. Comme la repreneuse 5 externe l'explique ici, c'est le tout qui doit être considéré lorsque l'on négocie :

Ça s'est toute faite en même temps je te dirais ça. Ça pas négocié pendant deux mois-là tsé, durant la même rencontre, il y avait tous les intervenants assis autour d'une table [...] on voyait le cédant

accroché à sa valeur marchande [...], on s'est dit bon OK, on accepte ta valeur marchande, mais en contrepartie, c'est ça, tu nous finances tant, avec nos conditions. Faque là, ça s'est faite, OK bon c'est beau, pis on était marié quasiment... pis on n'a pas négocié, faire une contre-offre... (Repreneure 5e, 35:42).

Dans le contexte du cas 5, on se rend compte que l'immense écart entre les moyens financiers du couple de repreneurs externes et la valeur de l'entreprise réduisait à néant leur pouvoir de négociation, mais le fait de pouvoir imposer quelques conditions rééquilibrait le rapport de force. Le témoignage suivant du repreneur 2 nous éclaire sur les effets inverses lorsque l'écart entre les deux parties apparaît plus étroit :

Cela [le crédit-vendeur] faisait partie du contrat que l'on avait proposé, c'est effectivement ça qui... c'est qu'en fait le prix [celui de l'entreprise] s'est négocié un peu, mais pas énormément, et par contre c'est une partie du prix qui était mis en balance de vente (repreneur 2, 44:00).

Ce qui veut dire qu'étant obligés de consentir à un crédit-vendeur, les cédants ont le loisir de négocier le prix de vente en fonction de la perte de l'usufruit dû à l'échelonnement de l'encaissement d'une partie de la vente et le risque associé à cet échelonnement, soit les deux arguments avancés par le cédant 6 pour refuser le crédit-vendeur. Dans une négociation comme celle de l'entreprise 2 où la fourchette de prix qui sépare les deux parties représente des « centaines de milliers de dollars » (R2, 212.1), la négociation du crédit-vendeur qui, pour le cas 2 s'établit à environ 400 000 \$, a son importance. De plus, les cédants ont beau jeu d'offrir un crédit-vendeur sans intérêt s'ils ont absorbé la valeur de ces intérêts d'avance lors de la négociation ou, d'un autre côté, facturer un intérêt quasi usuraire s'ils se considèrent comme lésés.

Un dernier argument pour soutenir le fait qu'il soit avisé d'aborder l'*exploration des scénarios* en voulant agrandir la tarte avec une approche coopérative est bien illustré par l'entente finale du cas 3, laquelle regroupe trois

balances de vente distinctes. Cette combinaison de balances de vente fait en sorte que le prix de vente final pourrait possiblement varier positivement de quelques millions de dollars dans les prochaines années. En conséquence, on ne peut tout simplement pas retirer un seul élément de cet accord sans que tout le montage s'écroule. C'est l'addition de différentes considérations, parfois opposées, qui permet de construire le meilleur accord possible (*best possible deal*).

La transition possède également une valeur, surtout si le cédant exige une rémunération durant cette période, ce qui représente un coût d'acquisition supplémentaire au repreneur qui sans aucun doute se paie une formation, mais s'offre surtout un accès aux réseaux, tant internes qu'externes, en vue de rendre possible une transition plus en douceur. Le cédant, également, y trouve son compte en s'assurant que le repreneur est en mesure de pérenniser son entreprise, en vivant un désengagement progressif et en prouvant au repreneur l'honnêteté de sa démarche de mise en vente et de négociation :

Ben l'année de transition, ça s'est extrêmement important, parce que nous autres ça nous a permis pendant cette année-là de prouver qu'est-ce qu'on avait vendu c'était vrai. Faque quand on est sorti un an après-là, on leur avait prouvé qu'on avait fait les mêmes chiffres que les cinq, six, sept dernières années avant. Si ça baisse, ben, on ne vous a pas fourré-là. C'est vrai, fait ce que j'ai faite et ça va marcher ! (cédant 2, 48:29)

Pour les repreneurs 1, 2, 4 et 6, soit les repreneurs n'ayant pas d'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise cible, la période de transition était une condition *sine qua non* à la reprise de l'entreprise, ils ne se voyaient tout simplement pas reprendre sans un accompagnement du cédant. C'était donc l'item du haut de la liste d'éléments à négocier : sans période de transition, pas de négociation. Ainsi, les tenants et aboutissants de cette condition faisaient partie intégrante des discussions entourant l'exploration des scénarios.

Une fois que les parties à la négociation s'entendent sur ces éléments, elles considèrent qu'elles en sont arrivées à une entente de principe. Le repreneur 1 et le repreneur 2 y sont parvenus en moins de deux mois sans engager énormément de fonds tandis que le repreneur 4 et le repreneur 6 l'ont réussie en quatre mois et quelques dépenses. L'étape suivante de la négociation d'une transmission/reprise externe nécessite une participation plus large avec des professionnels de tout acabit, ce qui implique nécessairement des frais.

3.4. Accéder à la quatrième porte

Avec une entente de principe en main, la tâche du cédant et du repreneur devient alors de concrétiser cette entente. L'accès à la quatrième porte implique trois ouvrages distincts : un ouvrage financier, un ouvrage managérial et un ouvrage légal. En ce qui concerne nos cas, le calendrier d'exécution de ces ouvrages s'est révélé variable, dépendamment du contexte de la négociation de la transmission/reprise externe. L'analyse sommaire de la figure 25 à la page 205 nous fait constater que le cédant et le repreneur du cas 3 se sont engagés par écrit dès l'étape d'*exploration des scénarios* puisque le repreneur 3 avait préalablement fait préapprouver par ses partenaires financiers son financement. Contrairement aux autres repreneurs, il a pu reporter jusqu'à la fin la confirmation de son montage financier. Ainsi, lorsque le repreneur ne détient pas de financement préapprouvé, celui-ci voudra s'assurer de son financement avant de s'engager dans un accord exécutoire comme la *lettre d'intention*. Une fois le financement accordé, le cédant et le repreneur signeront cette *lettre d'intention* et ce n'est qu'à ce moment que le cédant autorisera une vérification diligente de l'entreprise. Une fois les parties satisfaites du financement et de la vérification diligente, elles pourront s'asseoir de nouveau, cette fois nécessairement avec un conseiller juridique afin de construire l'accord. L'ouvrage légal ne sera pas discuté ici étant donné que le sujet a été couvert plus haut. Voyons cependant comment se sont déroulés le montage financier et la vérification diligente de nos participants.

3.4.1. Le montage financier

Quatre repreneurs sur six devaient trouver une partie du financement de leur reprise dans le réseau des prêteurs conventionnels, donc pour ceux-ci, la présentation d'un plan de reprise étoffé s'imposait. Par ailleurs, même ceux qui se savaient non admissibles à ce type de financement ont dû organiser leur montage financier. Grâce à sa planification, le repreneur 1 a réussi à s'assurer d'un financement adéquat en quelques semaines. Les repreneurs 2, forts de leur expérience en affaires internationales, ont mis en concurrence divers prêteurs financiers invités à une même table et réussi sur-le-champ à convaincre l'ensemble d'entre eux de participer au montage financier. Pour le repreneur 3, la seule confirmation de son montage financier a représenté deux mois d'intenses négociations avec les divers participants au dossier. Ceux-ci avaient préapprouvé son financement, mais la complexité créée par la combinaison des trois crédit-vendeurs a nécessité la réévaluation complète de son montage financier. Le repreneur 4 ne nécessitant pas de prêt conventionnel pour acquérir l'entreprise a amassé les fonds nécessaires à sa mise de fonds grâce à du capital amical. Le repreneur 5 a transféré ses économies personnelles ainsi que les gains sur la vente de son troupeau et de ses quotas de lait dans l'entreprise qu'il a acquise. Le repreneur 6 a lui aussi investi ses économies et réussi à obtenir un prêt assez modeste, mais suffisant pour convaincre le cédant 6 de lui faire confiance. L'encadré 44 rassemble des illustrations qui mettent en contexte ces démarches.

Après la confirmation du financement, les deux parties pourront s'engager par écrit. L'entente prendra la forme d'une *lettre d'intention* exécutoire au sens de la loi. Elle doit être signée par les deux parties étant donné qu'elle a été négociée et qu'elle fait consensus. Cette lettre détaillera les grands principes de l'entente comme le prix d'acquisition, les modalités du prix d'achat, le détail du montage financier, les institutions financières participantes à celui-ci, la convention d'achat et de vente d'actif, l'exclusivité de la négociation, la confidentialité, l'interdiction de procéder à des activités managériales extraordinaires, la date butoir, ainsi que les clauses de

défaut. De plus, le document exposera les éléments qui auront à être exécutés dans un avenir clairement établi, telle la vérification diligente (Clément, 2003).

Encadré 44 : illustrations du contexte de financement des projets de reprises externes

« C'était mon montage financier qui me stressait le plus là. [...] Je voulais être un acheteur solvable tsé là, fait que finalement ça vraiment bien été à la fin j'avais trois offres de financement » (R1, 31:01).

« Il y avait tous les investisseurs, il y en avait onze [...] il y avait la BDC et la Desjardins [...] quand j'ai fini de présenter, ils étaient en guerre, chacun voulait prendre le dossier [...] et eux c'est les petits, la SADC, le CLD, le fonds [...] » (R2, 41:54).

« Avant de faire une offre, je l'avais fait valider par mes financiers, BDC, Investissement Québec, les banques et autres. Ces deux compagnies-là m'ont soutenu à 100 % » (R3, 13:15)

« Du côté financier j'étais quand même assez prêt, j'avais fait mes devoirs, j'avais un peu d'argent, j'avais des gens qui étaient prêts à m'aider et au niveau de la famille [...], tout le monde ont embarqué là-dedans » (R4, 21.2)

« On n'avait pas réellement à aller dans les détails parce qu'on savait qu'il ne pourrait pas rien emprunter pour financer la transaction » (C5, 61.2)

« C'est toute une décision à laquelle j'ai acquiescé suite aux demandes de la banque conséquemment aux moyens financiers limités du repreneur à qui je faisais cependant énormément confiance pour faire perdurer l'entreprise » (C6, 220.4).

3.4.2. La vérification diligente

De tous les cas à l'étude, seul le repreneur 3 a procédé à une vérification diligente exhaustive. Celle-ci a été réalisée en collaboration avec l'équipe de direction du cédant 3 durant le ralentissement annuel des opérations au mois de juillet. Comme tous les autres, et contrairement au repreneur 3, les repreneurs 2 ont accompli leur vérification diligente complète avant de commencer la construction de l'accord, dans leur cas, soit à la fin de l'automne 2011. Les autres repreneurs ont limité leur vérification à certains éléments des opérations de l'entreprise, comme les projets en cours et les inventaires pour le repreneur 1, le matériel, les fournisseurs et la clientèle pour le repreneur 4, la machinerie, les robots et le troupeau pour le

repreneur 5 et les stocks d'équipement dédiés à la location pour le repreneur 6. Les énoncés sélectionnés pour l'encadré 45 illustrent l'ampleur que les repreneurs qu'ont donné à cette activité.

Encadré 45 : illustrations de l'ampleur des vérifications diligentes

« Moé pis mon ami comptable, on est venu un samedi dans l'entreprise, on a essayé de checker ce qu'on pouvait ben checker, mais honnêtement, on n'a pas fait un gros audit parce que la confiance demeurait là à 150 % » (R1, 60:58).

« Dans mon livre de due diligence, il y a toute une liste. Moi j'ai tout demandé [...], le matériel avait été acheté en 2008 et on était en 2011, c'est trois ans après. Moi je suis une industrielle, trois ans après, c'est rien, c'est neuf, c'est comme si j'achetais une voiture à 1 000 kilomètres » (R2, 38:22).

« Je suis rentré fin juillet lorsque le cédant a accepté que je rentre pendant deux semaines faire une "due diligence" avec mon comptable. [...], il m'a dit : tout est là, les employés ont été avertis, fais tout ce que tu veux, je ne suis pas là, je ne serai pas dans tes pattes » (R3, 344.4)

« Mon associé est venu avec moi pour voir comment les choses se passaient à la ferme, il a passé une heure ou deux peut-être deux fois, il me suivait dans le tracteur et à la ferme » (R5f, 75.2).

« Je suis venu voir, tsé moi j'achetais un stock de location, pis à un moment donné j'avais accès à la shop, j'ai ben vu qu'il y avait des boîtes avec des textiles, il y avait une base de données avec un inventaire, le stock était physiquement là. À part cela, il n'y a pas eu de vraie vérification diligente de faite » (R6, 58:08).

Une fois la vérification diligente terminée à la satisfaction du repreneur et de ses partenaires financiers, le cédant et le repreneur peuvent passer à l'étape de *construction de l'accord* lors de laquelle les parties vont procéder aux dernières corrections de l'entente de principe, entre autres, celles qui résultent des activités de financement et de vérification diligente. De plus, l'entente de principe, ou la lettre d'intention, sera bonifiée des clauses usuelles d'un contrat de vente afin de produire un document acceptable avec lequel les conseillers juridiques pourront travailler. Le cédant et le repreneur auront alors franchi la quatrième et dernière porte.

4. CONCLUSION

Présenté en trois points, le quatrième chapitre brosse, dans un premier temps, un portrait des six cas à l'étude ainsi que celui des acteurs qui ont pris part à ces transmissions/reprises externes. Une fois cette information connue, la description détaillée de la suite d'événements qui ont culminé aux transmissions/reprises externes des six cas a rendu possible une comparaison simultanée avec chacune des étapes du processus théorique de négociation de la transmission/reprise externe. Cette confrontation du modèle théorique à la réalité du terrain a permis la mise au point d'un modèle qui reflète convenablement ce que les six cas à l'étude ont effectivement expérimenté. Cette narration détaillée du processus de transmission/reprise a peu à peu dévoilé la présence de quatre portes, ou quatre ensembles d'entraves, qui l'une à la suite de l'autre donne accès à la suivante. Dans un troisième temps, la présentation d'illustrations sélectionnées des faits rapportés par nos participants, qui ont eux-mêmes dû composer avec ces entraves au sein du processus, nous a fourni le moyen de montrer que ces quatre portes se déverrouillent lorsque la conjoncture propre à chacune d'elles se montre favorable et que les diverses conditions exigées par l'un ou l'autre des acteurs de la négociation se trouvent satisfaites.

Ce quatrième chapitre de présentation des résultats dispose précisément les éléments factuels rapportés par les participants à l'étude. Utilisées avec discernement, les inférences décrites dans les dernières pages appartiennent aux participants. La structure en trois temps, établie pour présenter nos résultats, en partant du cas particulier vers une généralisation de plus en plus large, s'est avérée génératrice d'information riche et utile en ce qui a trait au chapitre qui suit. Le cinquième et dernier chapitre détache les grandes lignes des constats réalisés durant l'analyse des données issues du travail de terrain afin de mettre en lumière les contributions les plus saillantes.

CINQUIÈME CHAPITRE LA DISCUSSION

Vouloir comprendre le processus de négociation d'une transmission/reprise externe afin de pouvoir appréhender de manière approfondie les différents éléments la composant ainsi que leurs interactions nécessitait pour nous de s'intéresser autant aux théories qui traitent de la transmission/reprise que celles qui portent sur la négociation. La mise en commun de ces deux champs de recherche ne s'est effectuée que trop rarement en transmission/reprise et aussi peu souvent en négociation. La présente discussion dans ce chapitre s'inscrit dans cette perspective.

Dans la première section, nous reprendrons les résultats de notre recherche de terrain étape par étape, mais de façon concise, afin d'en ressortir les éléments majeurs. La deuxième section combinera les champs de recherche en négociation et en transmission/reprise externe dans une autre perspective, afin d'offrir une appréciation d'ensemble grâce au modèle de négociation d'une transmission/reprise élaboré suite au travail de terrain. Une fois l'analyse des résultats approfondie, nous exposerons les contributions, tant théoriques que pratiques, qui découlent des résultats de nos recherches de terrain. Cette recherche demeure, par contre, incomplète à plusieurs égards et nous tâcherons d'en exposer toutes les limites, lesquelles restreignent considérablement la portée du travail, mais pourraient, d'un autre côté, inciter d'autres chercheurs à poursuivre les recherches dans cette voie. En fin de chapitre, nous présentons un court étalage des retombées pragmatiques de la recherche utiles aux acteurs socioéconomiques.

1. LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION D'UNE TRANSMISSION/REPRISE EXTERNE

Bien que les huit étapes du processus de négociation d'une transmission/reprise externe révélées par nos résultats de recherche s'inscrivent dans un déroulement temporel identique à d'autres modèles, comme celui de Picard et Thévenard-Puthod (2004) ou celui de Ballarini et Keese (2013), ces résultats mettent

en lumière plusieurs activités oubliées par ces autres modèles tout au long du processus. Ainsi, au commencement du processus, après les réflexions et les préparations d'usage identifiées par tous les chercheurs (Ballarini et Keese, 2013; Cadieux et Brouard, 2010b; Deschamps, 2000; Picard et Thévenard-Puthod, 2004), nos résultats font ressortir qu'une fois l'autre partie dûment *détectée*, l'*abouchement* entre le cédant et le repreneur ne se produit pas dans l'instantanéité que suggère la littérature. Au contraire, nos repreneurs ont dû manifester leur intérêt directement par écrit, tandis que d'autres l'ont réalisé par *maillage*, afin qu'une de leurs relations puisse intercéder en leur faveur auprès du cédant. Deux cédants parmi nos cas ont par ailleurs mandaté un professionnel pour gérer cet aspect du processus, ce qui s'est révélé un obstacle de plus sur la route de ces repreneurs qui ont dû passer par la qualification préalable d'un courtier.

Dans ces conditions, il apparaît manifeste que le parcours ne bondit pas de l'étape de *planification* directement à l'étape de *mise en œuvre du projet* des modèles antérieurs, mais passe plutôt par quelques rencontres de jaugeage mutuel lors desquelles les parties se rapprochent avant d'amorcer des discussions sérieuses. Sur le terrain, les cédants et les repreneurs se sont rencontrés assez tôt au début du processus, ce qui apparaît révélateur d'une condition de réussite. L'exception qui confirme la règle se trouve au cas 3 qui, lors de la première tentative avortée, le repreneur n'avait pu discuter avec le cédant que très brièvement. Tel que décrit au quatrième chapitre des résultats, en contexte de transmission/reprise externe, le *rapprochement* constitue assurément un espace de temps durant lequel nos cédants et nos repreneurs ont procédé à une série d'observations de leur vis-à-vis, de ses motivations, de son capital social et bien sûr pour le repreneur, de l'entreprise et ses activités. L'expérience de nos participants montre aussi que l'étape de *rapprochement* correspond au déclenchement de la structuration de l'attitude, puisque selon ceux-ci, le climat des entretiens influence durablement le degré de confiance entre les deux parties, notamment pour certains d'entre eux qui disent avoir « mis cartes sur table ».

L'étape de *préparation et d'analyse* représente une période de réflexion sur l'objet de la négociation à venir, une appréciation de la plage envisageable de négociation et une brève considération sur le type de négociation à prévoir. Les plans de reprise et les évaluations financières ont tous été effectués grâce au CIM qu'ont eu droit de recevoir les repreneurs 1, 2, 3 et 6, tandis que les repreneurs 4 et 5 ont dû composer avec les seuls états financiers qui leur avaient été remis. Trois des quatre repreneurs ayant reçu l'information complète ont réussi à déterminer une ZAP positive acceptable pour le cédant dès leur première tentative, ce qui leur a ouvert la porte à l'étape suivante. Les repreneurs 4 et 5 ont été exemptés de cette condition, puisque dans ces deux cas, les discussions à venir ne portaient pas sur un prix, celui ayant été déterminé par le cédant demeurant immuable.

Nos résultats montrent également que l'*accord*, même de principe, n'arrive pas aussi diligemment qu'il n'y paraît. Entre l'évaluation et la détermination du prix de vente, l'*exploration des scénarios* pertinents aux objectifs fondamentaux freine le dénouement vers l'accord. Selon l'ensemble de nos participants, en contexte de négociation d'une transmission/reprise externe, les items discutés à cette étape (crédit-vendeur, période de transition, vérification diligente et prix) apparaissent comme des modalités uniques et décisives relativement aux items discutés durant les étapes subséquentes. Donc, il s'agit d'une étape majeure lors de laquelle les négociateurs développent des scénarios raisonnables de compromis tout en s'efforçant d'améliorer leur point de réserve.

Les participants à l'étude ont catégoriquement formulé que la négociation elle-même ne représente pas une activité monolithique, mais constitue plutôt une consécution de rencontres, dont la teneur varie en fonction du contexte et des personnes en présence. Durant l'étape de *construction de l'accord*, tous nos cédants et repreneurs ont poursuivi leur compromission en discutant des clauses normatives que l'on retrouve dans de telles ententes. Contrairement aux prescriptions de plusieurs chercheurs sur le sujet, encore à cette étape avancée du processus, trois cas

parmi les six préféraient toujours progresser sans l'aide de conseillers, avec uniquement des documents *pro forma* pour les guider. À ce sujet, l'avis de ceux qui avaient commencé les négociations avec des conseillers, pour plus tard les laisser tomber, est catégorique : l'exécution se trouve accélérée, les discussions focalisent sur l'essentiel et le tout demeure moins coûteux. Toutefois, à l'étape suivante de *finalisation de l'accord*, l'ensemble de nos cas ont fait appel à des conseillers juridiques pour légaliser, officialiser, puis signer l'entente.

Finalement, nos participants nous ont confirmé que même à l'étape de *transition* et à l'étape de *gestion de l'accord*, ils ont poursuivi leurs négociations, cependant que celles-ci se cantonnaient résolument dans le dialogue social plutôt que d'affaires, en ce sens que du moment où le cédant devient employé du repreneur, les deux doivent alors négocier en fonction de cette nouvelle dynamique. Pour l'étape de *transition*, les résultats de recherche recensent des activités d'intégration, de socialisation, de transfert de propriété et de pouvoir, de prise en main de l'entreprise, ainsi que d'établissement du leadership. En somme, pour ces dernières étapes, les données collectées durant notre travail de terrain s'arriment assez fidèlement aux travaux existants. Toutefois, quelques dissemblances significatives seront soulevées dans les prochains paragraphes.

Suite à cette première discussion concernant le processus de négociation d'une transmission/reprise externe, il apparaît opportun de discuter de notre *proposition d'un modèle intégré du processus de négociation d'une transmission/reprise externe* illustrée à la figure 24 de la page 144. Les résultats du travail de terrain présentés au chapitre précédent montrent sans contredit que l'édification de cette proposition se révèle inexacte pour trois raisons.

La première concerne les *phases* du processus. La structuration du modèle proposé, au moyen des *étapes* du modèle de Ballarini et Keese (2013) devenues dans notre proposition les cinq grandes *phases* du modèle, s'applique difficilement dans

les cas de transmissions/reprises externes, et ce, tant au début qu'à la fin du processus. Au début, la première *phase* de planification perd tout son sens si on retrouve également une telle *étape* dans le processus lui-même. À la fin, puisque la distinction en deux *phases* de recul et de retrait, allant de soi en transmission/reprise familiale apparaît superflue lors d'une transmission/reprise externe durant laquelle le cédant n'a pas le loisir de vivre un recul tranquille de son entreprise comme s'il l'avait transmise à un de ses enfants. Au contraire, celui-ci doit impérativement quitter assez rapidement une fois la transition complétée. Ainsi, la correction adoptée dans le modèle constaté, en trois *phases* avant-pendant-après, ordonnance plus adéquatement le processus de négociation.

La deuxième raison porte sur la distribution des *étapes* au fil du processus de négociation. Celle-ci apparaît erronée en raison de certaines confusions que l'on retrouve plus particulièrement durant la *phase* de réalisation du processus proposé. Les activités d'argumentation, d'ajustement et de concessions regroupées à l'*étape* 6 du processus proposé sont dans les faits des activités et non une étape. Ces activités se déroulent, tant durant l'étape d'exploration des scénarios, que celle de construction de l'accord du modèle constaté. Pour ce qui est de l'*étape* 7 du processus proposé, nous avons constaté sur le terrain que celle-ci représente en fait deux *étapes* distinctes, l'une de construction et l'autre de finalisation de l'accord. Finalement, l'*étape* 4 du modèle proposé n'existe tout simplement pas pour les raisons évoquées au chapitre précédent.

La troisième raison se rapporte aux processus de transfert de direction et de propriété que nous avons placés en parallèle au processus proposé. Les entrevues de terrain nous ont fait réaliser qu'en contexte de transmission/reprise externe, le transfert de propriété représente une activité ponctuelle et non un processus prolongé. Ainsi, même si le cédant se trouve contraint de financer une partie de la transaction à plus ou moins long terme, celui-ci n'a plus d'emprise sur l'entreprise puisque la propriété de celle-ci passe au repreneur au moment de la signature de l'accord. Nous

en concluons que fonctionner autrement correspondrait plutôt à une dynamique de transmission/reprise interne, soit un contexte où le repreneur possède un statut d'employé/propriétaire tout au long du transfert progressif de propriété. Concernant le transfert de direction, notre constat s'explique grâce au même raisonnement que le transfert de propriété : il ne peut y avoir de statut mitoyen ; le repreneur devient publiquement propriétaire/dirigeant au moment de l'annonce aux parties prenantes. Une entente entre les deux parties ou des relations individuelles particulières entre le cédant et certains de ses employés peuvent allonger le transfert effectif de direction, et non de pouvoir, mais légalement le transfert de direction est réalisé à la signature du contrat, moment où le cédant cède au repreneur les rênes de l'entreprise.

Nous expliquerons plus en détail ces distinctions des deux transferts dans la prochaine section qui offre une perspective combinée du processus de transmission/reprise externe et du processus de négociation.

2. LES QUATRE PORTES DE LA NÉGOCIATION

Cette deuxième section de la discussion a pour objectif de fusionner les résultats pertinents aux recherches en transmission/reprise externe et les résultats des recherches en négociation. Cet amalgame s'effectuera grâce aux concepts communs aux deux champs de recherche tels que le capital social ou l'asymétrie d'information. Des connexions seront établies autant avec la littérature existante qu'avec les résultats de recherche afin d'atteindre un « niveau conceptuel supérieur [notre traduction] » (Yin, 2011, p. 220). La figure 26 de la page 250 permet au lecteur de suivre pas à pas la discussion, de la première à la dernière étape.

Trois phases temporelles coiffent le processus, *avant*, *pendant* et *après* la phase centrale de négociation. Ce découpage ne signifie aucunement l'absence de négociation durant la phase qui précède ou suit la phase centrale, au contraire, on y retrouve plutôt des « niveaux » différents de négociation (Stimec, 2011). À la phase

de prénégociation, la négociation se trouve en mode *relationnel* alors que les négociateurs apprennent à discuter et interagir ensemble. Durant la phase de négociation, les discussions portent sur le contenu et se déroulent en mode *substantiel*. Puis, à la phase d'*après* négociation, celle-ci aborde les enjeux d'ordre *procédural* et les discussions mèneront le repreneur et le cédant vers la sortie de ce dernier. Sous le processus apparaissent les cinq types de documents utilisés en négociation positionnés à leur moment opportun d'utilisation. Le processus de négociation de la transmission/reprise s'entrecoupe des quatre portes, introduites au chapitre précédent, qui indiquent le dénouement favorable des problématiques particulières à chacune des étapes du processus. Deux « portillons » plus discrets marquent pour leur part deux moments opportuns d'utilisation de documents établissant le passage à une autre étape.

La *détection* d'un repreneur par le cédant, ou d'une cible par le repreneur, représente la première activité du processus de négociation d'une transmission/reprise externe commune aux deux champs de recherche. L'activité constitue la genèse du processus, si bien que l'ensemble des participants à notre recherche ont mis à contribution certaines personnes sélectionnées de leurs réseaux, professionnels ou non, afin d'entrer en contact avec des cédants ou candidats. Bien qu'identifiée par quelques chercheurs en transmission/reprise externe (Barbot et Richomme-Huet, 2007; Cadieux et Deschamps, 2011a; Churchill et Hatten, 1987; Deschamps, 2000; Donckels, 1995; Durst et Gueldenberg, 2009; Lepak, Smith et Taylor, 2007; Meier et Schier, 2008; Picard et Thévenard-Puthod, 2004; Senbel et St-Cyr, 2006; Wright *et al.*, 1993), ainsi que des professionnels (Lecointre, 2007; Lochard et Gilbert, 1997), seuls Meier et Schier (2008) ont ajouté l'étape de *choix des cibles/recherche de repreneur* à leur processus de cession/reprise.

À l'étape de *rapprochement*, l'analyse du capital social représente la deuxième activité commune aux deux processus. En négociation d'affaires, les prospecteurs d'une entreprise tentent le mieux possible de se renseigner sur

d'éventuelles entreprises partenaires et leurs représentants (Dupont, 2017). De la même façon, tous les participants à notre recherche se sont efforcés de s'informer au maximum à propos du capital social de leur vis-à-vis, puisqu'ils désiraient savoir avec qui ils allaient s'engager. Nos résultats de recherche indiquent explicitement que les deux acteurs de la transmission/reprise externe se forgent, en partie en fonction du capital social de leur vis-à-vis, des préjugés qui influencent la sélection du repreneur ou de la cible. La logique veut, si le capital social de la personne apparaît préjudiciable aux yeux de l'autre, que l'intérêt d'investir et de s'investir dans une relation avec celle-ci se trouve dévalorisé. Pourtant, durant notre recension de la littérature, nous avons constaté que plusieurs auteurs (Astrachan et Jaskiewicz, 2008; Donckels, 1995; Durst, 2008; Durst et Gueldenberg, 2009; Durst et Sabbado, 2012; Ehrhardt et Nowak, 2003; Geindre, 2009; Parker et van Praag, 2012; Roos *et al.*, 2001; Steier, 2001; Zellweger et Dehlen, 2012) en transmission/reprise, et de façon plus large en management, s'intéressent bien à une forme ou l'autre de capital social, plus particulièrement la prise en considération de ce type de capital durant l'*analyse* de l'entreprise cible. Cependant, aucun d'entre eux n'a poussé ses réflexions jusqu'à lier les concepts de *capital social*, de *richesse socioéconomique* et d'*utilité personnelle* (bénéfices privés) à la *sélection* du repreneur ou de la cible.

L'entreprise possède et génère également un capital intangible et social que le repreneur voudra conforme à ses ambitions. Pour plusieurs de nos repreneurs participants, la capacité de l'entreprise à générer des *bénéfices privés* intéressants représentait un critère important dans la sélection de la cible ; en fait, pour ceux-ci, une part conséquente du choix de l'entrepreneuriat, plutôt que l'emploi, réside dans la possibilité de *bénéfices privés*. On doit toutefois prendre acte à ce sujet que certains *bénéfices privés* ont une incidence négative sur les résultats d'une entreprise, donc *a fortiori* sur la valeur de l'entreprise, ce qui fausse défavorablement les évaluations des demandes de prêts, soit un problème qu'ont vécu certains de nos repreneurs-participants. D'autres repreneurs rechercheront un niveau de gouvernance à la hauteur de leurs ambitions qu'ils savent être en mesure de gérer. Ainsi, tant la

recherche d'information sur son vis-à-vis et l'entreprise cible que la ou les rencontres initiales avec l'autre concourent à structurer une attitude négative ou favorable du candidat ou de la cible en prévision de la négociation (Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 1994, 2011; Kochan et Lipsky, 2003; Lax et Sebenius, 1995; Neale et Bazerman, 1992; Walton et McKersie, 1991). Cette appréciation constitue la clé de la première porte. À ce moment, le repreneur devrait remettre au cédant une *lettre d'intérêt* qui annonce ses intentions, ce que deux cédants l'ayant reçue disent avoir apprécié.

L'atteinte de la deuxième porte implique deux éléments communs aux champs de recherche en négociation et celui de la transmission/reprise de tous les types. Premièrement, pour se rendre à cette deuxième porte, il doit exister entre les parties une *symétrie* d'information suffisante qui permette aux deux parties d'évaluer convenablement la situation (Bastié et Cieply, 2007; Bastié, Cieply et Cussy, 2013; Bellettre, 2010; Chatterjee et Lilien, 1986; Dabholkar et al., 1994; Dupont, 2011; Durst et Gueldenberg, 2009; Durst et Sabbado, 2012; Howorth et Westhead, 2002; Howorth *et al.*, 2007; Lax et Sebenius, 1995; Pruitt, 1981, 1983; Pruitt et Carnevale, 1993; Raiffa, 1982; Robbie et Wright, 1995; Saoudi et Gallego, 2011; Scholes *et al.*, 2007; Walton et McKersie, 1991). L'unanimité de nos participants concernant la parfaite transparence perçue de leurs discussions et l'accès sans restriction à l'information oblige à affirmer que la recherche d'un échange complet et équilibré d'information contribue à la réussite de la négociation de la transmission/reprise externe.

Le deuxième élément commun qui se retrouve dans les deux types de modèles est l'étape de *préparation et d'analyse* (Deschamps, 2000; Dupont, 1997, 2011; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Bien entendu, l'ensemble de nos participants sont passés par celle-ci. L'analyse et la planification, à ce moment du processus, représentent une telle exigence que seuls deux cédants n'ont pas cru nécessaire de s'entourer de conseillers, rémunérés ou non, pour cette étape qui se

conclut par la détermination d'une fourchette de valeur correspondant à la *valeur juste*. Étonnamment, ce concept de valeur juste, essentiel lors de la vente d'une entreprise, ne constitue pas un sujet de recherche prisé des chercheurs en transmission/reprise ni en négociation d'affaires. Nos recherches ont identifié un nombre très limité de ceux-ci (Cadieux et Brouard, 2010; Lecointre, 2007; Mathieu, 2011; Senbel et St-Cyr, 2006; St-Cyr *et al.*, 2005; Tripp *et al.*, 1995) qui ont abordé de près ou de loin le sujet. Le concept semble au contraire apprécié des chercheurs en finance, en fusion/acquisition ou en gestion immobilière (Albo *et al.*, 2000; Cambell *et al.*, 1990; Jeanjean, 2001; Quinn, Faerman, Thompson, McGrath et St-Clair, 2007). De plus, aucun des participants à l'étude, ne serait-ce qu'une fois, n'a prononcé ces mots : *juste valeur marchande*. Pour eux, il ne s'agissait que de s'entendre sur un prix raisonnable et non de se conformer à un règlement. Une fois la fourchette de valeur raisonnable déterminée, le repreneur voudra la faire connaître au cédant par le biais d'une lettre d'*indication d'intérêt* comme l'on fait quatre de nos repreneurs.

Avant de commencer l'étape d'*exploration des scénarios*, les multiples interactions et discussions entre le cédant et le repreneur auront structuré leur attitude l'un envers l'autre. Présenté comme un des trois éléments bâtisseurs des théories en négociation, le concept de *structuration des attitudes* se trouve absent de la recherche en transmission/reprise de tous types. Pourtant, l'ensemble de nos participants ont évalué leur attitude comme favorable à la coopération, ce qui démontre une ouverture à chercher des solutions en dehors du simple marchandage.

Une découverte importante de notre travail de terrain réside dans le contenu des premières séances de négociation. Les seules informations colligées dans le cadre théorique concernant les items négociés durant le processus de transmission/reprise externe présentent la négociation de ceux-ci comme un bloc monolithique (Cadieux et Brouard, 2010; Deschamps, 2000; Deschamps et Paturel, 2005, 2009) où le prix et les garanties qui s'y trouvent rattachées demeurent centraux aux discussions

(Deschamps, 2000). Les résultats de notre travail de terrain nous apprennent qu'il n'en est pas ainsi. Premièrement, le cédant et le repreneur considèrent la majorité des items à négocier énumérés à l'annexe F comme secondaires à la réussite de l'accord. Ces items se trouvent ainsi relégués aux discussions ultérieures. Pour nos participants, les objectifs fondamentaux à négocier se limitaient au *crédit-vendeur* et l'accompagnement du cédant durant la *période de transition*. Une fois ces éléments négociés, le *prix* de vente, qui peut être influencé par le résultat de la négociation des deux premiers items et par la *vérification diligente* peut être abordé. Les deux premiers items discutés représentent des *objectifs fondamentaux* pour le repreneur puisque généralement, sans crédit-vendeur, celui-ci se retrouve incapable de financer l'opération. Ainsi le premier *objectif* réside dans la maximisation du pourcentage de crédit-vendeur consenti par le cédant. Le deuxième *objectif*, qui concerne l'accompagnement du cédant durant la *période de transition*, constitue pour les repreneurs de notre échantillon un accord global (*package*) comprenant notamment le transfert des connaissances tacites, le transfert des valeurs et autres principes, le transfert des réseaux de fournisseurs, des clients et des autres relations qui composent le capital social du cédant, la gestion de l'interrelation avec les employés clés et le soutien à la mise à exécution de certains changements. Ainsi, les négociateurs réfléchissent à plusieurs scénarios qui mettent en scène différentes configurations de ces quatre items.

Une fois ces objectifs fondamentaux négociés à la satisfaction des deux parties, la probabilité de conclure l'entente se trouve très élevée. Lorsqu'ils s'accordent sur un scénario, celui-ci devient une entente de principe qui ouvre la troisième porte.

La transformation de l'entente de principe, en offre d'achat ou en lettre d'intention, s'accomplit à des moments variés en fonction du contexte de la négociation. Quel que soit le moment, la lettre d'intention contient des clauses conditionnelles dont les deux plus importantes demeurent l'obtention du financement

et une vérification diligente conforme aux attentes de toutes les parties. Nous avons placé la signature de la lettre d'intention entre les deux conditions précitées parce qu'une majorité de nos cas l'ont signée à ce moment. Les seules discussions qui concernent l'obtention du financement et la vérification diligente sont d'ordre procédural. Notre discussion ne s'y attardera pas, sinon pour rappeler que ce sont des conditions nécessaires à l'ouverture de la quatrième et dernière porte.

La *construction de l'accord* s'avère être l'étape qui devance la quatrième porte. La négociation dans le compromis et la convergence des clauses normatives représente une activité universelle qui précède la finalisation de tous les types d'accords et la négociation d'une transmission/reprise externe n'y fait pas exception. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'aide de conseillers durant cette étape reste facultative ; cependant, pour la finalisation de l'accord, l'exécution légale demeure l'exclusivité des conseillers juridiques qui rédigent le contrat et le certifient aux autorités compétentes.

La signature du contrat atteste du *transfert de propriété*. Pour être considéré comme un repreneur, celui-ci doit détenir le contrôle effectif de la propriété de l'entreprise, soit 50 % + 1 des titres. Pour l'ensemble de nos cas, 100 % des titres ont changé de mains au moment de la signature. Nous avons reporté à l'étape suivante de notre modèle le *transfert de direction* puisque celui-ci ne concorde pas nécessairement avec le *transfert de propriété*. En fait, le *transfert de direction* se concrétise lorsqu'il est annoncé conformément à l'entente négociée de la période de *transition*. Par exemple, pour le cas 1, l'annonce du *transfert de direction* s'est réalisée un mois après la signature du contrat étant donné que le repreneur 1 n'a démissionné que ce jour-là et qu'il a alors offert un préavis de quelques semaines à son employeur. Pour le cas 2, l'annonce officielle aux employés du *transfert de direction* s'est tenue une semaine après la signature, mais pendant plusieurs mois les cédants ont continué de gérer l'entreprise afin de donner aux repreneurs le temps d'appriivoiser les rouages du métier ; le *transfert de direction* effectif s'est donc

officialisé beaucoup plus tard. Chaque *transfert de direction* représente un cas d'espèce, mais le constat confirme qu'une fois que la structure organisationnelle est aménagée en fonction du repreneur, le *transfert de direction* devient effectif.

Comme mentionné en début de section, durant la phase d'*après négociation*, le cédant et le repreneur adoptent un mode de négociation *procédurale* pour traiter des tâches et événements d'affaires courants. Le transfert des réseaux, de la gouvernance, des connaissances et des autres éléments à transférer se discute selon la capacité d'absorption du repreneur. Les repreneurs participants qui ont dû faire face au deuil du cédant ont indiqué avoir adopté une approche bienveillante afin de composer avec les aléas occasionnés par ce deuil, surtout les derniers temps avant la sortie définitive du cédant. Une fois ce dernier à la retraite, les deux entretiennent une relation épisodique afin de discuter, parfois difficilement, du remboursement du crédit-vendeur ou pour demander conseil.

Les deux premières sections de ce cinquième chapitre ont amené à préciser les particularités des résultats pratiques de notre recherche en contexte de transmission/reprise externe. Plusieurs éléments enrichissants spécifiques au processus, à la négociation, aux démarches et aux pourparlers entre le cédant et le repreneur se démarquent et doivent être communiqués. La prochaine section en dresse l'inventaire.

3. LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Certaines inexactitudes, concernant des recherches et des modèles antérieurs révélées durant l'analyse ne réduisent aucunement les apports déterminants de ces travaux incontournables à la base de la présente étude. Au contraire, la majorité des résultats obtenus corroborent les travaux de nos prédécesseurs. En fait, la contribution prépondérante de ce travail réside essentiellement dans une orchestration inédite des résultats de ces travaux antérieurs. *Ipsa facto*, les dernières

pages font ressortir trois perspectives complémentaires d'une seule et même problématique en contexte de transmission/reprise externe : l'activité elle-même, sa mise en œuvre, ainsi que ses fondements constitutifs ; à savoir psychosociaux, managériaux et légaux. L'analyse de la problématique dans ces diverses perspectives engendre la détection de contributions utiles. Pour les présenter adéquatement, elles se trouvent regroupées sous deux cadres : le modèle de négociation et les clés des quatre portes de la transmission/reprise externe.

Puisqu'illustrée, la contribution la plus éloquente de cette recherche constitue sans doute le modèle de négociation d'une transmission/reprise externe. Le fondement de celui-ci réside dans notre constat de l'inutilité pour les profanes des modèles théoriques proposés jusqu'à aujourd'hui. Ces personnes, lorsqu'elles s'apprêtent à transmettre ou à reprendre une entreprise, veulent connaître ce qui se trouve dans la boîte noire de l'*accord*, de la *mise en œuvre* ou de la *préparation* des processus offerts antérieurement.

Esquissé en conclusion au cadre théorique, le modèle testé sur le terrain combine les étapes du processus de transmission/reprise externe à celle de la négociation. Son objectif était de combler les lacunes identifiées dans la littérature sur la transmission/reprise externe. Nous croyons que le modèle de négociation d'une transmission/reprise externe finale atteint cet objectif, puisqu'il offre un degré d'explication perceptiblement enrichi tout en démystifiant quelques-unes des étapes des modèles existants et qu'il pourra en outre démontrer son utilité tant en recherche qu'en pratique.

Pour nous, une contribution de premier plan réside dans le fait que la négociation se révèle résolument inscrite dans le processus de transmission/reprise externe ; les deux constituent des activités imbriquées du début à la fin. Ce fait apparaît déterminant puisque négocier demeure une affaire d'attitude. L'attitude adoptée par le cédant et le repreneur influence leur comportement lors des démarches

et pour parler tout au long du processus. Nous pensons avoir correctement délimité l'aspect temporel qui lie la négociation au processus, mais nous sommes convaincus qu'une analyse plus fine des comportements des acteurs en présence est souhaitable.

Sous-étape de l'étape de *prospection* du modèle de négociation d'une transmission/reprise externe, l'activité de détection d'un repreneur ou d'une cible dans un « marché opaque » constitue un sujet fortement documenté en recherche sur les transmissions/reprises externes (Bastie et Cieply, 2007; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Cadieux et al., 2014; Deschamps et Paturel, 2009; Durst et Gueldenberg, 2009; Howorth et al., 2004; Lehmann, 1993; Mathieu, 2011; Scholes et al., 2007; Zellweger et Dehlen, 2012). Toutefois, détecter ne veut pas dire rencontrer ou apprendre à connaître; il apparaît inconcevable que le cédant et le repreneur passent de la détection à la préparation. L'identification à l'étape de *rapprochement* des sous-étapes d'abouchement, d'analyse du capital social, de rencontres initiales et de sélection, toutes dépendantes et influencées par les affects, les *a priori* et les préjugés, participe à la robustesse de la contribution. Cette étape de rapprochement et chacune des sous-étapes la composant représentent des sujets de recherche fascinants pour de futurs chercheurs.

Nous savons maintenant que l'activité de négociation du processus de négociation de la transmission/reprise externe ne se présente pas comme une activité monolithique lors de laquelle les négociateurs discutent d'une liste d'éléments prédéterminés. Alors que les chercheurs (Ballarini et Keese, 2013; Cadieux et Brouard, 2010; Deschamps, 2000; Picard et Thévenard-Puthod, 2004) en transmission/reprise semblent considérer la négociation dans la perspective de l'*approche processuelle* centrée sur les comportements et les concessions, les acteurs de nos six cas de transmissions/reprises réussies ont plutôt démontré une ouverture pragmatique à la communication et à la résolution de problème propre à l'approche intégrative. Bien entendu que dans la littérature antérieure, d'aucuns n'affirmaient que la négociation se déroulait en une séance, l'identification de trois étapes

distinctes de négociation constitue une nouveauté en recherche sur le sujet dont l'*exploration des scénarios* constitue la clé de voûte de tout le processus. Cette étape lors de laquelle le cédant et le repreneur s'efforcent de créer plus de valeur commune tout en s'accordant sur des objectifs fondamentaux apparemment incompatibles n'apparaît nulle part dans la littérature sur les transmissions/reprises externes. En terminant, selon nous, les recherches futures sur le sujet pourraient porter sur le contexte précis de l'étape d'*exploration des scénarios* et les possibles variations des objectifs fondamentaux. Également, le discernement précis et un lien concret entre la valeur juste, la fourchette de valeur et la ZAP doivent être rigoureusement établis en fonction du contexte des transmissions/reprises externes.

La structuration des attitudes constitue le fil d'Ariane du processus de négociation d'une transmission/reprise externe réussie. Cela peut paraître comme une évidence, mais atteindre et conserver un niveau suffisant et compatible de *motivation*, de *légitimité*, de *confiance* et d'*amitié*, dans un contexte souvent inquiétant, tant pour le cédant qui désire pérenniser le travail d'une vie que pour le repreneur qui investit tout son capital et dans plusieurs des cas le patrimoine familial, n'est pas élémentaire. Cette succession de cadres cognitifs qui varient d'une étape à l'autre du processus et qui influence le comportement des négociateurs n'a jamais été analysée dans cette perspective de transmission/reprise externe auparavant. On connaissait l'influence de l'accessibilité à l'information et de la tolérance au risque, cependant, les chercheurs (Ballarini et Keese, 2013; Cadieux et Brouard, 2010; Deschamps, 2000; Picard et Thévenard-Puthod, 2004) en transmission/reprise n'avaient à aucun moment lié ces *a priori* à l'attitude qui conditionne le négociateur à demeurer pragmatique durant les débats plutôt que de se laisser guider par l'émotivité, et pareillement, de préférer coopérer avec son vis-à-vis plutôt que de maximiser ses gains à court terme. Cette contribution explique partiellement ce que d'autres chercheurs avaient préalablement identifié, mais de nouvelles recherches devront maintenant creuser davantage pour en arriver à mieux connaître les influences de ces *a priori* en contexte de transmission/reprise externe.

Ce fil d'Ariane, qui relie les étapes entre elles, représente également une des clés qui déverrouillent chacune des quatre portes de la négociation. Ce concept des quatre portes de la négociation de la transmission/reprise externe constitue notre deuxième cadre de contributions. Listées dans le tableau 23 de la page suivante, les clés des quatre portes de la transmission/reprise externe ne sont pas des concepts nouveaux, bien que certaines clés le soient en contexte de transmission/reprise externe. La nouveauté réside au contraire dans le regroupement des clés qui ouvrent tour à tour les quatre portes de la négociation de la transmission/reprise externe. La conceptualisation en étapes progressives de la transmission/reprise externe constitue un acquis de longue date en recherche sur le sujet (Cadieux et Brouard, 2010; Deschamps, 2000; Donckels, 1995; Durst et Gueldenberg, 2009; Kerkhoff *et al.*, 2004; Lehmann, 1993; Meier et Schier, 2008; Picard et Thévenard-Puthod, 2004; Senbel et St-Cyr, 2007). Par contre, l'utilisation des bonnes clés au bon moment représente une explication nouvelle à la réussite des projets de transmissions/reprises externes. Comprendre que la connaissance et l'utilisation adéquate de ces clés favorisent la progression fluide de la négociation permet aux acteurs et intervenants de focaliser leur effort convenablement tout au long du parcours, en plus de réduire les faux pas et possiblement les échecs.

Nous ne pouvons terminer cette section sans proposer certains conseils et avenues de recherche. Premièrement, la pertinence des conseillers aux différentes étapes du processus gagnerait à être analysée. Nos résultats de recherche recensent autant d'avantages que d'inconvénients concernant l'implication des conseillers. Les témoignages d'occasions manquées, d'erreurs de jugement, d'absence de praticité, de coûts prohibitifs et de conflits, soit des irritants qu'avaient identifiés Neale et Bazerman (1992) ainsi que Lax et Sebenius (1995), laissent songeurs. Cette contribution s'adresse tant aux acteurs de la négociation qu'aux chercheurs et aux praticiens qui doivent faire preuve de clairvoyance. Pour les cédants et les repreneurs, ceux-ci doivent demeurer vigilants et profitablement doser leur utilisation de service-conseil et d'accompagnement, car comme le dit Lecointre (2007, P. 61),

Tableau 23
Les clés des quatre portes de la négociation de la transmission/reprise externe

Les portes	Les clés
Première porte	Le capital social L'intérêt pour l'industrie, les produits ou service Les bénéfices privés Le type de gouvernance de l'entreprise La structuration de l'attitude
Deuxième porte	La symétrie d'information La fourchette de valeur La structuration de l'attitude
Troisième porte	Le point de réserve Le cadre cognitif du conflit (la coopération) L'exploration active de scénarios diversifiés La structuration de l'attitude
Quatrième porte	Le montage financier La vérification diligente La construction coopérative de l'accord La structuration de l'attitude

Gratton (2018)

«les conseillers ne sont pas les payeurs». De leur côté, les praticiens doivent redoubler de prudence et toujours agir de façon éthiquement irréprochable et gouverner leur pratique en ce sens. Dans la même veine, les chercheurs sur le sujet doivent s'assurer que leurs recommandations à ce propos demeurent empreintes de retenue et démontrer un caractère impartial en présentant les deux facettes d'une même réalité.

Toujours en fonction de l'avancement des connaissances, deux validations doivent se réaliser. Les deux portent sur le moment opportun de réaliser une activité. Deschamps (2000) suggère aux repreneurs de mesurer leur compatibilité avec le cédant et de réfléchir à leur plan de reprise *après* avoir procédé à l'analyse de la cible, tandis que les repreneurs-participants à notre étude ont jugé de leur compatibilité *avant* et ont rédigé le plan de reprise *pendant* l'étape d'analyse, ce que nous considérons comme pratique. Qu'en est-il réellement ?

Nous soumettons aussi deux suggestions. La première est d'étudier la pertinence d'une vérification diligente en continu. Les recherches et les guides

pratiques enjoignent les repreneurs à réaliser la vérification diligente avant la signature du contrat de vente. Toutefois, le repreneur consciencieux aura commencé celle-ci dès qu'il prendra conscience de son intérêt pour la cible. Ne serait-il pas pertinent pour les deux parties que le cédant autorise, sous certaines conditions et selon un barème sagement déterminé, une vérification diligente qui s'effectue en continu tout au long de la négociation, exactement comme ont pu le faire le repreneur 4 et le repreneur 5 externe de notre échantillon? Notre deuxième suggestion serait pour les chercheurs en transmission/reprise familiale et interne d'incorporer à ces processus les premières étapes de négociation sociale de Bourque et Thuderoz (2011), particulièrement en ce qui touche le règlement des conflits et la programmation de la négociation qui nous semblent adaptés à ces processus.

4. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Plusieurs limites restreignent la portée de la présente recherche. De type exploratoire, la mission de notre recherche consiste à *comprendre* de manière approfondie les démarches qui entourent la négociation d'une transmission/reprise externe et de proposer un modèle du processus de négociation d'une transmission/reprise externe réussie. Pour y parvenir, l'adoption pertinente d'une stratégie de recherche par étude de cas, bien que cela assure la récolte d'une information fine, limite cependant le nombre de cas qui peuvent être raisonnablement traités. Ainsi, une recherche en profondeur d'uniquement six cas n'offre pas de possibilité de généralisation des résultats obtenus. En outre, de focaliser exclusivement sur des cas qui ont réussi la négociation de la transmission/reprise externe ferme la porte aux perspectives rivales riches en enseignements de ceux qui ont échoué à leur tentative.

De cette première limite en découlent plusieurs autres, dont les caractéristiques des cas sélectionnés. Non pas que les cas choisis soient quelconques, au contraire, c'est plutôt leur représentativité qui présente certaines limites. Selon la

classification de 2006 du Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec, la taille des cas sélectionnés se trouve adéquate : deux microentreprises d'un à quatre employés, deux petites entreprises de cinq à neuf employés et deux entreprises moyennes de 20 à 200 employés. La faiblesse se situe plutôt en rapport aux propriétaires-cédants et à la gouvernance des entreprises retenues. Bien que les propriétaires du cas 1 soient un couple (conjoint 80 % et conjointe 20 %) et que le cas 2 rassemble deux frères (50 % - 50 %), l'échantillon ne contient pas d'entreprises aux propriétaires non apparentés (un groupe d'associés) ou d'entreprises dont certains employés se trouvent également détenteurs de titres. Ce type de propriété implique que le cédant-négociateur, bien qu'il puisse être propriétaire majoritaire, devient un négociateur mandataire. Ce contexte suppose qu'en arrière de la négociation interpersonnelle entre le cédant et le repreneur se tient une négociation intraorganisationnelle, plus manifeste que celle du cas 1 (un couple) ou du cas 2 (deux frères), qui restreint la marge de manœuvre du négociateur à la table de négociation. En outre, aucun de nos cas ne possédait, avant la transmission/reprise externe, de structure de gouvernance développée avec à sa tête un conseil d'administration. Dans de tels cas, même si le cédant détient l'ensemble des titres de l'entreprise, son approche pourrait être influencée par certaines directives de son conseil d'administration, il serait, à tout le moins, en mesure d'évoquer celui-ci comme un faux-fuyant lors des discussions avec le repreneur.

La sélection de cas de fusion ou d'acquisition aurait possiblement permis un niveau de généralisation supérieur. Comme discuté précédemment dans le cadre théorique, ce type de transmission/stratégie de croissance, qui ne présente pas le même processus de négociation et dont le cadre psychosocial apparaît dissemblable, aurait servi de cas contraire et aurait permis la comparaison aux étapes de *préparation* et de *transition* ainsi que la négociation de ces étapes. À ce sujet, quantité de cas contraires ou de cas atypiques pourraient avoir été utilisés afin de valider ou invalider plusieurs des résultats de recherche.

D'autres limites émanent de la sélection des participants à la recherche. Encore pour des raisons de temps et de concision, le nombre de participants pour chacun des cas se trouvait restreint. Pour le cas 1 et le cas 2 mentionnés plus tôt, seul un des deux cédants de chacun des cas a effectué l'entrevue, ce qui provoque l'exclusion de point de vue vraisemblablement contrasté et réduit conséquemment les possibilités de triangulation des données. Cette limite n'apparaît pas du côté des repreneurs, puisque pour les deux seuls cas de repreneurs multiples, soit le cas 2 et le cas 5, les deux repreneurs ont été rencontrés. Toutefois, deux types de limites peuvent avoir réduit la robustesse des données collectées de nos participants. La première est le biais de remémoration. Pour deux des cas, le critère d'échantillonnage d'un laps de temps de moins de 48 mois depuis la sortie du cédant de l'entreprise tirait à sa fin. L'année de transmission/reprise du cas 1 et du cas 2 est 2012, ce qui signifie pour ces deux cas que trois années s'étaient écoulées entre la sortie des cédants et la date de l'entrevue et qu'elles ont occasionné quelques trous de mémoire à certains participants. Nous avons cependant entendu plusieurs fois ce même commentaire de la part d'autres participants, particulièrement du cédant 3 qui a rencontré près d'une vingtaine de repreneurs potentiels avant de donner l'exclusivité au repreneur 3. Dans ce genre de cas, les confusions causent autant de distorsion des données que les oublis. Semblablement, nous avons annoncé et discuté au quatrième chapitre du problème des autoévaluations *a posteriori*. Nous le rappelons ici puisque cela représente une limite manifeste.

La dernière limite apparaît flagrante : seul un conseiller a participé à la recherche alors que tous les participants, excepté le cédant 4 et le repreneur 5 familiale, étaient bien accompagnés. Quoiqu'il ait été intéressant de recueillir les impressions de plusieurs conseillers, l'entrevue avec l'avocat conseiller de la BDC au service du cédant 1 nous a donné l'impression que son témoignage reflétait, à maintes reprises, le conseil normatif plutôt que le souvenir exact du cas à l'étude. De plus, son témoignage se trouve assurément affligé des biais de remémoration et de confusion. L'utilité de celui-ci se limite à valider les propos tenus par le cédant 1 et

repreneur 1. Terminons maintenant ce chapitre avec une dernière discussion qui porte sur les résultats attendus d'une recherche entreprise avec la ferme intention de procurer de l'information et des outils utiles tant aux acteurs concernés par la négociation d'une transmission/reprise externe que leurs conseillers et accompagnateurs.

6. LES RETOMBÉES PRAGMATIQUES DE LA RECHERCHE

L'intérêt démontré par les chercheurs (Aronoff et Ward, 1992; Bah et Cadieux, 2011; Ballarini et Keese, 2013; Boussaguet, 2005; Cadieux et Brouard, 2010; Cadieux et Deschamps, 2011a; Cadieux et Gratton, 2011; Cadieux *et al.*, 2014; Churchill et Hatten, 1987; De Freyman, 2009; Deschamps, 2000, 2003b; Deschamps et Geindre, 2009; Deschamps et Paturel, 2009; Donckels, 1995; Durst, 2008; Ennew *et al.*, 1994; Geindre, 2009, 2012; Grazzini *et al.*, 2009; Haddadj et d'Andria, 1998; Handler, 1990; Hugron, 1992; Hunzinger et Jolivet, 2010; Hytti, Stenholm et Peura, 2011; Kerkhoff *et al.*, 2004; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Lehmann, 1993; Longenecker et Schoen, 1978; Mathieu *et al.*, 2011; McGivern, 1978; Meijaard *et al.*, 2005; Niedermeyer *et al.*, 2010; Picard et Thévenard-Puthod, 2004, 2006; Robbie et Wright, 1995; Senbel et St-Cyr, 2006; Wright *et al.*, 1993) pour les problématiques de transmission/reprise croît d'année en année de façon proportionnelle à l'augmentation avérée de départs à la retraite de propriétaires-dirigeants issus du bébé-boum. Toutefois, peu de ces chercheurs (Deschamps, 2000; Durst, 2008; Howorth *et al.*, 2004; Meier et Schier, 2008) ont jusqu'à ce jour témoigné d'une curiosité pour l'activité intrinsèque et incontournable à toutes formes de transmissions/reprises : la négociation.

Qu'il s'agisse de recherche en transmission/reprise familiale, interne ou externe, jusqu'à maintenant, la négociation se trouve traitée de façon secondaire, comme une activité inévitable, certes, mais si omniprésente qu'il apparaît futile de s'y arrêter. Constatant ce fait, mais surtout le besoin des cédants et des repreneurs

externes de démystifier ce passage obligé, nous avons entrepris de combiner les recherches sur le sujet de la transmission/reprise avec celles sur la négociation sociale et de la négociation d'affaires afin de répondre à ce besoin. Nous croyons que les témoignages de nos participants à propos de cette activité, selon nous déontique, peuvent s'avérer utiles pour l'ensemble des parties prenantes impliquées de près ou de loin au processus de négociation de la transmission/reprise externe. Les prochains paragraphes expliqueront les retombées pragmatiques qu'apportent les multiples contributions décrites plus haut dont peuvent bénéficier ces différentes personnes.

Premièrement, pour les propriétaires-dirigeants qui considèrent transmettre leur entreprise à un repreneur externe au cours des prochaines années, le modèle de négociation d'une transmission/reprise externe s'avère utile à toutes les étapes du processus. La première d'entre elles demeura à tout jamais l'étape de *préparation* à la vente. Même si, comme les cédants 2, on possède une entreprise performante et sans faille, le cédant doit préparer celle-ci à la transaction en corrigeant les quelques défauts les plus évidents et en procédant à une évaluation de la valeur réelle et potentielle de celle-ci. Une réflexion stratégique apparaît également pratique, puisqu'elle permet la rédaction d'un prospectus (CIM) de vente qui sert en même temps de filtre utile pour séparer le repreneur sérieux de ceux moins raisonnables et ouvre la voie à l'obtention d'une fourchette de valeur de départ plus juste.

Les étapes suivantes de *rapprochement* et d'*analyse* constituent des étapes névralgiques. Lors de ces étapes, les cédants participants de l'étude ont affirmé avoir sélectionné consciencieusement quelques repreneurs potentiels grâce à certains signaux reçus de leur entourage et de ceux des repreneurs. Les premières discussions offrent l'occasion de pressentir le repreneur et de percevoir s'il possède les qualités recherchées. Laisser cette tâche à un conseiller prive le cédant de ces premières impressions utiles à la structuration de l'attitude laquelle permet plus tard un cheminement optimisé durant les séances de négociation. Une fois le lien et un certain niveau de confiance établis, le cédant devra fournir sans retenue au repreneur

l'information dont celui-ci a besoin pour déterminer une fourchette de valeur acceptable. Le repreneur dont les analyses ont été effectuées adéquatement propose généralement une fourchette de valeur conforme aux attentes d'un cédant qui a lucidement évalué son entreprise.

Rendu en phase de négociation, le cédant consciencieux s'astreint à négocier avec un seul repreneur étant donné qu'à cette étape du processus de négociation, il a déjà son prix. Le seul des cédants de l'échantillon à ne pas avoir suivi cette consigne a perdu temps et argent à s'entêter à maximiser son gain. Pour le cédant comme pour le repreneur, l'objectif de l'étape d'*exploration des scénarios* réside dans la négociation optimale des conditions de la transmission/reprise externe. Pour y arriver, le cédant doit démontrer de l'ouverture à la coopération en vue de favoriser la découverte de solutions attrayantes pour les deux parties.

Une fois le montage financier approuvé par les financiers, le cédant ouvrira la porte de ses bureaux, accordera l'accès à ses livres et déverrouillera ses ordinateurs afin que le repreneur puisse constater par lui-même la véracité de la situation. Toujours satisfait et démontrant encore une attitude positive, le cédant discutera alors avec son repreneur une à une les clauses normatives afin de convenir du cadre de l'entente finale qui sera par la suite rédigée par les conseillers juridiques.

Les cédants ont témoigné que la phase d'après négociation constitue une étape psychologiquement difficile, mais indispensable pour se préparer à la sortie. L'assurance d'avoir trouvé le bon repreneur fait en sorte que le cédant vit la transition de façon détendue et transmet son savoir et ses réseaux avec bienveillance. Il saura que la fin approche lorsqu'il ressentira la satisfaction du travail bien fait. En exemple à ce parcours du cédant, le témoignage final du cédant 6 est éloquent :

Si je synthétisais, je dirais un, préparation. Préparer l'entreprise à la transmission, ça, c'est essentiel. En fait deux choses : préparer l'entreprise à la transmission et préparer la valeur de l'entreprise

pour la négociation et la vente. C'est deux choses différentes, mais complémentaires. Deux, il faut trouver son repreneur et c'est une phase qui est longue, en moyenne entre un an et deux ans. [...] Trois, le processus lui-même, une fois qu'on est d'accord avec un repreneur potentiel sur la valeur de l'entreprise, quatre à six mois de négociation quand les choses vont bien. Voilà, ensuite [...] la phase de transmission [...], devrait normalement être d'un an [...]. J'ajouterai une cinquième phase, le sevrage [...] moi j'ai dû sevrer environ trois ans et je sèvre toujours [...]. Si le repreneur pouvait m'appeler... j'ai un grand désir de savoir ce qui s'est passé dans sa tête. En terminant, je n'ai aucun regret d'avoir choisi cette personne [...] et j'ai un grand respect pour lui (C6, 493).

Contrairement au cédant, le repreneur n'a pas à sa disposition les ressources d'une machine fonctionnelle. Pour lui, toute activité qu'il ne peut entreprendre par lui-même constitue une dépense qu'il doit mûrement réfléchir puisqu'elle diminue sa mise de fonds. Avoir à sa disposition les résultats de cette recherche permettra au repreneur de naviguer à l'aide d'une carte plus précise le parcours qu'il s'apprête à commencer. En prenant connaissance du chemin que suivaient nos repreneurs participants de l'étude, il évitera quelques obstacles, puisqu'il aura une meilleure idée de ce qui l'attend et de ce qu'il doit effectuer pour répondre adéquatement aux attentes des cédants.

À partir du moment où il commence son périple, le repreneur s'engage évidemment dans le même processus de négociation que le cédant, mais son parcours comporte bien entendu des particularités propres. La prospection représente pour le repreneur une activité de maillage plus difficile que celle du cédant dans la mesure où l'opacité du marché ralentit l'identification de cibles potentielles. Cependant, une fois décelé, l'aboutement avec le cédant présente les mêmes freins que pour ce dernier. Comme l'ont témoigné les repreneurs de notre échantillon, les premières fois qu'il discutera avec le cédant, le repreneur devra de toute évidence s'enquérir des capacités opérationnelles et stratégiques de l'entreprise, de son capital social, de sa gouvernance et des possibilités de bénéfices privés pour s'assurer que l'entreprise répond à ses aspirations. Si la connexion se produit, le repreneur pourra procéder à

l'analyse de la cible, pourvu que le cédant lui offre sans contraintes l'information nécessaire. Si ce n'est pas le cas, le repreneur doit mettre fin aux discussions immédiatement ; il n'a pas de temps à perdre. Comme mentionné en ce qui concerne les cédants, la fourchette de valeur se négocie peu, le repreneur ne voudra pas perdre sa crédibilité comme l'a fait le repreneur 3 en optant pour la tactique d'offrir moins au début dans l'espoir de se donner une marge de manœuvre plus confortable.

Au début de la phase de négociation, les témoignages recueillis attestent que le repreneur doit se présenter à la table de négociation avec une attitude propice à une discussion constructive. Comme il s'est déjà engagé au niveau de la valeur, son but se limite à rallier le cédant à ses demandes concernant le financement et la période de transition en proposant divers scénarios réalisables qui plairont au cédant. Une fois en accord, le repreneur doit s'efforcer de produire le plus tôt possible une entente écrite, quitte à y ajouter des clauses conditionnelles à l'obtention du financement et d'une vérification diligente satisfaisante. Ces deux éléments représentent dans les faits ce qu'il doit accomplir après l'entente de principe. Une fois ces deux conditions remplies, le repreneur termine diligemment avec le cédant la construction de l'accord. Durant la transition, notre recherche confirme que le devoir du repreneur demeure de maximiser la récolte de l'information tacite et d'optimiser le maillage avec l'ensemble des parties prenantes à l'entreprise. Le repreneur doit aussi composer avec le deuil du cédant en respectant ses contradictions, puisqu'il a besoin de lui jusqu'à ce qu'il atteigne un niveau de compréhension avancée de l'entreprise qui maintenant lui appartient. Persévérer à investir dans une relation empreinte de confiance et de respect lui sera bénéfique à terme.

Pour conclure, tant du côté du repreneur que celui du cédant, la difficulté à franchir les portes du processus de négociation d'une transmission/reprise externe décroît à mesure que les parties progressent vers l'accord, comme en témoigne le repreneur 3 :

La première est de trouver l'entreprise. La deuxième est d'établir une relation avec le cédant afin de pouvoir commencer des discussions. La troisième est d'établir avec le cédant la valeur que tu crois être capable de financer. Une fois que tu as ça, le reste c'est du « hard work » jusqu'à la fin, c'est comme un contrat de mariage, c'est pas toujours facile. Il faut que tu discutes des « au cas où si, au cas où ça ». Après cela, toi tu veux plus de conditions pour te protéger, lui en veut le moins possible pour se libérer plus facilement et ça fait des flammèches tout le long, mais tu espères à la fin qu'il soit conseillé par quelqu'un de raisonnable [...]. Si tu veux, tu peux, si tu veux pas, tu vas te trouver 15 000 raisons pour ne pas le faire (R3, 487).

Les conseillers des cédants et repreneurs bénéficieront aussi des résultats de cette recherche. Leurs interventions auprès des acteurs de la négociation d'une transmission/reprise externe pourront être rehaussées, puisqu'ils seront en mesure d'intégrer à leurs conseils les enseignements des théoriciens en négociation. Non pas les conseils pratiques proposés dans les ouvrages à saveur normative, mais plutôt les connaissances psychosociales qui conditionnent le processus de négociation tels que les *a priori* individuels, les dimensions du cadre cognitif du conflit et les déterminants sociaux. Les conseillers accompliront plus aisément leur mission s'ils inculquent à leurs clients cédants ou repreneurs les bases de la négociation intégrative pragmatique, en les convainquant que d'augmenter les frontières des possibilités demeure plus profitable que de se battre pour un meilleur prix jusqu'à ce que la partie adverse ne perçoive plus d'intérêt dans le projet. Le processus de négociation d'une transmission/reprise externe permettra aussi aux conseillers d'anticiper chacune des étapes, de préparer leurs interventions et de choisir le moment opportun pour agir. Ils seront maintenant en mesure de faciliter le rapprochement entre les deux parties, en plus d'apporter au dialogue une tournure coopérative profitable, tant pour leur client que leur vis-à-vis.

Avant de conclure cette recherche, nous désirons admettre que de dissocier les retombées pragmatiques exposées dans les derniers paragraphes des contributions de la recherche présentées plus tôt nous a fait réaliser que les résultats obtenus grâce

aux témoignages de nos participants qui ont négocié la transmission/reprise externe de leur entreprise ont permis de distinguer adéquatement entre la *substance* (le fond) d'une négociation de transmission/reprise externe et le *processus* (la forme) de celle-ci, soit, selon Yin (2014), les deux éléments fondamentaux nécessaires à la construction d'une théorie.

LA CONCLUSION

Engagé dans la mission d'offrir aux futurs cédants et repreneurs une perspective pragmatique du processus de transmission/reprise externe, la piste à suivre ne pouvait être que celle de la négociation puisque le parachèvement d'un tel projet nécessite une entente contractuelle entre un propriétaire-dirigent d'entreprise prêt à passer le flambeau et une personne physique convaincue que le moment est venu pour elle de reprendre une entreprise. Afin d'exprimer correctement nos intentions, nous avons raisonné deux objectifs précis. Le premier, en lien direct avec nos intentions pratiques, se présente comme la volonté de comprendre de façon approfondie le processus de négociation d'une transmission/reprise externe ainsi que les éléments qui composent ce processus. Puis, pour des raisons académiques, mais également pragmatiques, de proposer un modèle théorique du processus de négociation d'une transmission/reprise externe réussie utile, tant aux chercheurs intéressés par le sujet qu'aux praticiens qui y consacrent leur carrière et aux cédants et repreneurs en devenir qui, possiblement, ne vivront ce processus qu'une seule fois dans leur vie.

L'intérêt des chercheurs d'investir le champ de la transmission/reprise externe demeure récent, soit moins d'une trentaine d'années. Quoiqu'un nombre considérable de recherches aient été produites durant cette période, pratiquement aucune n'a porté particulièrement sur la *négociation* d'une transmission/reprise familiale, interne ou externe. Conséquemment, afin de contribuer convenablement à l'avancement de nos connaissances sur le sujet, nous devons faire appel aux concepts théoriques issus de la recherche sur la négociation, un champ de recherche nettement plus approfondi que celui des transmissions/reprises de tous types. L'amalgame des deux champs de recherche a permis la mise au point d'un modèle intégré du processus de transmission/reprise externe duquel a découlé la problématique spécifique de recherche qui consiste à déterminer avec précision comment se déroulent les pourparlers et les démarches qui concourent à la

négociation de la transmission/reprise externe de PME entre un cédant et un repreneur. Les questions auxquelles nous désirions répondre à ce sujet concernaient le contexte et les techniques de négociation utilisées par le cédant et le repreneur. Par exemple : Quels sont les enjeux de la négociation ? Comment formulent-ils leurs intentions ? Sont-ils en mesure d'évaluer différents scénarios ? Est-il possible de déterminer à l'avance les modalités d'application de l'entente ? Celle-ci doit-elle être réévaluée périodiquement ?

Pour être en mesure de saisir à fond la dynamique de la négociation d'une transmission/reprise externe, il apparaissait nécessaire de collecter l'information directement auprès de personnes qui ont vécu l'expérience. Seules celles-ci se trouvent en position d'offrir l'information fine qui permet de comprendre le phénomène à l'étude. Cette stratégie de recherche comporte toutefois de nombreuses faiblesses qui résultent principalement du petit nombre de cas et de l'exigence pour nous de focaliser sur des cas réussis de transmissions/reprises externes. Malgré toutes les contraintes de cette stratégie de recherche, nos objectifs de recherche sont atteints. Nous croyons avoir été en mesure de démystifier la négociation de la transmission/reprise externe de trois principales façons : premièrement, en précisant le processus même de celle-ci ; deuxièmement, en adaptant un modèle de négociation d'affaires aux particularités du contexte de la transmission/reprise externe ; troisièmement, en déterminant les quatre « portes » à franchir pour concrétiser un projet de négociation d'une transmission/reprise externe, et *a fortiori* de réussir celle-ci.

Plus ou moins avisés et préparés aux tâches à accomplir pour arriver à leur but, les cédants et repreneurs participants de notre recherche ont néanmoins tous accepté de faire partie de l'aventure. Pour plusieurs d'entre eux qui se trouvaient astreints à chercher à l'extérieur de leurs réseaux de proximité, le maillage qui permet la rencontre des réseaux des deux parties présentait certaines difficultés du fait qu'ils se devaient de sortir de leurs sentiers usuels pour trouver la perle rare

qu'ils avaient préalablement visualisée. L'abouchement qui suit le maillage et qui doit être effectué avec doigté pour éviter de communiquer grossièrement ses intentions a représenté pour nos participants un moment clé de la négociation qu'ils n'ont pas maîtrisée aisément. En situation inconnue, la méfiance causée par les préjugés est mauvaise conseillère et tant nos cédants que nos repreneurs ont échoué à plusieurs tentatives de connecter avec des cibles potentielles. Lorsque l'abouchement a réussi pour chacun de nos cas, la mise en valeur de l'entreprise pour l'un et de sa personne pour l'autre, lors des rencontres initiales qui ont suivi, a également représenté un défi pour certains de nos participants. Les repreneurs se sont efforcés de démontrer aux cédants qu'ils possédaient les compétences et les moyens de leurs ambitions. De leur côté, les cédants ont vanté leur entreprise avec efficacité dans presque tous les cas. Le capital social de celle-ci y joue pour beaucoup. Nos repreneurs ont affirmé y trouver leur intérêt (j'aime le produit/service), les bénéfices privés recherchés (je me vois à la tête de ce type d'entreprise) et une gouvernance à leur mesure (je suis capable de gérer cette entreprise). Sans le vouloir, ces premières rencontres façonnent intuitivement l'attitude des parties l'une pour l'autre. L'issue positive de ces différents points a, pour tous nos cas, ouvert la première porte. Lorsque les deux parties ont commencé leurs pourparlers, l'attitude positive qu'ils avaient structurée précédemment a fait en sorte que le cédant et le repreneur ont agi de façon transparente en assurant une symétrie informationnelle. Bien informés, les quatre repreneurs qui devaient soumettre une offre l'ont fait à la valeur juste et ils ont franchi la deuxième porte.

L'accumulation de signaux favorables, la transparence des échanges, un contexte cordial et une attitude positive entraîneront un comportement coopératif. Chez nos participants, l'exploration des scénarios commençait donc bien. Pour tous nos repreneurs, cette étape apparaissait comme l'étape clé, ceux-ci devaient tenter de diriger les discussions en leur faveur autour des conditions d'achat, principalement un crédit-vendeur et une période de transition. Même si, comme la repreneuse 2, le crédit-vendeur ne constitue pas une nécessité, les repreneurs doivent tenir le rôle de

complices des institutions financières afin d'exiger aux cédants qu'ils collaborent à fond au projet de transmission de l'entreprise qu'ils désirent résolument, mais paisiblement et souvent tranquillement quitter. Nous comprenons maintenant que pour franchir la troisième porte, les financiers exigent que les cédants s'engagent à soutenir à moyen terme le repreneur sur le plan du financement et de la gouvernance ; ils demeurent pour quelques années responsables du succès de leur repreneur. Une fois les engagements concédés, le financement accordé et la vérification approuvée, nos cédants et nos repreneurs ont affirmé que la dernière étape avant de confier le dossier aux soins des conseillers juridiques, soit *la construction de l'accord*, se présente comme un passage obligé qui se déroule dans un enthousiasme modéré vers la quatrième et dernière porte. Après la signature du contrat, les deux parties adoptent de nouveaux rôles transitoires, le cédant ceux de préparateur, d'enseignant, d'intercédant et de superviseur, tandis que le repreneur ceux d'élève, de suppléant et d'accompagnateur du cédant vers sa sortie.

Parmi les différents chercheurs consultés sur le sujet de la négociation de la transmission/reprise externe, trois d'entre eux se sont démarqués : Deschamps (2000) s'est intéressée à tout le processus, Durst (2008) aux actifs intangibles, ainsi qu'Howorth *et al.* (2004) aux comportements des négociateurs. Les résultats colligés dans le cadre de notre recherche relativisent, corrigent ou contredisent quelques-uns de leurs résultats. À l'étape de détection de son modèle, Deschamps (2000) discute adéquatement du maillage nécessaire afin que les réseaux des repreneurs puissent connecter aux réseaux du cédant. Elle escamote toutefois l'aboutissement qui réunit le cédant et le repreneur, ainsi que le rapprochement qui soude la relation. Un peu plus loin dans son processus, à l'étape d'analyse, aucune mention n'est faite du partage symétrique de l'information qui favorise une structuration adéquate des attitudes afin d'affronter la négociation de façon optimalement disposée. Finalement, à l'étape de négociation, la recherche de cohérence entre le repreneur et le cédant ainsi que la rédaction d'un plan de reprise arrivent, selon nous, trop tard. La première tâche doit s'effectuer à l'étape de *détection* et la deuxième de *planification* durant l'analyse.

Concernant Durst (2008, 2009, 2010, 2012), nous sommes en accord avec ses résultats ; toutefois, nous avons constaté que les considérations du repreneur concernant les actifs intangibles tels que le capital social et les bénéfices privés se manifestaient, non seulement lors de l'étape d'analyse, mais également à l'étape de rapprochement ; le repreneur voulant s'enquérir de ces considérations dès les premières rencontres. Dernièrement, Howorth *et al.* (2004) qui ont adapté à leur besoin les recherches de Dabholkar *et al.* (1994), ont négligé les préceptes de Walton et McKersie (1991) qui sous-tendent la préoccupation coopérative. Contrairement aux négociations où les négociateurs se connaissent, en contexte de transmission/reprise externe, l'espérance d'un gain commun qui favorise la symétrie d'information ne se trouve pas le seul déterminant de la préoccupation coopérative. Comme le montrent nos résultats, la motivation, la légitimité, la confiance et l'amitié y sont également pour beaucoup.

L'analyse fine des résultats de notre recherche de terrain a permis de consolider l'amalgame du processus de transmission/reprise externe au processus de négociation d'affaires. Nous sommes convaincus que cette nouvelle construction qui modélise le processus de négociation de la transmission/reprise externe pourra guider, tant le cédant et le repreneur, que ceux qui les accompagnent tout au long de ce processus. De plus, les quatre portes du processus, découvertes et précisées durant cette analyse des résultats, obligeront les deux acteurs de la négociation à focaliser à point nommé sur certaines tâches plus particulièrement. Les parcours suivis par nos cédants et nos repreneurs sauront inspirer d'autres candidats à la transmission/reprise externe lors de prochaines années. Les témoignages riches d'anecdotes significatives des premiers aideront les deuxièmes à comprendre le processus de négociation d'une transmission/reprise externe afin qu'ils puissent appréhender de manière approfondie les différents éléments la composant ainsi que leurs interactions.

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albo, W., Bryk, A. et Pigott, A. (2000). *Purchase & Sale of Privately-Held Businesses* (Troisième édition). Canada : Calcap Corporate Finance Limited.
- Alfredson, T. et Cungu, A. (2008). *Negotiation Theory and Practice, A Review of the Literature* (Conceptual and technical material No. EASYPol Module 179) (p. 1-32). Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO. Consulté à l'adresse http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/4-5_negotiation_background_paper_179en.pdf
- APCE. (2010). La transmission aux salariés. Consulté 31 juillet 2013, à l'adresse <http://www.apce.com/pid10878/la-transmission-aux-salaries.html?espace=2&tp=9>
- APCE. (2012). Accueil - Agence pour la création d'entreprises. Consulté 28 juillet 2012, à l'adresse <http://www.apce.com/index.php>
- ARC. (2002). Juste valeur marchande aux fins de la partie IX de la Loi sur la taxe d'accise (Révisé). Consulté 23 mai 2014, à l'adresse <http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/gl/p-165r/p-165r-f.html>
- Arcand, G. (2011). La gestion des ressources humaines : gérer le changement de dirigeant dans une PME transmise/reprise. Dans *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME* (p. 101-116). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Aronoff, C. E. et Ward, J. L. (1992). *Another kind of hero : Preparing successors for leadership*. Marietta, Georgia : Family Enterprise Publishers.
- Astrachan, J. H. et Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Buusinesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- Audebert-Lasrochas, P. (2004). Comment différencier négociation et vente. *Revue Française de Gestion*, 6(153), 141-155.
- Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur, une approche par la théorie du deuil. *Revue française de gestion*, 4(194), 123-148.

- Bah, T. et Cadieux, L. (2011). Les passages obligés du cédant : quels impacts pour le repreneur ? Dans *Le duo cédant/repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 85-100). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Ballarini, K. et Keese, D. (2013). Unternehmensnachfolge. Dans H.-C. Pfohl, *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe* (5e éd., p. 481-510). Berlin : Erich Schmidt Verlag.
- Barbier, J.-Y. et Calvez, V. (2006). Pour une approche systémique du repreneuriat : comment construire une logique cohérente de franchissement de seuils du cycle de vie des PME à potentiel d'innovation ? (p. 33). Présenté à Les Journées George Doriot, Deauville : HEC Paris. Consulté à l'adresse http://www.ecole-management-normandie.fr/journees_doriot/wp-content/uploads/2010/04/DORIOT2006-Barbier-Calvez.pdf
- Barbier, J.-Y. et Calvez, V. (2009). Une approche systémique du repreneuriat des PME à potentiel d'innovation. *Revue économique et sociale*, 67(4), 75-86.
- Barbot, M.-C. et Richomme-Huet, K. (2004). Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME. Présenté à Colloque «La métamorphose des organisations», Nancy : Groupe de recherche en économie Financière et Gestion des Entreprises.
- Barbot, M.-C. et Richomme-Huet, K. (2007). Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales. *Économie et Sociétés*, (16), 57-90.
- Bastie, F. et Cieply, S. (2007). Le marché de la cession-reprise d'entreprises. Analyse de l'efficacité des bourses d'opportunité. *Revue d'économie industrielle*, (117), 9-22.
- Bastie, F., Cieply, S. et Cussy, P. (2013). The entrepreneur's mode of entry: the effect of social and financial capital. *Small Business Economics*, 40(4), 865-877.
- Bates, T. (1995). Self-employment entry across industry groups. *Journal of Business Venturing*, 10, 143-156.
- Battisti, M. et Okamuro, H. (2010). *Selling, Passing on or Closing? Determinants of Entrepreneurial Intentions on Exit Modes* (Rapport de recherche No. 27). Nouvelle-Zélande : Massey U. College of Business. Consulté à l'adresse <http://ssrn.com/abstract=1711336>

- Bégin, L., Chabaud, D. et Hannachi, M. (2011). La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique. Dans *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME* (p. 12-30). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Bellenger, L. (1990). *Stratégies et tactiques de négociation*. Paris : ESF éditeur - Entreprise Moderne d'Édition.
- Bellenger, L. (2009). *La négociation* (7e éd.). Paris : Presse Universitaires de France.
- Bellettre, I. (2010). *Les choix de financement des très petites entreprises*. Université Lille 2 - Droit et Santé, Lille.
- Birley, S. (1985). Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.
- Bornard, F. et Thévenard-Puthod, C. (2009). Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales. *Revue Internationale P.M.E.*, 22(3-4), 83-108.
- Bourgeois, I. (2008). Succession : comment assurer la transmission de l'entreprise ? *Regards sur l'économie Allemande*, (85), 27-30.
- Bourque, R. et Thuderoz, C. (2011). *Sociologie de la négociation*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Boussaguet, S. (2005). *Thèse, L'entrée dans l'entreprise du repreneur, un processus de socialisation repreneuriale*. Université Montpellier I, Montpellier.
Consulté à
l'adresse <https://docs.google.com/fileview?id=0BxymAC0kfIIIIZDE4M2M2YjktODIiOS00ZTBILTk0YTMtNzVIZTEzYWWEwMjBm&hl=fr>
- Boussaguet, S. (2007). Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur. *Économies et sociétés*, (16), 145-164.
- Boussaguet, S. (2008). Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation. *Revue de l'entrepreneuriat*, 7(1), 39-62.
- Boussaguet, S. (2012). L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ? *Entreprendre & Innover*, 2(14), 20-29.

- Boussaguet, S. et Bah, T. (2008). La psychologie de la transmission de PME. Au *19^e Congrès de l'AGRH* (p. 16). Dakar. Consulté à l'adresse <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008bah-boussaguet.pdf>
- Bruce, D. et Wong, Q. (2012). *La relève : la clé de la réussite* (p. 11). Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Consulté à l'adresse <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/r3277f.pdf>
- Cachon, J.-C. (1988). Venture Creators and Firm Buyers: A Comparison of Attitude Towards Government Help and Locus of Control. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 5(5), 41-47.
- Cadieux, L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur* (Thèse de Doctorat). Université du Québec, Trois-Rivières.
- Cadieux, L. (2007). La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur. *Économie et Sociétés*, K(16), 37-56.
- Cadieux, L. et Brouard, F. (2010a). La transmission des PME : les formes. Dans *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. (p. 17-46). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Cadieux, L. et Brouard, F. (2010b). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Cadieux, L. et Deschamps, B. (2009). Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! *Revue Internationale P.M.E.*, 22(3-4), 7-12.
- Cadieux, L. et Deschamps, B. (2011a). Introduction. Dans *Le duo cédant/repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Cadieux, L. et Deschamps, B. (2011b). La dynamique cédant/repreneur : lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe. Dans *Le duo cédant/repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Cadieux, L. et Gratton, P. (2011). Le financement de la transmission/reprise des PME : Un tour d'horizon. *Organisations et territoires*, 20(1), 15-24.
- Cadieux, L., Gratton, P. et St-Jean, É. (2014). La carrière repreneuriale : contexte et défis. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(13), 35-50.

- CAFA Financement Corporatif. (Publication numéro 17). Manifestation d'intérêt, lettre d'intention et convention d'achat. Consulté à l'adresse http://cafa.ca/pdf/cafa_news_17_fr.pdf
- Cahuc, P. (1993). *La nouvelle microéconomie*. Paris : La Découverte.
- Cambell, I. R., Low, R. B. et Murrant, N. V. (1990). *The Valuation & Pricing of Privately-Held Business Interests*. Toronto : The Canadian Institute of Chartered Accountants.
- Carrier, C. (2011). La transmission/reprise des PME : les enjeux de la pérennité de la compétence créative. Dans *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME* (p. 49-66). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. et Gélinas, S. (2011). L'intrapreneuriat, à la recherche de complices et de champions. Dans *Créativité et Gestion : les idées au service de l'innovation* (p. 303-333). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- CGScop. (2009). *La reprise d'entreprise par les salariés Scop : guide pratique* (p. 44). Confédération Générale des Scops. Consulté à l'adresse http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/docs-res/la-res-en-scop_guide-pratique.pdf
- Chaganti, R. et Schneer, J. A. (1994). A Study of the Impact of Owner's Mode of Entry on Venture Performance and Management Patterns. *Journal of Business Venturing*, 9, 243-260.
- Chatterjee, K. et Lilien, G. L. (1986). Game theory in marketing science. Uses and limitations. *International Journal of Research in Marketing*, 3, 79-93.
- Churchill, N. C. et Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Clark, M. S. et Mills, J. R. (2011). A Theory of Communal (and Exchange) Relationships. Dans *Handbook of theories of social psychology* (p. 232-250). Los Angeles, California : Sage Publications.
- Clément, L. (2003). Problématiques relatives aux étapes préliminaires de la transaction - Solutions. Dans *Colloque #I33* (p. 1-65). Montréal : Association de planification fiscale et financière.

- Cloutier, L. (2007, janvier 22). 40 % des PME sont à vendre. Consulté 15 avril 2011, à l'adresse <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/200901/06/01-680376-40-des-pme-sontavendre.php>
- Cossette, J. et Mélançon, S. (2010). *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : regard sur 2013 et 2018*. Québec : Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).
- CRA. (2006). *Marché de la transmission des TPE-PME - édition 2006*. Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME. Consulté à l'adresse http://www.cra.asso.fr/IMG/pdf/Observatoire_2013_04.pdf
- CRA. (2011). *Marché de la transmission des TPE-PME - édition 2011*. Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME. Consulté à l'adresse http://www.cra.asso.fr/IMG/pdf/Observatoire_2013_04.pdf
- CRA. (2013). *Marché de la transmission des TPE-PME - édition 2013*. Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME. Consulté à l'adresse http://www.cra.asso.fr/IMG/pdf/Observatoire_2013_04.pdf
- CRA. (2015). *Marché de la transmission des TPE-PME - édition 2015*. Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME. Consulté à l'adresse http://www.cra.asso.fr/IMG/pdf/observatoire_version_site_-2015a.pdf
- Crenn, M. (2014). *Transmission non familiale des PME industrielles : contribution à la compréhension*. Université de Bretagne Occidentale, Brest.
- Crête, J. (1998). L'éthique en recherche sociale. Dans *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (p. 217-238). Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec.
- CTEQ. (2017). Mission. Consulté 14 juillet 2017, à l'adresse <https://ctequébec.com/#mission>
- Cullière, O. (2010). La légitimation du repreneur d'entreprise : quels principes d'action pour les dispositifs d'accompagnement ? *À paraître*, 20.
- d'Andria, A. et Chalus-Sauvannet, M.-C. (2007). De l'entrée à la socialisation organisationnelle du repreneur : réalités et difficultés. Le cas d'un établissement hôtelier. *Économies et sociétés*, (16), 121-143.
- Dabholkar, P., Johnston, W. J. et Cathey, A. S. (1994). The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 130-145.

- Davis, A. M. (1999). An Interview with Mary Parker Follett. Dans *Negotiation Theory and Practice* (Cinquième édition, p. 13-26). Cambridge, Massachusetts : The Program on Negotiation (PON) at Harvard Law School.
- de Carlo, L. (2004). Vers une théorie élargie de la négociation. *Revue Française de Gestion*, 6(153), 45-59.
- De Freyman, J. (2009). *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise*. Université de Bretagne Occidentale, Brest.
- De Freyman, J. et Richomme-Huet, K. (2010). Entreprise familiale et phénomène successorale : pour une approche intégrée des modes de transmission. *Revue de l'entrepreneuriat*, (200), 161-179.
- Delahaye, M. (2002). *La négociation d'affaires*. Paris : Dunod.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Third). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Deschamps, B. (2000a). La reprise d'entreprise par une personne physique : une pratique difficile à cerner (p. 18). Présenté à IX Conférence internationale de management stratégique, Montpellier : AIMS.
- Deschamps, B. (2000b). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques* (Thèse de Doctorat inédite). Université Pierre Mendès-France, Grenoble, France.
- Deschamps, B. (2002). Les spécificités du processus entrepreneurial. *Revue Française de Gestion*, (138), 175-188.
- Deschamps, B. (2003a). 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. (2003b). Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 2(1), 59-71.
- Deschamps, B., Fatien, P. et Geindre, S. (2010). Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider. *Gestion 2000*, (3), 77-88.
- Deschamps, B. et Geindre, S. (2009). Reprise d'entreprise : risques et accompagnement. Présenté à XVIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Grenoble, France.

- Deschamps, B. et Paturel, R. (2005). *Reprendre une entreprise...saine ou en difficulté* (Deuxième édition). Paris : Dunod.
- Deschamps, B. et Paturel, R. (2009). Les spécificités de la reprise d'une entreprise. Dans *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur* (3e édition, p. 1-34). Paris : Dunod.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Deslauriers, J.-P. et Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitatif. Dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologique et méthodologiques* (p. 85-111). Montréal : Gaëtan Morin.
- Dokou, G. A. K. et Gourdon-Cabaret, D. (2006). Compétences relationnelles comme source de la réussite de PME. Présenté à Journées George Doriot, Deauville, France : H.E.C. Paris.
- Dombre-Coste, F. (2015). *Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions*. Paris : Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique. Consulté à l'adresse https://www.economie.gouv.fr/files/rapport_transmission_entrepreneuriale_08072015.pdf
- Donckels, R. (1995). Taking over a Company: An Exciting Career Alternative...but not for Adventurers. *Gestion 2 000*, 6, 143-160.
- Dufil, S. (2013). Lexique d'Édubourse. Consulté à l'adresse <http://www.edubourse.com/guide/lexique-edubourse.pdf>
- Dupont, C. (1994). *La négociation : conduite, théorie, application* (Quatrième édition). Paris : Dalloz.
- Dupont, C. (1997). Négociation d'affaires. Dans *Encyclopédie de gestion* (2e édition, p. 2108-2127). Paris : Économica.
- Dupont, C. (2006). *La négociation post-moderne*. Paris : Publibook.
- Dupont, C. (2009). Acquis et perspectives de la négociation. *Négociations*, (12), 51-58.
- Dupont, C. (2011). Les négociations commerciales. *Négociations*, (15), 11-32.

- Dupont, C. et Faure, G.-O. (1991). The Negotiation Process. Dans *International Negotiation* (p. 40-57). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Dupuis, F. et Noreau, J. (2016). *Transmission d'entreprise : la problématique ici et ailleurs dans le monde* (Point de vue économique). Desjardins Études économiques. Consulté à l'adresse <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv160516f.pdf>
- Dupuis, H., Légaré, R. et Therrien, M. (2010). *Dictionnaire des synonymes et des antonymes*. Québec : Fides.
- Durst, S. (2008). The relevance of intangible assets in German SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), 410-432.
- Durst, S. et Gueldenberg, S. (2009). The Meaning of Intangible Assets: New Insights into External Company Succession in SMEs. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(4), 437-446.
- Durst, S. et Gueldenberg, S. (2010). What makes SMEs attractive to external successors? *The Journal of information and knowledge management systems*, 40(2), 108-135.
- Durst, S. et Sabbado, L. (2012). Transmission non familiale des PME allemandes : les enjeux de la transparence. *Entreprendre & Innover*, 2(14), 86-96.
- Edvinsson, L. et Kivikas, M. (2007). Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process: some German experiences. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 376-385.
- Ehrhardt, O. et Nowak, E. (2003). Private Benefits and Minority Shareholder Expropriation (or What Exactly are Private Benefits of Control?). Dans *EFA 2003 Annual Conference Paper No. 809*. Consulté à l'adresse <http://ssrn.com/abstract=423506> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.423506>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theory from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Journal*, 16(3), 620-627.
- Eisenhardt, K. et Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

- Ennew, C., Robbie, K., Wright, M. et Thompson, S. (1994). Small Business Entrepreneurs and Performance: Evidence from Management Buy-ins. *International Small Business Journal*, 12(4), 28-44.
- Estève, J.-M. et Mahé de Boislandelle, H. (2011). La transmission/reprise interne. La démarche T.E.A.M. Dans *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME* (p. 133-150). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- FCDQRQ. (2008). Guide de projet pour le comité provisoire d'une coopérative en voie de racheter une entreprise. Consulté à l'adresse http://www.cdre.fcdrq.coop/documents/files/Relais_Coop-Guide_accompagnement_Comite_provisoire_cooperative.pdf
- Filion, L.-J. (2005). Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME. Dans *Les PME, bilan et perspectives* (3e édition, p. 143-182). Cap-Rouge (Québec): Presses InterUniversitaires.
- Fisher, R. (1999). Beyond YES. Dans *Negotiation Theory and Practice* (Cinquième édition, p. 123-126). Cambridge, Massachusetts : The Program on Negotiation (PON) at Harvard Law School.
- Fisher, R. et Ury, W. (1982). *Comment réussir une négociation*. (L. Brahem, Trad.). Paris : Seuil.
- Fontana, A. et Frey, J. H. (2005). The Interview : From Neutral Stance to Political Involment. Dans *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Third, p. 695-727). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Fréchet, M., Puthod, D. et Thévenard-Puthod, C. (2008). La négociation du contrat d'alliance par une firme entrepreneuriale : processus, rôle des experts et apprentissage des dirigeants. Présenté à XVIIème Conférence de l'AIMS, Nice, Sophia Antipolis. Consulté à l'adresse <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1473-la-negociation-du-contrat-dalliance-par-une-firme-entrepreneuriale-processus-role-des-experts-et-apprentissage-des-dirigeants/download>
- Gagnon, J. (1994). *L'acquisition d'une petite entreprise* (Mémoire). Université du Québec, Chicoutimi.
- Gauthier, B. (1998). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec.

- Geindre, S. (2009). Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise. *Revue Internationale P.M.E.*, 22(3-4), 109-138.
- Geindre, S. (2012). S'approprier le réseau du cédant après une reprise. *Entreprendre & Innover*, 2(14), 40-48.
- Geraudel, M., Jaouen, A., Missonier, A. et Salvetat, D. (2009). Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme. *Revue Internationale P.M.E.*, 22(3-4), 13-30.
- Grazzini, F. et Boissin, J.-P. (2013). Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME. *M@n@gement*, 16(1), 49-87.
- Grazzini, F., Boissin, J.-P. et Malsch, B. (2009). Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise. *Revue Internationale P.M.E.*, 22(3-4), 139-164.
- Green, S. (1992). The impact of ownership and capital structure on managerial motivation and strategy in management buy-outs: a cultural analysis. *Journal of management studies*, 29(4), 513-535.
- Greiner, L. (1972). Evolutions and Revolutions as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, (Juillet-Août), 37-46.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. Dans *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). London : Sage Publications.
- Gueye, C. et Bah, T. (2003). La prise en compte de l'environnement psychologique et le transfert des connaissances dans le cadre d'une transmission d'entreprise familiale. Dans *Actes du 14^{ème} Congrès AGRH, GRH : Innovons !* (p. 1359-1376). Grenoble, France : D. Retour- C. Defélix- M. Matmati.
- Haddadj, S. et d'Andria, A. (1998). Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ? *Revue Internationale P.M.E.*, 11(4), 45-65.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the Family Firm succession Process: The next Generation Family Member's Experience*. Boston University, Boston.
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(1), 37-51.

- Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.
- Handler, W. C. et Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- He, W., Sengupta, M., Velkoff, V. A. et DeBarros, K. (2005). 65+ in the United States: 2005 (Current Populations Reports No. P23-209) (p. 254). National Institute on Aging and U.S. Census Bureau.
- Howorth, C. et Westhead, P. (2002). Management Buyouts of Privately Held Family Firms: Implications For Subsequent Firm Performance. Dans *Proceedings of the Twenty-second Annual Entrepreneurship Research Conference* (p. 194-205). University of Colorado.
- Howorth, C., Westhead, P. et Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19, 509-534.
- Howorth, C., Wright, M. et Westhead, P. (2007). Succession, Professionalization and the Staying Power of « familiness »: A Longitudinal Study of Management Buyouts of Family Firms. Dans *Proceedings of the Twenty-seventh Annual Entrepreneurship Research Conference* (p. 575-589). IE Business School, Madrid, Spain.
- Huard, I. (2002). La négociation... où l'art de s'entendre entre parties. *Journal du Barreau*, 34(16). Consulté à l'adresse <http://www.barreau.qc.ca/pdf/journal/vol34/no16/etymologie.html>
- Hugron, P. (1992). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. Montréal: L'institut de recherches politiques et les Presses HEC.
- Hugron, P. et Dumas, C. (1993). *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises* (Cahier de recherche No. GREF-93-07) (p. 16). Montréal: HEC.
- Hunzinger, F. et Jolivet, T. (2010). La transmission de PME saines en coopératives Scop au regard de la relève de la direction: une étude exploratoire de faisabilité en France. *Revue internationale de l'économie sociale*, (316), 58-71.

- Hytti, U., Stenholm, P. et Peura, K. (2011). Transfers of business planning and bounded emotionality: a follow-up case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(5), 561-580.
- Ip, B. et Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350.
- Jeanjean, T. (2001). Juste valeur et décision. Dans *Juste valeur. Enjeux techniques et politiques* (p. 97-112). Paris : Économica.
- Johnston, W. J. et Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35(1), 1-15.
- Jolibert, A. et Velasquez, M. (1989). La négociation commerciale, cadre théorique et synthèse. *Recherche et Applications en Marketing*, 4(4), 51-70.
- Julien, P.-A. (2005). Pour une définition des PME. Dans *Les PME, bilan et perspectives* (3e édition, p. 1-30). Cap-Rouge (Québec): Presses InterUniversitaires.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (2011). *L'Entrepreneuriat* (Nouvelle édition). Paris : Économica.
- Kerkhoff, E., Ballarini, K. et Keese, D. (2004). *Generationswechsel Dans mittelständischen Unternehmen*. Mannheim: Loeper Literaturverlag.
- Kochan, T. A. et Lipsky, D. B. (2003). Conceptual foundations: Walton and McKersie's subprocesses of negotiations. Dans *Negotiations and change : From the workplace to society* (p. 15-19). Ithaca, NY : ILR Press. Consulté à l'adresse <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1800&context=articles>
- Kokou Dokou, G. A. et Gourdon-Cabaret, D. (2006). Compétence relationnelles comme source de la réussite de la reprise de PME. Présenté à Les Journées George Doriot, Deauville : HEC Paris. Consulté à l'adresse <http://journeesdoriot.free.fr/fichiers/Communications%20en%20ateliers/R%20E9sum%20E9s/DORIOT%202006%20RESUME%20DOKOU%20GOURDON-CABARET.pdf>
- KPMG Entreprises. (2007). *L'Entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres* (No. Ent-Fam 2007-Code 1574). Consulté à l'adresse <http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/20080101-l-entreprise-familiale-une-entreprise-decidement-pas-comme-les-autres.pdf>

- Kremenyuk, V. (1991). *International negotiation, Analysis, Approach, Issues*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Kuty, O. (2008). La naissance de la négociation (1933-1962). *SociologieS [En ligne], Théories et recherches*. Consulté à l'adresse <http://sociologies.revues.org/2483>
- Lambrecht, J. et Donckels, R. (2006). Towards a business family dynasty: a lifelong, continuing process. Dans *Handbook of Research on Family Business* (p. 388-401). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Landry, R. (1998). L'analyse de contenu. Dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (p. 329-356). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologique et méthodologiques* (p. 365-389). Montréal : Gaëtan Morin.
- Lax, D. A. et Sebenius, J. K. (1995). *Les gestionnaires et la négociation*. (G. Gauthier & M. Thibault, Trad.) (Édition française). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. et Steier, L. P. (2004). Towards an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305-328.
- Le Robert. (2012). *Le Robert Illustré & Dixel* (Millésime 2012). Paris : Dictionnaire le robert.
- Lecointre, G. (2007). *La transmission d'entreprise en pratique* (4ième). Paris : Gualino.
- Lehmann, P.-J. (1993). Le financement de la transmission des PME. *Revue française de gestion*, 95(septembre-octobre), 116-121.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. et Taylor, M. S. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- Lochard, J. et Gilbert, D. (1997). La reprise d'entreprise. Dans *Créer, reprendre, gérer une petite entreprise* (p. 143-149). Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Longenecker, J. G. et Schoen, J. E. (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.

- Luckerhoff, J., Paré, C. et Lemieux, J. (2012). Pertinence de la méthodologie de théorisation enracinée (MTE) dans une étude sur la valorisation des produits culturels. Dans *Méthodologie de la théorisation enracinée* (p. 282). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Mackenzie, N. et Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2), 193-205.
- Macquin, A. (1998). La négociation. *Recherche et Applications en Marketing*, 13(1), 67-88.
- Martin, S. (2011). 2011...charnière pour la relève d'entreprise ? | Le métier d'entrepreneur. Consulté 31 mars 2012, à l'adresse <http://metier-entrepreneur.org/2011/01/2011%E2%80%A6charniere-pour-la-releve-d%E2%80%99entreprise/>
- Mathieu, C. (2011). L'évaluation financière d'entreprise en transmission/reprise : approche critique du courant financier traditionnel. Dans *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME* (p. 169-186). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Mathieu, C., Cadieux, L. et Gratton, P. (2011). Le financement de la transmission/reprise : un aperçu. Dans *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME* (p. 151-168). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach* (Vol. 41). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach* (Troisième édition, Vol. 41). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- McGivern, C. (1978). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Management Decision*, 16(1), 32-42.
- McKersie, R. et Walton, R. (1992). A retrospective on the Behavioral Theory of Labor Negotiations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 277-285.
- Meier, O. et Schier, G. (2008). *Transmettre ou reprendre une entreprise*. Paris : Dunod.

- Meijaard, J., Uhlaner, L., Flören, R., Diephuis, B. et Sanders, B. (2005). *The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs* (SCALES-paper No. N200505) (p. 1-20). Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (Second). Thousand Oaks, Californie: Sage Publications.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse de données qualitatives*. (M. H. Rispal, Trad.) (Second). Bruxelles : DeBoeck Université.
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec. (2017). Un plan pour que l'économie québécoise soit davantage une économie de dirigeants. Consulté 23 février 2017, à l'adresse http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/AUTFR_PlanSiegesSociaux.pdf
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Morgan, G. et Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. *The journal of Finance*, 39(3), 575-592.
- Neale, M. A. et Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and Rationality in Negotiation*. New-York : The Free Press.
- Neale, M. A. et Bazerman, M. H. (1992). Negotiator Cognition and Rationality: A Behavioral Decision Theory Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 51(2), 157-175.
- Niedermeyer, C., Jaskiewicz, P. et Klein, S. B. (2010). Can't get no satisfaction? Evaluating the sale of the family business from the family's perspective and deriving implications for new venture activities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 293-320.
- Nierenberg, G. I. (1968). *The art of negotiating*. New-York : Hawthorn Books.
- OCDE. (2011). Base de données de l'OCDE sur la population active et la démographie. Consulté à l'adresse www.oecd.org/dataoecd/2/16/47908186.xls

- ONU. (2015). *The World Population Prospects: 2015 Revision* (Report). Consulté à l'adresse world-population-prospects-2015-revision.html
- Pailot, P. (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique. *Revue Internationale P.M.E.*, 12(3), 9-32.
- Parker, S. C. et van Praag, C. M. (2012). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31-46.
- Péreau, J.-C. (2009). Négociation et théorie des jeux : les dessous d'un accord acceptable. *Négociations*, (12), 35-49.
- Perry, J., Badger, B., Lean, J. et Leybourne, S. (2010). Taking over the Reins: the needs of individuals who purchase small established enterprises. *Entrepreneurship and innovation*, 11(1), 57-67.
- 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.
- Picard, C. et Thévenard-Puthod, C. (2006). Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales. *La Revue des Sciences de Gestion*, 41(219), 99-113.
- Pinkley, R. L. et Northcraft, G. B. (1994). Conflict frames of reference: implications for dispute processes and outcomes. *Academy of Management Journal*, 37(1), 193-205.
- Pires, A. P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologique et méthodologiques* (p. 113-169). Montréal : Gaëtan Morin.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (219), 77-88.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A. P. (1997). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologique et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Prisciotta, D. A. et Weber, R. M. (2005). Raising capital and developing exit strategies for the closely held business owner: a tutorial for financial professionals. *Journal of Financial Service Professional*, 59(3), 61-72.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New-York : Academic Press Inc.

- Pruitt, D. G. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *The American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Pruitt, D. G. et Carnevale, P. J. D. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Quinn, R.-E., Faerman, S.-R., Thompson, M.-P., McGrath, M.-R. et St-Clair, L.-S. (2007). The competing values approach to management: foundations. Dans *Becoming a master manager : A competing values approach* (4ième, p. 1-34). États-Unis : John Wiley & Sons.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.
- Raymond, L., Cadieux, L. et St-Pierre, J. (2012). Implications of the SME Owner-manager's Business Venturing Mode: Comparing Founders, Acquirers and Successor. *Journal of Entrepreneurial Culture*, 20(1), 57-81.
- RJCCQ. (2010, février 23). Acheter une entreprise avec ses REER ? Le RJCCQ propose une solution : le RAE, Régime d'accession à l'entrepreneuriat. Consulté 24 juillet 2012, à l'adresse <http://rjccq.com/communiqués/acheter-une-entreprise-avec-ses-reer-le-rjccq-propose-une-solution-le-rae-regime-daccession-a-lentrepreneuriat/>
- Robbie, K. et Wright, M. (1995). Managerial and ownership succession and corporate restructuring: the case of management buy-ins. *Journal of management studies*, 32(4), 527-549.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (Deuxième édition). Oxford : Blackwell Publishing.
- Roos, G., Bainbridge, A. et Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy & Leadership*, 29(4), 21-26.
- Rubin, J. Z. et Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New-York : Academic Press Inc.
- SADC. (2017). Société d'aide au développement des collectivités. Consulté 14 juillet 2017, à l'adresse <http://www.sadc-cae.ca/index.php/fr/qui-sommes-nous/a-propos>
- Saoudi, L. (2008). Le maintien du Noyau dur et le succès de la transmission de

PME : mythes ou réalité ? Dans *Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME - AIREPME* (p. 21). Valenciennes.

- Saoudi, L. et Gallego, V. (2011). *Fidéliser les hommes clés du cédant : une nécessité ?* (Cahier de recherche No. 2011- 03 E1) (p. 25). Centre d'études et de Recherche Appliquées à la Gestion : Université Pierre Mendès France Grenoble 2. Consulté à l'adresse <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00661678>
- Savall, H. et Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*. Paris : Économica.
- Savoie-Zajc, L. (1998). L'entrevue semi-dirigée. Dans *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (p. 263-285). Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec.
- Scholes, L., Wright, M., Westhead, P., Burrows, A. et Bruining, H. (2007). Information Sharing, Price Negotiation and Management Buy-outs of Private Family-owned Firms. *Small Business Economics*, 29(3), 329-349.
- Senbel, D. et St-Cyr, L. (2006). *Analyse du transfert de propriété et de son financement à travers 20 cas de relève d'entreprises* (Cahier de recherche No. 06-01) (p. 61-145). Montréal : HEC.
- Senbel, D. et St-Cyr, L. (2007). La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement. *Économie et Sociétés*, (16), 91-120.
- Sheth, J. N. (1973). A model of Industrial Buyer Behaviour. *Journal of Marketing*, 37(4), 50-56.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- St-Cyr, L., Richer, F., Landry, S. et Francoeur, C. (2005). *Étude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux* (Cahier de recherche No. 05-02) (p. 79). Montréal : HEC.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, XIV(3), 259-275.
- Stimec, A. (2011). *La négociation* (2e éd.). Paris : Dunod.

- St-Jean, É. (2011). L'accompagnement par le mentorat, une forme adaptée de soutien pour le cédant et le repreneur. Dans *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME* (p. 187-202). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. (2005). *La gestion financière des PME*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Strauss, A. (1978). *Negotiations. Varieties, Context, Processes, and Social Order* (1e éd.). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Strauss, A. (1992). Négociations : introduction à la question. Dans I. Baszanger (Trad.), *La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme* (p. 245-368). Paris : L'Harmattan.
- Touzard, H. (2009). Acquis et perspectives de la recherche sur la négociation. *Négociations*, (12), 59-66.
- TRANSREGIO. (2006). *Transmission d'entreprises dans sept régions européennes, étude comparative et bonnes pratiques*. Chambres de commerce et d'industrie de Rhône-Alpes. Consulté à l'adresse <http://www.pdfdownload.org/pdf2html/pdf2html.php?url=http%3A%2F%2Fwww.rhone-alpes.cci.fr%2Ftransregio%2FBrochure.pdf&images=yes>
- Tremblay, B. (2008). *Comment acheter une PME* (p. 204). Montréal : HEC. Consulté à l'adresse https://www.google.ca/search?q=Comment+acheter+une+PME&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=_8WMWbqRG6zTjwSC7JygBA
- Tripp, T. M., Sondak, H. et Bies, R. J. (1995). Justice as rationality : A relational perspective on fairness in negotiations. Dans *Research on negotiation in organizations* (Vol. 5, p. 45-64). Greenwich, Connecticut : JAI Press.
- TVA Nouvelles. (2014, novembre 11). Abolir les CLD pour créer un guichet unique ? Consulté à l'adresse <http://www.tvanouvelles.ca/2014/11/11/abolir-les-cld-pour-creer-un-guichet-unique>
- Ucbasaran, D., Westhead, P. et Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(4), 57-80.
- UQTR. (1995). Politique d'éthique en recherche. Consulté 25 avril 2011, à l'adresse <http://www.uqtr.ca/vrsg/Reglementation/R381CA3298.pdf>

- Valley, K. L., Neale, M. A. et Mannix, E. A. (1995). Friends, lovers, colleagues, strangers: The effect of relationships on the process and outcomes of dyadic negotiations. Dans *Research on negotiation in organizations* (Vol. 5, p. 65-93). Greenwich, Connecticut : JAI Press.
- Vatteville, É. (1994). Le risque successoral. *Revue Française de Gestion*, 98 (mars-mai), 18-27.
- Von Neumann, J. et Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton : Princeton University Press.
- Walton, R. et McKersie, R. (1991). *A behavioral theory of labor negotiations : an analysis of a social interaction system* (2e éd.). Ithaca, NY : ILR Press.
- Webster, F. E. J. et Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12-19.
- Wikipédia. (2013). Société coopérative et participative - Wikipédia. Consulté 15 novembre 2013, à l'adresse http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_coop%C3%A9rative_et_participative
- Wikipédia. (2016). Ancrage — Wikipédia. Consulté 2 avril 2016, à l'adresse <https://fr.wikipedia.org/wiki/Ancrage>
- Wright, M., Hoskisson, R. E., Busenitz, L. W. et Dial, J. (2000). Entrepreneurial Growth Through Privatization: The Upside of Management Buyouts. *Academy of Management Review*, 25(3), 591-601.
- Wright, M., Robbie, K., Romanet, Y., Thompson, S., Joachimsson, R., Bruining, J. et Herst, A. (1993). Harvesting and the Longevity of Management Buy-outs and Buy-ins : A Four-Country Study. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18(2), 90-109.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research* (Deuxième édition). Thousand Oaks, Californie: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New-York : The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods* (Cinquième édition). Beverly Hills, California : Sage Publications.

Zartman, I. W. (1999). Commons Elements in the Analysis of the Negotiation Process. In *Negotiation Theory and Practice* (Cinquième édition, p. 147-159). Cambridge, Massachusetts : The Program on Negotiation (PON) at Harvard Law School.

Zellweger, T. M. et Dehlen, T. (2012). Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297.

ANNEXE A
RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE RÉSIDENCE

Annexe A — Résultat des questions abordées lors de la résidence avec les experts du milieu

	Réponses	Répondants	%
Q1 : Quels éléments sont couramment négociés lors d'une transmission/reprise externe?			
Les éléments négociés au départ			
1 La question de la divulgation des informations sur l'entreprise devait être abordée rapidement lors des premières rencontres entre le cédant et le repreneur	5	6	83,33%
2 Une entente de confidentialité et une lettre d'intention (valable de 90 à 180 jours) doivent être signées avant la divulgation d'information sur l'entreprise	5	6	83,33%
3 Les parties doivent s'entendre sur un échéancier de négociations lors des premières rencontres	5	5	100,00%
4 Si les états financiers n'ont pas été préalablement purifiés, le repreneur doit exiger du cédant qu'il lui fournisse des états financiers en ordre	5	5	100,00%
Les éléments négociés lors de la revue diligente			
5 Le repreneur devrait, au moment opportun, obliger par écrit le cédant à négocier de bonne foi pour une période de temps déterminée	4	5	80,00%
6 Il est souhaitable que cette obligation à négocier de bonne foi soit assurée grâce à des clauses de dédommagement en cas de rupture des négociations	5	5	100,00%
7 Le repreneur doit exiger l'exclusivité des négociations suite à l'acceptation par le cédant d'une offre d'achat conditionnelle	5	5	100,00%
8 Le repreneur voudra négocier la disponibilité et l'accès à l'information pertinente pour la revue diligente (jour, heures, locaux...)	6	6	100,00%
9 Le repreneur devrait négocier une évaluation environnementale des actifs de l'entreprise du cédant	5	5	100,00%
Les éléments négociés par la suite			
Le repreneur			
10 Le cédant doit consentir à un crédit vendeur (balance de vente) substantiel proportionnel à l'importance des connaissances, réseaux et autres à transmettre	6	6	100,00%
11 Le crédit vendeur ne devrait pas être remboursé plus rapidement que les autres prêts, et les versements ne devraient être consentis que lors de rendements +	4	5	80,00%
12 Les clauses de non-concurrence	6	6	100,00%
13 Les clauses d'ajustement de prix lors de la découverte post reprise d'éléments affectant la valeur de l'entreprise ou sa capacité de création de valeur	5	6	83,33%
14 Les clauses d'indemnisation	6	6	100,00%
15 Les conditions suspensives (la survenance d'un événement précis, futur et incertain indépendant de la volonté des parties EX : obtention du financement)	6	6	100,00%
16 Les clauses de rachat en cas de décès, défaut ou autre, tant du côté du cédant que de celui du repreneur	5	5	100,00%
Le cédant			
17 Le cédant voudra négocier une garantie de prêt (pour la balance de vente) qui garantit son remboursement en cas d'incident ou d'incapacité du repreneur	6	6	100,00%
18 Le cédant voudra négocier un partage des profits durant la période d'accompagnement lorsque ceux-ci dépassent un certain seuil	5	6	83,33%
Q2 : Quel est le niveau de préparation des acteurs de la transmission/reprise externe?			
1 Le cédant doit être décidé à transmettre avant de réellement pouvoir choisir un repreneur	6	6	100,00%
2 Le cédant devrait bien s'entourer afin de préparer adéquatement la transmission de son entreprise (fiscaliste, comptable, avocat, évaluateur, experts en transmission)	5	5	100,00%
3 Le cédant voudra déterminer à quel genre de personne/entreprise il désire céder son entreprise	5	5	100,00%
4 Le cédant doit évaluer ses besoins financiers post-transmission avant d'aborder la vente de son entreprise	5	5	100,00%
5 Le cédant devrait procéder au gel de la valeur de l'entreprise afin de réduire les charges fiscales de la transmission	3	5	60,00%
6 Le cédant sérieux et déterminé aura préalablement fait évaluer son entreprise	4	5	80,00%
7 Le cédant doit opérer un « business staging » de son entreprise avant de la mettre en vente.	6	6	100,00%
8 Le cédant doit faire purifier ses états financiers	5	6	83,33%
9 Le cédant doit avoir un testament, un mandat d'incapacité, une planification financière, une évaluation de l'entreprise	5	6	83,33%
10 Le repreneur doit procéder à des recherches approfondies sur l'entreprise et son/ses propriétaire(s) et les enjeux spécifiques à l'industrie	6	6	100,00%

Annexe A — Résultat des questions abordées lors de la résidence avec les experts du milieu

Q3 : Quels sont les aspects sociaux de la PME qui devraient être négociés lors d'une transmission/reprise externe?

Les éléments connus des spécialistes

1 Le repreneur voudra vérifier auprès du cédant et des employés clés l'existence de promesses écrites ou verbales ayant une incidence sur les négociations	6	6	100,00%
2 Le repreneur voudra négocier un plan de communication de la transmission qui inclut la divulgation du transfert avant le fait	5	6	83,33%
3 Le repreneur voudra négocier la durée du règne conjoint dans un contrat de travail avec le cédant avant la signature de l'entente finale	6	6	100,00%
4 Le repreneur voudra négocier les détails du contrat de travail (nbre d'heures, présence, partage du pouvoir, etc.) du cédant avant la signature de l'entente finale	6	6	100,00%
5 Le repreneur et le cédant doivent négocier le moment d'entrée du repreneur dans l'entreprise (pré ou post acquisition), ses fonctions, son bureau, etc.	5	5	100,00%
6 Le cédant et le repreneur doivent négocier les emplois du conjoint et de l'/des enfant(s) du propriétaire dirigeant le cas échéant	5	5	100,00%
7 Le repreneur voudra exiger que le cédant identifie les employés clés et négocier les contrats de travail de ceux-ci (si possible avant la transaction)	6	6	100,00%

Les éléments peu ou pas connus des spécialistes

8 Le repreneur devra valider son plan d'action des 100 premiers jours de transmission avec le cédant	5	5	100,00%
9 Le repreneur voudra présenter/négocier son plan de régénération stratégique avec le cédant avant la signature de l'entente finale	5	6	83,33%
10 Le repreneur voudra négocier avec le cédant sa participation comme préparateur et facilitateur d'une éventuelle régénération stratégique post reprise	5	5	100,00%
11 Le repreneur voudra exiger au cédant l'obligation de transférer ses connaissances tacites de l'entreprise et de son industrie	5	5	100,00%
12 Le repreneur voudra exiger au cédant l'obligation de transférer ses réseaux fournisseurs, clients, et autres contacts importants à l'exploitation de l'entreprise	6	6	100,00%
13 Le repreneur voudra négocier une clause de révision de prix en fonction de la capacité du cédant à remplir son mandat d'accompagnement post reprise	5	6	83,33%
14 Le repreneur voudra exiger au cédant l'obligation de lui communiquer les valeurs de l'entreprise	5	5	100,00%
15 Le repreneur, en cas d'emploi du cédant, ses enfant(s) et conjoint, voudra négocier une clause d'allégeance afin d'éviter les tentatives de sabotage délibérées	4	5	80,00%
16 Le repreneur et le cédant devraient négocier la création d'un comité de gestion consultatif auquel ils siègeront	5	5	100,00%

Q4 : L'analyse de l'étape de négociation d'une transmission/reprise aborde-t-elle un besoin du milieu?

Notre sujet de recherche est-il pertinent?	6	6	100,00%
Notre problématique de recherche aborde-t-elle à un besoin du milieu?	6	6	100,00%
Il serait important que les cédants et repreneurs puissent avoir accès à des outils, guide de négociation, documentations sur le processus de négociation	6	6	100,00%

ANNEXE B
TPOLOGIE DES BÉNÉFICES PRIVÉS

Typologie des bénéfices privés

		Valeur financière	Valeur non financière
Transmissibilité	Forte	<p style="text-align: center;"><u>Opérations d'initié</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compensations excessives • Détournement de ressources • Transfert d'actifs à coûts arbitraires • Prêts et garanties de prêt à faibles coûts 	<p style="text-align: center;"><u>Magnanimité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Être le roi du monde • Influencer l'opinion publique • Détenir une marque forte • Patronage
	Faible	<p style="text-align: center;"><u>Dilution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Délits d'initiés • Prise de contrôle rampante • Éviction forcée de titres • Achat d'actions à rabais 	<p style="text-align: center;"><u>Réputation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestige social • Traditions familiales • Népotisme • Relations personnelles

Source : traduit d'Ehrhardt et Nowak (2003, p. 9).

ANNEXE C
AFFECTS AYANT UNE INCIDENCE SUR LA RICHESSE
SOCIOÉCONOMIQUE

Affects ayant une incidence sur la richesse socioéconomique

Affects	Dimensions	Mesures proposées	Relation avec la richesse socioéconomique
Personnel	Implication personnelle	Importance de l'entreprise dans le patrimoine du propriétaire-dirigeant	Positive
		Niveau d'identification du propriétaire-dirigeant à l'entreprise	Positive
	Intention stratégique	Intention de vendre	Négative
	Niveau d'attirance affective	Attirance positive, sentiment de fierté	Positive
Corporatif	Familiarité	Avec les méthodes d'évaluation d'entreprise	Négative
		Avec les processus de transmission d'entreprise	Négative
	Complexité	Structure corporative	Positive
Situationnel	Désirabilité sociale	Enchevêtrement des finances propriétaire-dirigeant et corporatives	Positive
		Coactionnaire non financièrement motivé	Négative
		Coactionnaire financièrement motivé	Positive
	Disponibilité d'information	Engagement des employés	Positive
		Contrôle méthodique et périodique	Négative

Source : traduit et adapté de Zellweger et Dehlen (2012, p. 289).

ANNEXE D
LA PERTINENCE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

La pertinence des immobilisations incorporelles

Immobilisations incorporelles habituellement évaluées	Facteurs concurrentiels pérennes	Les facteurs de négociation
Achalandage	Le cédant	Le cédant
Dépenses en R et D	Les employés	Les employés
Dépenses marketing	La clientèle	La culture d'entreprise
Dépenses en formation	La capacité d'innovation	La structure organisationnelle
Dépenses en T.I.	Le marché	La capacité d'innovation
Droits d'auteurs	La gestion des connaissances	La gestion des connaissances
Brevets et licences	La structure organisationnelle	La clientèle
	La culture d'entreprise	Les réseaux
	La capacité financière	
	La stabilité	
	L'expertise comptable	
	Les réseaux	
	L'investissement en capital	
	Le portfolio de produits	
	La logistique	
	Le degré d'internationalisation	

Source : Durst (2008).

ANNEXE E
LE CONCEPT DE JUSTE VALEUR MARCHANDE

Le concept de juste valeur marchande

Légalement au Canada, la transmission/reprise d'une entreprise, que celle-ci soit familiale, interne ou externe, doit se faire à un prix conforme à sa juste valeur marchande. L'agence de revenu du Canada (ARC) définit la juste valeur marchande d'un bien comme suit :

La juste valeur marchande représente le prix le plus élevé, exprimé en argent ou en valeur en argent, qui peut être obtenu sur un marché libre et sans restriction entre des parties bien renseignées, informées et prudentes agissant sans lien de dépendance, aucune des parties n'étant contrainte à transiger (ARC, 2002).

Selon Cambell, Low et Murrant (1990), cette définition suppose un marché parfait, ou idéal, que l'on nomme un marché notionnel. À cet effet, la juste valeur marchande est déterminée avec une subjectivité volontaire maximale concernant les neuf facteurs suivants, certains ayant une incidence importante sur l'asymétrie d'information : 1) l'âge de l'entreprise, son taux de croissance, la constance de ses résultats ; 2) la robustesse de la sécurité financière de l'entreprise en fonction de ses flux de trésorerie ; 3) la prévisibilité des résultats futurs escomptés ; 4) la vulnérabilité de l'entreprise aux changements dans son environnement externe ; 5) la robustesse de son système comptable ; 6) l'importance des innovations technologiques futures dans l'industrie ; 7) l'exclusivité de son offre de produits ou services et le degré de substituabilité de ceux-ci ; 8) le pouvoir de négociation de la clientèle ; et 9) la facilité de trouver une information de qualité concernant les comparables.

Toujours selon Cambell *et al.* (1990), quel que soit la santé de l'industrie ou celle de la firme à vendre, il existera toujours, si minimes soient-elles, certaines possibilités, non encore exploitées de créer un surcroît de valeur dans une entreprise. Une des premières étapes du processus de transmission/reprise consiste donc pour le repreneur à évaluer la valeur intrinsèque actuelle propre à l'entreprise du cédant afin,

premièrement, de mesurer l'écart le séparant de l'évaluation du cédant, puis d'ajuster cette évaluation en y ajoutant une valeur extrinsèque perçue par le repreneur selon ses intentions stratégiques. En ce sens, quelles que soient les motivations ou les intentions du cédant concernant la vente de son entreprise, ce sera toujours la valeur extrinsèque perçue par le repreneur qui balisera l'aspect financier des négociations (Lecointre, 2007).

L'obligation fiscale pour le cédant de s'assurer que la vente de son entreprise se fait à un prix se situant à l'intérieur d'une fourchette de prix reflétant la juste valeur marchande de l'entreprise dans un marché libre et sans restriction a bien sûr une influence sur le processus de négociation. Premièrement, cette obligation contraint le cédant à demeurer lucide concernant la valeur de son entreprise, comme mentionnée plus haut, en évitant de lui accorder une valeur totale affectée par des bénéfices-privés utopiques. Deuxièmement, l'obligation pour le cédant de se conformer à cette loi fiscale le force en quelque sorte à ouvrir, ne serait-ce qu'étroitement, le processus de vente, puisque la loi sous-entend qu'aucun acheteur acceptable ne peut être exclu et que tous les candidats doivent être considérés. Dans la pratique, ce n'est évidemment pas le cas, toutefois le cédant consciencieux lancera peut-être quelques lignes à l'eau afin de valider sa fourchette de prix (Cambell et al., 1990). Troisièmement, le respect de cette loi oblige le cédant à adopter une méthode d'évaluation qui prend en compte le rendement futur de l'entreprise (Jeanjean, 2001), créant ainsi un espace à l'intérieur de la fourchette de prix pour y insérer une valeur extrinsèque reflétant la ou les possibilités non encore exploitées de créer de la valeur, faisant en sorte de restreindre la possibilité pour un repreneur familial d'obtenir l'entreprise à bon prix, mais également, d'un autre côté, de réduire l'espace de négociation des repreneurs internes ou externes (Cambell et al., 1990).

ANNEXE F
LES ÉLÉMENTS NÉGOCIÉS LORS D'UNE TRANSMISSION/REPRISE
EXTERNE

Les éléments à être négociés lors d'une transmission/reprise externe

Aspects humains

- Accompagnement par le cédant
- La nomination d'un arbitre pour les négociations
- L'obligation de négocier de bonne foi
- La participation du cédant comme préparateur et facilitateur d'une éventuelle régénération stratégique post reprise
- Le règne conjoint
 - Sa durée
 - Les détails du contrat de travail (nbre d'heures, présence, fonctions, partage du pouvoir, salaire, responsabilités, etc.)
 - Une clause de révision de prix en fonction de la capacité du cédant à remplir son
 - L'obligation, par le cédant, de transférer ses connaissances tacites de l'entreprise et de
 - L'obligation, par le cédant, de communiquer les valeurs de l'entreprise
 - L'obligation de transférer ses réseaux fournisseurs, clients, et autres contacts importants à l'exploitation de l'entreprise
- Entrée du repreneur dans l'entreprise
 - Le moment d'entrée du repreneur dans l'entreprise (pré ou post acquisition)
 - Fonctions, son bureau, etc.
- Les ressources humaines
 - L'emploi du conjoint du cédant
 - L'emploi des enfants du cédant
 - L'emploi de membre de la famille éloignée du cédant
 - Des clauses d'allégeance afin d'éviter les tentatives de sabotage délibérées par la
 - Identification des employés clés
 - Possibilité de rencontrer les employés clés avant la fin des négociations
 - Négociation des contrats de travail des employés clés

Aspects techniques

- L'échéancier de la négociation
- L'information sur l'entreprise
 - Entente de confidentialité
 - Divulgateion
 - La disponibilité et l'accès à l'information
 - L'obtention des titres de propriétés, baux, contrats en cours, conventions collectives, permis, autorisations, assurances, etc.
- Lettre d'intention
- Les clauses de dédommagement en cas de rupture des négociations
- L'exclusivité des négociations
- La possibilité de rencontrer fournisseurs et clients majeurs avant la signature d'un accord final

Aspects financiers

- La purification des états financiers de l'entreprise
- L'évaluation de l'entreprise (l'action de)
- Le crédit vendeur (balance de vente)
 - L'importance de ce crédit proportionnelle à l'importance des connaissances, réseaux et
 - Le remboursement du crédit vendeur (remboursement en fonction des résultats et des
- Le montage financier
- Évaluation financière
 - Réajustements et réévaluations de l'actif net corrigé et du bénéfice net corrigé
 - La valeur des différents actifs
 - Le partage de l'actif (exploitation, hors exploitation, hors futures exploitation
 - Brevets et licences
 - Les données de références utilisés dans les calculs
 - Achalandage

Aspects divers

- Une évaluation environnementale
- L'existence de promesses écrites ou verbales ayant une incidence sur les négociations
- Le plan de régénération stratégique
 - Le licenciement de certains employés
 - La réduction ou l'abandon de certaines activités
 - La vente de certains actifs
- Le plan d'action des 100 premiers jours
- Le plan de communication de la transmission qui inclut la divulgation du transfert avant le fait
- Les clauses de non concurrence
- Les clauses d'ajustement de prix lors de la découverte post reprise d'éléments affectant la valeur de l'entreprise ou sa capacité de création de valeur
- Les clauses d'indemnisation
- Les conditions suspensives (EX. : obtention du financement)
- La création d'un comité de gestion consultatif
- Les clauses de rachat en cas de décès, défaut ou autre, tant du côté du cédant que de celui du repreneur
- Une garantie de prêt (pour la balance de vente) qui garantit son remboursement en cas d'incident ou d'inaptitude du repreneur
- Les garanties de passif
- Le partage des profits durant la période d'accompagnement lorsque ceux-ci dépassent un certain seuil

ANNEXE G
LES CHAMPS DE RECHERCHE EN NÉGOCIATION

Les champs de recherche en négociation

Perspectives	Type/approche/modèle
Domaines d'activités humaines	Négociation personnelle Négociation commerciale Négociation politique/diplomatique
Configurations structurelles	Négociation interpersonnelle Négociation intraorganisationnelle Négociation extraorganisationnelle
Perspective théorique Les écoles ou courants de recherche	Approche structurelle Approche stratégique Approche processuelle Approche comportementale Approche intégrative Approche philosophique Approche cognitive
Perspectives typologiques ou stratégiques	Négociation coopérative Négociation conflictuelle Négociation intraorganisation Structuration des attitudes Négociation de partage Négociation inactive Le retrait Négociation de marchandage Négociation mixte
Perspectives constructives	Le modèle classique Le modèle psychométhodologique La négociation sans perdants La négociation raisonnée La négociation directe Autres processus de négociation

ANNEXE H
QUELQUES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Quelques propositions de recherche

<u>Références</u>	<u>Intuition</u>	<u>Proposition</u>
McGivern (1978) et plusieurs autres	Sélection du candidat	Le cédant choisit un repreneur compatible avec sa conception du futur de son entreprise
Barbot et Richomme-Huet (2004) ainsi que plusieurs autres	Transfert du pouvoir	Le repreneur et le cédant établissent conjointement un plan de transfert du pouvoir qui devra être complété avant le départ du cédant
Senbel et St-Cyr (2007)	Transfert de propriété	Dans les cas de transmission/reprise externe, le transfert de propriété n'est pas nécessairement synchronisé au et se termine généralement plus tard
Bastie et Cieply, 2007 et plusieurs autres	Asymétrie d'information	La mauvaise gestion de l'asymétrie d'information par le cédant est une cause majeure d'achoppement d'une négociation de transmission/reprise externe
Geindre (2009)	Appropriation des réseaux	Le repreneur et le cédant identifient les acteurs influents du réseau, officialisent leur transfert et s'entendent sur des clauses de défauts
Barbier et Calvez (2009) ainsi que plusieurs autres	Transfert des informations tacites	Le repreneur et le cédant s'entendent sur les questions touchant la main-d'œuvre et s'assurent du transfert complet des informations tacites détenues par le cédant et les employés clés
Bah (2009) et plusieurs autres	Processus de deuil	Le repreneur doit négocier des clauses de défauts issues d'une mauvaise gestion du processus de deuil du cédant (sabotage)
Boussaguet (2005, 2007) ainsi que plusieurs autres	Socialisation anticipée	Le repreneur doit négocier l'obligation du cédant à introduire rapidement le repreneur dans l'entreprise
Chaganti et Schneer (1994) et plusieurs autres	Régénération stratégique	Le repreneur doit vendre son projet de régénération stratégique au cédant et obliger celui-ci à vendre ce projet à son tour aux autres parties prenantes
Durst et Gueldenderg (2009)	Durée de la négociation	La négociation débute lors d'une première rencontre positive entre le cédant et le repreneur et se termine à la fin du transfert de propriété
Durst et Gueldenderg (2009)	Les immobilisations incorporelles	La capacité de création de valeur future de l'entreprise réside dans ses immobilisations incorporelles
McGivern (1978)	Sortie et désengagement du cédant	Le repreneur et le cédant négocient la durée et les modalités du règne conjoint

ANNEXE I
LES SCHÉMAS D'ENTREVUE

Le schéma d'entrevue du cédant

Bloc 1

Informations sur le cédant :

- Lieu de naissance
- Âge à la transmission/reprise
- Âge à la naissance de l'idée de créer une entreprise/reprendre une entreprise
- Formation générale
- Expérience dans l'industrie de l'entreprise transmise/reprise
- Historique d'emplois
- Expérience de direction préalable, dans quel type d'entreprise
- Expérience antérieurement d'achat/vente ou création/reprise d'entreprise
- Travail dans l'entreprise avant la reprise
- Formation en vue de transmettre/reprendre
- Appel à des conseillers pour vous accompagner
- Création d'un holding pour l'opération

Informations sur l'entreprise :

- Propriétaire actuel et propriétaire passé ou futur
- Secteur d'activités spécifiques
- Situation géographique de la clientèle
- Répartition du chiffre d'affaires de l'entreprise
- Nombre d'employés par type et par secteur
- Chiffre d'affaires annuel
- Évolution du chiffre d'affaires avant et après la transmission/reprise
- Date de fondation
- Date de transmission/reprise
- Historique de l'entreprise, les tournants importants
- Composition de l'actionariat de l'entreprise, passé, présent et futur
- Propriété de l'actif immobilier principal

Bloc 2

1. Effet déclencheur de la décision de transmettre
2. Préparation à transmettre
3. Procédure pour trouver un repreneur
4. Préjugés face au repreneur avant la rencontre initiale
5. Organisation de la négociation
6. Le premier échange d'information
7. L'accès à l'information

8. Description de la relation à ce moment
(motivation/légitimité/confiance/amitié)

Bloc 3

9. Focalisez-vous prioritairement à ce moment :
 - a. Relation/tâche
 - b. Émotion/action
 - c. Coopération/individualisme
10. Point de réserve
11. Conciliation des objectifs respectifs
12. Négociation du prix de l'entreprise
13. Négociation des autres éléments contractuels
14. Construction de l'accord
15. Finalisation de l'accord
16. Accès à l'information
17. Description de la relation à ce moment
(motivation/légitimité/confiance/amitié)

Bloc 4

18. Activation de l'accord
19. Transfert de direction
20. Gestion de la transition
21. Transfert de propriété
22. Accès à l'information
23. Description de la relation à ce moment
(motivation/légitimité/confiance/amitié)

Bloc 5

24. Gestion de l'accord suite au retrait du cédant
25. Accès à l'information
26. Description de la relation à ce moment
(motivation/légitimité/confiance/amitié)

Questions de clôture hors entrevue

Le marchandage du prix est-il fondamental au reste de la négociation ?

Comment ?

Quelles sont, selon vous, les grandes étapes du processus de négociation ?

Le schéma d'entrevue du repreneur

Bloc 1

Informations sur le cédant :

- Lieu de naissance
- Âge à la transmission/reprise
- Âge à la naissance de l'idée de créer une entreprise/reprendre une entreprise
- Formation générale
- Expérience dans l'industrie de l'entreprise transmise/reprise
- Historique d'emplois
- Expérience de direction préalable, dans quel type d'entreprise
- Expérience antérieurement d'achat/vente ou création/reprise d'entreprise
- Travail dans l'entreprise avant la reprise
- Formation en vue de transmettre/reprendre
- Appel à des conseillers pour vous accompagner
- Création d'un holding pour l'opération

Informations sur l'entreprise :

- Propriétaire actuel et propriétaire passé ou futur
- Secteur d'activités spécifiques
- Situation géographique de la clientèle
- Répartition du chiffre d'affaires de l'entreprise
- Nombre d'employés par type et par secteur
- Chiffre d'affaires annuel
- Évolution du chiffre d'affaires avant et après la transmission/reprise
- Date de fondation
- Date de transmission/reprise
- Historique de l'entreprise, les tournants importants
- Composition de l'actionnariat de l'entreprise, passé, présent et futur
- Propriété de l'actif immobilier principal

Bloc 2

1. Effet déclencheur de la décision de reprendre
2. Préparation à la reprise
3. Procédure pour trouver une cible
4. Préjugés face au cédant avant la rencontre initiale
5. Organisation de la négociation
6. Le premier échange d'information

7. L'accès à l'information
8. Description de la relation à ce moment
(motivation/légitimité/confiance/amitié)

Bloc 3

9. Focalisez-vous prioritairement à ce moment :
 - a. Relation/tâche
 - b. Émotion/action
 - c. Coopération/individualisme
10. Point de réserve
11. Conciliation des objectifs respectifs
12. Négociation du prix de l'entreprise
13. Négocié des autres éléments contractuels
14. Construction de l'accord
15. Finalisation de l'accord
16. Accès à l'information
17. Description de la relation à ce moment
(motivation/légitimité/confiance/amitié)

Bloc 4

18. Activation de l'accord
19. Transfert de direction
20. Gestion de la transition
21. Transfert de propriété
22. Accès à l'information
23. Description de la relation à ce moment
(motivation/légitimité/confiance/amitié)

Bloc 5

24. Gestion de l'accord suite au retrait du cédant
25. Accès à l'information
26. Description de la relation à ce moment
(motivation/légitimité/confiance/amitié)

Questions de clôture hors entrevue

Le marchandage du prix est-il fondamental au reste de la négociation ?

Comment ?

Quelles sont, selon vous, les grandes étapes du processus de négociation ?

Le schéma d'entrevue d'une tierce partie

Bloc 1

1. Nature du mandat
2. Préparation à ce mandat. Perspective.
3. Préparation du cédant/repreneur à la négociation
4. Organisation de la négociation
5. Le premier échange d'information
6. Information divulguée
7. Agenda de négociation
8. Accès à l'information

Bloc 2

9. Premier élément à être négocié
10. Conseillé au client
11. Point de réserve suggérée au client
12. Marchandage du prix de l'entreprise
13. Négociation des autres éléments contractuels
14. Conciliation des objectifs respectifs des deux parties
15. Accès à l'information
16. Construction de l'accord
17. Finalisation de l'accord
18. Transfert de direction

Bloc 3

19. Activation de l'accord
20. Gestion de la transition
21. Transfert de propriété
22. Accès à l'information

Bloc 4

23. Gestion de l'accord suite au retrait du cédant
24. Accès à l'information
25. Les grandes étapes du processus de négociation ?
26. Le marchandage du prix est-il fondamental au reste de la négociation ?

Éléments de vérification lors des entrevues

Informations générales sur le processus de transmission/reprise :

- L'implication de membres de la famille du cédant avant et après la reprise
- L'évolution des rôles et fonction du cédant
- L'évolution des rôles du repreneur
- Les grandes difficultés rencontrées
- Les résistances interpersonnelles cédant/repreneur
- Les résistances aux changements organisationnels
- Les résistances des parties prenantes externes

Informations sur les éléments négociés :

Les éléments concernant la négociation elle-même,

- L'accès à toutes les informations (financières, contractuelles, bancaires) concernant l'entreprise
- La confidentialité des pourparlers et des documents échangés
- L'obligation de négocier de bonne foi
- L'exclusivité des négociations
- Le calendrier des négociations

Les éléments tangibles à négocier,

- La propriété des actifs au bilan et hors bilan
- Le déménagement possible des opérations de l'entreprise
- La cession des murs
- Le maintien d'un membre de la famille du cédant
- Le sort des salariés

Les éléments intangibles pré-reprise à négocier,

- Le prix
- L'importance du crédit vendeur
- Le paiement des comptes fournisseurs
- L'échelonnement du règlement
- La valorisation des stocks
- La valeur du matériel
- L'audit comptable (valorisation de l'entreprise)
- L'audit d'acquisition (due diligence)
- Le remboursement des comptes courants d'associés et la reprise des cautions
- Le calendrier de la vente et les délais

Les éléments intangibles post-reprise à négocier,

- Le transfert des savoir-faire

- Le transfert des responsabilités
- Le transfert des pouvoirs
- Le transfert des réseaux
- Le transfert des valeurs de l'entreprise
- La durée de la période de transition et le départ du cédant
- Le paiement des dividendes
- L'indemnité de départ du cédant

Les clauses spéciales :

- Les clauses de non-concurrence des actionnaires et employés clés
- La clause d'ajustement du prix basée sur la performance (earn-out)
- La clause de garantie d'actifs
- Les conditions suspensives
- L'engagement et la garantie d'indemnisation

Les informations sur la négociation :

- Les acteurs de la négociation (qui sont-ils?)
- Les accompagnateurs et leurs rôles
- Le recours à un tiers, ou se faire représenter lors des négociations
- Les pièges de la négociation
- Les règles de négociation
- Les contextes de négociation
- Les enjeux de la négociation
- Les jeux de rôles en négociation
- La négociation du substantiel et du symbolique
- Pouvoir et négociation
- Quand la négociation débute et se termine-t-elle
- La préparation aux négociations
- Les techniques de négociation utilisées
- Dans quel ordre se passent les négociations
- En combien de temps se font les négociations
- La création des conditions gagnantes
- Les éléments complexes de la négociation
- Les situations difficiles lors de la négociation
- La communication lors de la négociation
- La gestion des relations lors de la négociation
- Position versus préoccupation

ANNEXE J
PRÉSENTATION DU PROTOCOLE DE RECHERCHE

Le premier juin 201X

Madame La Présidente
Les entreprises entreprenantes
3 210, boulevard des transmissions
Reprise, Québec
G0G 0G0

Madame La Présidente,

Suite à notre récente conversation téléphonique, la présente a pour but de vous présenter officiellement et plus en détail notre projet de recherche intitulé : « Le processus de transmission/reprise d'entreprise : étude exploratoire du processus de négociation ». Ce projet de recherche s'inscrit au programme de doctorat en administration (DBA) de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Votre participation à notre projet est pour nous indispensable et nous tenons à vous en remercier. C'est grâce à l'implication de gens comme vous que nous serons en mesure de compléter notre compréhension actuelle de l'ensemble du processus de transmission/reprise et de proposer un modèle de la négociation d'une transmission/reprise externe réussie répondant aux préoccupations des cédants et repreneurs québécois.

Les documents joints à la présente vous expliqueront en détail notre démarche ainsi que l'entrevue d'environ 90 minutes que nous tiendrons, à votre convenance, dans les prochaines semaines. Soyez assurée que l'ensemble de la procédure de notre recherche doctorale, soit l'obtention des informations, leur traitement et leur diffusion, est traité sous couvert de la plus stricte confidentialité. Outre moi-même, seule ma directrice de recherche, la professeure Louise Cadieux de l'Université du Québec à Trois-Rivières, aura accès à ces informations.

Dans l'attente de notre prochaine rencontre, nous vous remercions à l'avance de l'attention que vous porterez à la présente demande. Si vous souhaitez un complément d'information au sujet de nos travaux de recherche, n'hésitez pas à communiquer avec nous. Nous vous prions d'agréer, madame La Présidente, nos salutations les plus respectueuses.

Pierre Gratton
Doctorant

Le projet de recherche

Une des préoccupations actuelles dans les milieux des PME est sans contredit causée par l'inversement de la pyramide démographique amorcée dans les pays de l'OCDE (2011). Au Québec, Cossette et Mélançon (2010) annoncent que conséquemment à cet inversement de la pyramide démographique, d'ici 2018, 30,4 % des propriétaires dirigeants de PME auront transmis ou fermé leur entreprise. En chiffres absolus, le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec estime que près de 200 000 entreprises québécoises auront changé de propriétaire dirigeant d'ici 2020 (RJCCQ, 2010). À l'échelle canadienne, 77 % des propriétaires-dirigeants membres de la Fédération canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI) envisagent de prendre leur retraite d'ici 2022, ce qui représente « un transfert massif d'actifs d'entreprises, d'environ un billion de dollars, à une nouvelle génération de propriétaires » (Bruce et Wong, 2012, p. 3).

Depuis plusieurs décennies déjà, les professionnels de la transmission/reprise offrent leurs services-conseils aux propriétaires de PME désirant transmettre leur entreprise. Ces services se limitent cependant souvent qu'aux aspects techniques de la démarche, soient les questions juridiques, fiscales et financières. Les chercheurs aussi s'intéressent de façon régulière à la transmission familiale des PME d'une génération à la suivante depuis plusieurs décennies maintenant. Certains des outils développés par divers chercheurs scientifiques sont aujourd'hui utiles à la préparation et la gestion d'une transmission familiale réussie. Pour ce qui est des reprises d'entreprises par des personnes non apparentées à la famille, l'intérêt des chercheurs serait plus récent. En raison des changements démographiques qui ont déjà débuté, la transmission/reprise est devenue depuis une préoccupation actuelle des chercheurs, des praticiens, des gouvernements et de plusieurs autres parties prenantes, telles les institutions financières.

Chaque année, de nombreuses PME disparaissent faute d'avoir trouvé un repreneur et une quantité aussi importante fait face à la faillite, à la suite de problèmes de transmission. Vu l'importance de réussir ce type de transaction pour préserver, sinon revigorer, le tissu économique des collectivités, l'étude de ce phénomène apparaît incontournable. Cette réussite dépend en partie de cette *phase cruciale* qu'est la phase de négociation. Bien qu'une transmission/reprise puisse achopper à tout moment sur le processus, la phase de négociation est névralgique, peu comprise et piètrement documentée. **Les objectifs du travail de recherche visent donc à comprendre cette partie du processus de transmission/reprise afin d'appréhender de manière approfondie les différents éléments la composant**

ainsi que leurs interactions et de proposer un modèle de la négociation d'une reprise externe répondant aux préoccupations des cédants et repreneurs.

Les cédants et les repreneurs ne savent toujours pas clairement comment aborder la négociation d'une transmission/reprise. Qui sont les acteurs de la négociation ? Quelles sont leurs fonctions ? Où se trouvent les pièges ? Quelles sont les règles ? Que doit-on négocier ? Dans quel ordre ? En combien de temps ? Comment ? Comment identifier et créer les conditions gagnantes ? Quelles sont les étapes ? Par qui, et à quel moment se faire accompagner dans le processus ? Voilà quelques-unes des questions auxquelles nous tenterons de répondre lors des entretiens avec vous cédants et repreneurs.

La méthode

L'objectif du travail de recherche étant de comprendre en profondeur la phase de négociation du processus de transmission/reprise, une des meilleures méthodes pour y arriver est de procéder à des entretiens avec des personnes ayant vécu le phénomène à l'étude. Ces personnes sont bien évidemment les principaux acteurs de la transmission/reprise, soit le cédant et le repreneur eux-mêmes, mais également certains proches conseillers ayant tenu des rôles décisionnels décisifs dans le processus. En complément à l'information obtenue durant les entretiens, l'analyse de certains documents de l'entreprise, par exemple ceux ayant trait aux négociations, les notes internes, les minutes de réunions, les communications aux conseillers juridiques et comptables peuvent être une source d'informations additionnelles non négligeable pour préciser certaines des informations obtenues lors des entretiens. Nous vous serions reconnaissant de nous permettre l'accès à tous documents que vous considèreriez comme pertinents à nos recherches.

Afin d'obtenir un maximum d'informations nous éclairant sur notre problématique de recherche, une entrevue typique avec tous les participants, qu'ils soient cédants, repreneurs ou proches conseillers, abordera les thèmes suivants :

- L'entreprise :
 - Propriété, secteur d'activité, employés, historique ;
- Le processus de transmission/reprise :
 - La famille, rôles et fonctions des acteurs, difficultés, résistance ;
- Les éléments négociés en vue de la cession,
 - Le partage d'information, la confidentialité, l'exclusivité, le calendrier ;

- Les actifs, l'emplacement, la propriété, le sort des employés ;
 - Le prix, le financement, le règlement, les stocks et équipements, les audits, le calendrier de la vente et les délais ;
 - Le transfert des savoir-faire, responsabilités, pouvoirs, réseaux, valeurs, socialisation, indemnité de départ ;
 - Les clauses de non-concurrence, d'ajustement de prix, de garantie, d'indemnisation, les conditions suspensives ;
- La négociation :
 - Les acteurs, les pièges, les règles, les contextes, les enjeux, les jeux de rôles, le pouvoir, la préparation, les techniques, les délais, les conditions gagnantes, les situations difficiles, la communication, la gestion des relations.

**Présentation du projet de recherche
dans le cadre du programme de
doctorat en administration (DBA)**

**La transmission/reprise externe :
Étude exploratoire du processus de négociation**

**Présenté à
Madame La Présidente
Les entreprises entreprenantes**

**Par
Pierre Gratton, MBA**

**Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières**

Le projet de recherche

Le projet en bref :

Ce projet de recherche comporte deux objectifs principaux. Le premier objectif est d'expliquer la phase de négociation de la transmission/reprise d'une PME et le second objectif est de proposer un modèle de la négociation d'une transmission/reprise externe réussie. En fonction de ces objectifs, notre méthodologie de recherche s'est arrêtée sur la stratégie d'étude de cas multiples comprenant des entrevues non dirigées et semi-dirigées, en plus d'analyses documentaires. La population visée, ou l'unité d'analyse est le phénomène lui-même, soit la négociation d'une transmission/reprise externe d'une PME québécoise non cotée du secteur économique manufacturier. Les acteurs (cédants et repreneurs) d'une demi-douzaine de ces transmissions/reprises externes seront recrutés grâce à nos relations avec les différents organismes de transmission d'entreprises au Québec.

La problématique de recherche :

En 2012, une étude à l'échelle canadienne a déterminé que 77 % des propriétaires-dirigeants membres de la Fédération canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI) envisagent de prendre leur retraite d'ici 2022, ce qui représente un transfert d'actifs d'entreprises, d'environ un billion de dollars. En raison de ces changements démographiques qui ont déjà débuté, la transmission/reprise d'entreprise est devenue une préoccupation actuelle des chercheurs, des praticiens, des gouvernements et de plusieurs autres parties prenantes, notamment les institutions financières. À cet égard, la phase de négociation de la reprise est donc, par extension, elle aussi une problématique managériale contemporaine. Bien qu'une transmission/reprise puisse achopper à tout moment du processus de transmission/reprise, la phase de négociation est névralgique, peu comprise et piètrement documentée. Plusieurs chercheurs, depuis des décennies, étudient le phénomène des transmissions d'entreprise. Toutefois, l'étude plus particulière de la phase de négociation est souhaitable puisque cette phase du processus de transmission n'a pas, à ce jour, été étudiée à fond comme l'ont été les autres phases du processus de transmission/reprise. Aujourd'hui, le cédant et le repreneur ne savent toujours pas clairement comment aborder la négociation d'une transmission/reprise.

La question de recherche :

Les objectifs du travail de recherche visent à comprendre la phase de négociation du processus de transmission/reprise afin d'appréhender de manière approfondie les différents éléments la composant ainsi que leurs interactions et de proposer un modèle de la négociation d'une reprise externe répondant aux préoccupations du cédant et du repreneur lors d'une transmission/reprise. La question initiale de recherche est donc : *comment se déroulent les pourparlers et les démarches entourant la négociation d'une transmission/reprise externe de PME entre un cédant et un repreneur ?*

La pertinence du projet :

La négociation d'une transmission/reprise est un ensemble de discussions difficiles, parfois irrationnelles et psychologiquement dures, en plus d'être bien souvent une activité à occurrence unique pour les deux acteurs, cédant et repreneur, qui n'ont par le fait même aucune expérience de la chose. Autrement dit, les négociations de transmission/reprise s'échelonnent sur plusieurs mois et comportent nombre d'éléments que tant le cédant que le repreneur ne maîtrisent pas, d'où l'importance de les éclairer dans leur cheminement respectif. La contribution de notre projet doctoral à une problématique de terrain se rapporte à notre deuxième objectif de recherche, lequel est de proposer un modèle de la négociation d'une transmission/reprise externe réussie répondant aux préoccupations du duo cédant/repreneur. Ce modèle deviendrait un guide utile aux cédants et repreneurs qui doivent affronter l'étape de négociation de la transmission/reprise. Finalement, le projet promet d'offrir des améliorations aux pratiques utilisées actuellement par les professionnels de l'accompagnement en transmission/reprise.

La méthodologie de recherche

La méthodologie :

Selon les spécialistes, la stratégie d'étude de cas est la stratégie appropriée lors de recherches qualitatives tentant de déterminer le « pourquoi » et le « comment » d'un phénomène peu ou pas connue, cela étant justement le premier objectif de notre travail de recherche. Notre préférence pour l'étude de cas multiples découle en partie de la possibilité de comparer entre différentes négociations ayant réussi, ce qui permet de mieux cerner les facteurs de réussite de l'objet de recherche.

Les critères de sélection :

- Les entreprises retenues devront être des PME manufacturières québécoises ;
- La juste valeur marchande de chacune de ces entreprises devra se situer dans une fourchette de 0,5 à 5 millions de dollars ;
- L'entreprise devra faire preuve d'une bonne santé financière ;
- La transmission/reprise de l'entreprise doit avoir été complétée depuis moins de vingt-quatre mois avant le moment des entrevues ;
- La négociation de la transmission/reprise devra porter sur le transfert du contrôle complet de la propriété de l'entreprise et du contrôle complet de sa gestion effective ;
- Le cédant devra être, l'ancien propriétaire majoritaire de l'entreprise transmise ;
- Le cédant devra avoir détenu le contrôle de la gestion effective de l'entreprise transmise ;
- Le repreneur devra être une personne physique ou un groupe de personnes physiques ;
- Le repreneur devra être l'actionnaire majoritaire de l'entreprise reprise ;
- Le repreneur devra détenir le contrôle de la gestion effective de l'entreprise reprise.

La collecte des données :

- Entrevues avec les principaux acteurs de la transmission/reprise, soit le cédant et le repreneur, mais également certains proches conseillers ayant tenu des rôles décisionnels décisifs dans le processus ;
- Suite à l'autorisation de chacun des participants, les entrevues seront enregistrées en format numérique (mp3). Ces documents informatiques sont évidemment gardés confidentiels et conservés en sécurité par le responsable de recherche ;
- L'analyse de certains documents corporatifs, par exemple ceux ayant trait aux négociations, les notes internes, les minutes de réunions, les communications aux conseillers juridiques et comptables.

Le traitement des données :

- Toutes les entrevues seront transcrites mot à mot ;
- Le mot à mot des conversations et les documents fournis par les interviewés pourraient possiblement être traités à l'aide d'un logiciel d'analyse de données spécialisé ;
- Ces premiers résultats d'analyse seront ensuite soumis aux participants afin que ceux-ci vérifient la validité de leurs propos qu'ils pourront corriger ou bonifier à leur guise ;
- Les données corrigées seront par la suite retraitées afin d'être utilisées lors de l'analyse finale.



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

Titre : La transmission / reprise externe : étude exploratoire du processus de négociation

Chercheurs : Pierre Gratton
Département de management

Organismes :

N° DU CERTIFICAT : CER-15-213-07.03

PÉRIODE DE VALIDITÉ : Du 30 mai 2016 au 30 mai 2017

En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage :

- à aviser le CER par écrit de tout changement apporté à leur protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- à procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- à aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- à faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.


Maude Hébert

Présidente du comité


Fanny Longpré

Secrétaire du comité

Décanat de la recherche et de la création

Date d'émission : 30 mai 2016

Le 11 mai 2017

Monsieur Pierre Gratton
Étudiant
Département de marketing et systèmes d'information

Monsieur,

Les membres du comité d'éthique de la recherche vous remercient de leur avoir acheminé une demande de renouvellement pour votre protocole de recherche intitulé : La transmission/reprise externe: étude exploratoire du processus de négociation (CER-15-213-07.03) en date du 8 mai 2017.

Lors de sa 236^e réunion qui aura lieu le 16 juin 2017, le comité entérinera l'acceptation de la prolongation de votre certificat jusqu'au 30 mai 2018. Cette décision porte le numéro CER-17-236-08-02.01.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

LA SECRÉTAIRE DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

FANNY LONGPRÉ
Agente de recherche
Décanat de la recherche et de la création

p. j. Certificat d'éthique

c. c. Mme Louise Cadieux, professeure au Département de management

ANNEXE K
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET INFORMATION SUR LA RECHERCHE

Le processus de transmission/reprise d'entreprise : étude de la phase de négociation

Identification

Étudiant-chercheur responsable du projet : Pierre Gratton
Département des sciences de la gestion
Programme : doctorat en gestion (DBA)
Coordonnées : pierre.gratton@uqtr.ca, 514-605-1164

Directrice de thèse : Louise Cadieux, DBA
Coordonnées : louise.cadieux@uqtr.ca, 819-376-5011, poste 1 425

But général du projet de recherche

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche dont la question générale est : lors de transmissions/reprises externes de PME québécoises non cotées du secteur économique manufacturier, comment se déroulent les négociations de cette transaction entre les repreneurs et les cédants, quels sont les différents enjeux de ces négociations et dans quels contextes s'appliquent-ils ?

Procédures

Votre participation consiste à prendre part à une entrevue individuelle, lors de laquelle vous devrez répondre, au mieux de vos connaissances, à des questions ouvertes portant sur la transmission/reprise d'entreprise. Cette entrevue d'une durée d'environ 90 minutes dont le but est de sonder votre expérience en tant qu'acteur central de la transmission/reprise d'une PME québécoise sera enregistrée à l'aide d'un magnétophone numérique (MP3). Vous pourriez également fournir, à votre discrétion, certains documents pertinents à cette transmission/reprise. Les informations obtenues lors de cette entrevue serviront à comprendre en profondeur la phase de négociation d'une transmission/reprise et à proposer un modèle, ou guide, de la négociation d'une transmission/reprise externe réussie répondant aux préoccupations du duo cédant/repreneur.

Compensation, avantages et risques

Vous ne retirerez aucune compensation ni aucun avantage de votre participation. Votre participation contribuera cependant à l'avancement des connaissances sur le sujet de la recherche. Vous ne courrez aucun risque et soyez assuré que vous serez libre de ne pas répondre aux questions que vous estimez confidentielles ou embarrassantes, et ce, sans avoir à vous justifier.

Confidentialité

Les données recueillies durant cette recherche sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité et celle de votre entreprise seront assurées grâce à l'utilisation de nom(s) fictif(s). Il est entendu que les informations recueillies pourront être utilisées, uniquement par l'étudiant-chercheur responsable du projet, pour la rédaction de la thèse de doctorat et des articles scientifiques en découlant ainsi que pour d'autres recherches subséquentes portant sur le sujet. Votre consentement implique également que vous acceptez que le responsable de la recherche puisse utiliser les informations obtenues de votre part dans des parutions (articles, conférences et communications scientifiques) à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement. Toutes les données, qu'elles soient de nature écrite, vocale, photo ou vidéo, seront conservées en format numérique de façon sécuritaire. Les seules personnes à y avoir accès seront le chargé de recherche et sa directrice de recherche.

Participation volontaire

Votre participation à cette recherche est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que, par ailleurs, vous êtes libre de vous retirer de celle-ci à tout moment. Le chercheur se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

Des questions sur la recherche et sur vos droits

Vous pouvez communiquer avec le responsable de la recherche au 514-605-1164 ou par courriel à pierre.gratton@uqtr.ca en tout temps pour un complément d'information sur la recherche, vos conditions de participation ou sur vos droits concernant celle-ci.

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-12-176-06.06 a été émis le 20 janvier 2012. 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, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone au (819) 376-5011, poste 2129, ou par courrier électronique : CEREH@uqtr.ca.



Université du Québec à Trois-Rivières

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Engagement de l'étudiant-chercheur

Moi, Pierre Gratton, étudiant au doctorat en administration à l'UQTR, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je, _____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet de recherche sur *le processus de transmission/reprise d'entreprise : étude de la phase de négociation*. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les avantages éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participante ou participant :	Étudiant-chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom : Pierre Gratton
Date :	Date :

ANNEXE L
CODES D'ANALYSE

Codes des niveaux 1, 2 et 3

Niveau global : questions de recherche		Premier niveau : phases du processus théorique		Deuxième niveau : description et interprétation		Troisième niveau : inférences exp.			
Codes	Question de recherche	Codes	Thème	Codes	Idées	Codes	Théorie		
Parl	Pourparlers		Prospection		Entrepreneuriat/repreneuriat/famille/individus	Strat	Stratégie		
Déma	Démarches	Décl	Effet déclencheur	Enf	Désintérêt des enfants	Ana\$	Analyse des ÉF / prix \ environnements	Cit	Citation
Réfl	Réflexion	Prép	Préparation	Nlhi	Pas de création ex nihilo	CIM	Confidential information memorandum	Dédu	Déduction d'un des acteurs
Proc	Grandes étapes	T-rep	Trouver un repreneur	Ocho	Intérêt à faire autre chose	Éval	Évaluation en pratique	Rave	Entrave
		T-cib	Trouver une cible	Retr	Retraite	Exig	Exigence	Résu-	Résultat négatif
			Premiers contacts			Hold	Utilisation/création d'un holding	Résu+	Résultat positif
		Préj	Préjugé		Tactiques de repli	Pdev	Plan d'aff/de dév		
		Conti	Contact initial	S-rep1	Repli sur le prix	Prem	Les premières décisions		
		Conts	Contacts suivants	S-rep2	Chercher ailleurs	Prép	Préparation personnelle à la vente		
			Préparation	S-rep3	Trouver un terrain d'entente	Prév	Préparer l'entreprise à la vente		
		Info1	Accès à l'information	S-rep4	Laisser tomber	Sort	Stratégie de sortie		
		Orga	Organisation des négociations			Tac	Tactique		
		Rela1	Relation entre les acteurs		Attitude	Tinu	Continuer		
		Agen	Agenda de négociation	Ami	Amitié/relation	Vue	Négo "à vue"		
		Expl	Exploration des scénarios	Cofl	Confiance				
		Foca	Focallisation - Cadre cognitif	Légi	Légitimité		Marchandage		
		Objs	Conciliation des objectifs	Moti	Motivation	Marc-1	Marchandage simple		
		Val	Négociation valeur/prix	Tran	Transparence/honnêteté	Marc-2	Présentation d'une offre		
		Info2	Accès à l'information			Marc-3	À prendre ou à laisser		
			Argumentation, ajustements et concession		Action/acte	Marc-4	Discussion sur la valeur		
		Repl	Position de repli	Ac-co	Accompagnement/conseil	Marc-5	Pas/peu de marchandage		
		Élém	Négociation éléments contrats	Céout	Retrait du cédant	Marc-6	Trouver un terrain d'entente		
		Ajus	Argumentation, ajustements et concession	Cont	Contraint d'agir	Marc-7	Enchère		
			Construction et finalisation de l'accord	Deul	Deuil	Ac/Ac	Discussion actifs ou actions		
		Cons	Construction de l'accord	Dir	Directive(s)	BalS	Discussion balance de vente		
		Fina	Finalisation de l'accord	DuDi	Vérification diligente	Conj	Discussion règne conjoint		
		Rela2	Relation entre les acteurs	Expl	Explications		Négociation		
		Gesca	Gestion de l'accord	Form	Formation/recherche d'information/démarche	Avo	Négo pro forma des clauses contractuelles	C-à-R	Comptes à recevoir
		Acti	Activation de l'accord	GRC	Rencontre clients/fournisseurs/opérations	Clos	Autres clauses spéciales	Clé	Employés clés
		Trad	Transfert de direction	GRH	Gestion des ressources humaines	Fin\$	Financement	Fisc	Créances fiscales
		Règn	Règne conjoint	Inté	Démarche d'intégration/transition	Main	On se serre la main	Fon	Fonds de roulement
		Trap	Transfert de propriété	Move	Faire avancer les discussions	Npos	Négociation post contrat	Four	Transfert des fournisseurs
		Info3	Accès à l'information	OHOk	Constat	Pri\$	Négociation du prix	F-rev	Revenus futurs
		Rela3	Relation entre les acteurs	Paie	Paiement/dépôt du fruit de la vente	Sign	Signature	N-con	Non concurrence
		Posr	Relation post retrait du cédant	Pré-E	Présentations mutuelles	Stoc	Inventaire des stocks	Perm	Permis/accréditation/licence
				Prés	Se présenter	Brech	Rupture d'entente	Coup	Négo de la coupure (les projets)
			Phases	Rech	Recherche/étude			Sal	Salaires d'accompagnement
		Pén	Pré-négociation	Recr	Recherche repreneur/cible		Cadre cognitif		
		Négo	Négociation	Réso	Appel au(x) réseau(x)	Ami	Amitié/relation		
		Poné	Post négociation	Tenta	Autres tentatives	Tâch	Tâche		
		Marc	Marchandage	Wow	Acte significatif	Émo	Émotion		
		Grét	Grandes étapes			Act	Pragmatisme		
						Coop	Coopération		
						Max	Maximisation		

ANNEXE M
GRILLE D'ANALYSE

Grille d'analyse

Prospection	Rapprochement	Préparation/Analyse	Agenda	Exploration des scénarios	Construction de l'accord	Gestion de l'accord
Déclencheur (Q1)	Préjugés (Q4)	Organisation (Q5)		Position de replis (Q10)	Autres éléments (Q13)	Activation (Q19)
Enf C1, C2, C3, R5f Nihl R1, R2, R3, R4, R5, R6 Ocho C3, C6 Retr C1, C2, C3, C4, C5	Ami C2, C5, R5f Cofi C1, C3, C5, R1, R2, R4, R5fe Légi C3, C5, C6, R6 Moti C4, C5, R1, R3, R4, R5f, R6	Ac-co C1, C3, C5, R1, R5e, R6 Ana\$ R1, C2, R2, R4, R6 Marc-2 R1, R3 Marc-3 C4		A-rep C3, C5, R1, R2, R3, R4, R5fe Tinu C1, C2, C4, C6	Avo C3, R3 Clos C2, R1, R2, R4, R5E, R6 Coup R1, R4 Fin\$ R4	Coop C2, C4, R1, R4 Inté C2, C6, R1, R2, R4, R5e, R6 Prés C1, C3
Préparation (Q2)	Rencontre initiale (Q6)	Accès à l'info (Q7)		Conciliation objectifs (Q11)	Construction (Q14)	Transf. direction (Q16)
Ac-co C1, C3, R5f, R5e Fin\$ R4, R6 Form C1, C3, R6 Form* C4, R1, R2, R3, R4, R5fe Hold C2 Prév C1, C3, C6 Sort C3, C4	Ami C6, R1, R2, R4, R5fe Cofi C5, C6, R4 Légi C3, C5, C6, R6 Moti C4, C5, C6, R3, R4, R5e, R6 Pré-é C1, C5, R4, R5f, R6	CIM C3, C6 Dudi C4, R4, R5e GRH R1 Tran C1, C2, R2, R3, R5e, R6		Bal\$ C2, C3, R1, R3, R5e Conj C1, C2, C6, R1, R2, R4, R6 Marc-3 C1, C5, R6 Marc-4 R6 Marc-5 C4 Marc-6 C2, C3, C5, C6, R1, R3, R4, R5f, R6	Ami R6 Avo Tous	Deui C1, R6 GRH C3, C6, R2, R3, R4, R6 Inté C1, C4, C6, R3, R4, R5fe Prem C5, C6, R1, R2, R4, R5e, R6
Recherche (Q3)		Attitude (Q8)		Exploration (Q12)	Finalisation (Q15)	Règne conjoint (Q20)
Ac-co C1, C2, C3, C5, C6, R4, R5, R6 Exig C1, C4, R3, R5f Recr C2, C4, R4 Réso C1, C4, R1, R2, R3		Moti C1, C2, C3, C4, C5, R1, R3, R4 Émo R6 Ami R6 Légi C3		Ac/ac R1, R6 Bal\$ C1, C4, C5, C6, R2, R4, R5e, R6 Marc-3 C1, C4, C5, C6, R2, R4, R5e Marc-4 C5, R5FE Marc-5 C2, C6, R2, R4 Marc-6 C1, C3, R3 Marc-7 C2, C3 Prix C4	Avo C2, C6, R1, R2, R4, R5e, R6 Clos R1 Coop R1, R4, R6 Dudi C2, C3, R2, R3 Fin\$ C3, R3, R4 Main C1, R3 Paie R5e	Céout C3, C6 Deui R6 GRC C1, C4, C6, R2, R3, R4, R6 Inté C1, C2, C3, C4, C5, R1, R2, R5e, R6 Pdev C1, C2, R1, R5e
					Transf. prop (Q21)	Accès à l'info (Q22)
					Fin\$ R4 Deui C4 Paie C1, C2, C3, R1, R2, R3, R5e, R6	Ac-co R1 Ami C6, R5f Inté R2 Tran C1, C2, C4, R1, R2, R4, R5e
					Accès à l'info (Q17)	Attitude (Q23)
					Dir R6 Tran Tous	Ami R5f Cofi R5e Moti C3
					Attitude (Q18)	Gestion post-retrait (Q24)
					Moti C1 Cofi C1, R3	Ami C2, C4, R1, R2, R4, R6 Bal\$ C1, C6, R1, R4 Clos R5e Npos C5, R6
						Accès à l'info (Q25)
						Ami C1, C2, R2, R3

LEXIQUE

LEXIQUE

APCE : Agence Pour la Création d'Entreprises

BDC : Banque de développement du Canada

CÉGEP : Collège d'enseignement général et professionnel

CLD : Centre local de développement « Les 120 CLD du Québec font de l'économie locale. Ils soutiennent les entrepreneurs, examinent leur plan d'affaires et les aident à se financer. Ils ont souvent un commissaire industriel, qui joue un rôle clé à cet égard » (TVA Nouvelles, 2014).

CTE : Centre de transfert d'entreprise. Voir CTEQ

CTEQ : Centre de transfert d'entreprise du Québec. «Le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) a pour mission de traiter l'enjeu de la relève des dirigeants, de la valorisation et du transfert d'entreprise. Le CTEQ accompagne les cédants et les repreneurs sur l'ensemble du processus, afin d'en assurer la qualité et l'intégrité, de favoriser la pérennité des entreprises et de participer positivement au bilan entrepreneurial du Québec » (CTEQ, 2017).

Entreprise familiale : « Une entreprise familiale peut être considérée comme une entreprise dans laquelle un groupe d'actionnaires unis par des liens familiaux possède une part significative du capital et des droits de vote et exerce une influence effective sur le pouvoir de direction. Cette influence pouvant être soit directe, la famille participe au management de l'entreprise, soit indirecte, la famille désigne les dirigeants ou dispose d'un pouvoir de révocation des dirigeants en place, de sorte que culture de l'entreprise et culture familiale sont en interaction et symbiose étroites » (Poulain-Rehm, 2006, p. 83).

CIM : *Confidential Information Memorandum* ou Mémoire d'information confidentielle en français. Document présentant les renseignements essentiels sur une entreprise à vendre. Il comporte notamment une description de ses activités et de ses dirigeants. Il contient les informations financières requises et doit révéler tous les faits importants susceptibles d'influer sur la valeur de l'entreprise (Institut Canadien des Comptables Agréés)

Crédit vendeur : « Crédit consenti à l'acquéreur d'un bien immeuble par le vendeur dont le montant équivaut au solde de prix de vente. Il ne faut pas confondre le crédit vendeur avec le solde de prix de vente, qui est le solde existant entre le prix demandé par le vendeur d'un bien immeuble et l'argent qu'un acheteur verse pour l'acquisition de ce bien, et qui fait l'objet du crédit vendeur. Le crédit vendeur fait naître une créance au profit du vendeur. Généralement,

le capital est non amorti et est dû à la date d'échéance. Les calques de l'anglais *balance de vente*, *prêt en balance de vente*, *financement par balance de vente* et *balance de prix de vente* ne conviennent pas pour désigner ce concept, puisque, à la différence de l'anglais, le terme *balance* n'a pas, en français, le sens de *ce qui reste d'un montant à payer ou à recouvrer* » (Office québécois de la langue française, 2014).

Fiducie : Transfert de propriété de titres dans un ensemble destiné à un projet commun. [...] la fiducie s'apparente aux trusts. À savoir des personnes qui décident d'apporter des actifs qu'ils soient monétaires ou encore corporels au sein d'une fiducie gérée par un tiers. Ce dernier devra suivre les orientations de placement des constituants de la fiducie (Dufil, 2013, p. 308).

Holding : « Société dont l'actif se compose principalement de titres d'une ou plusieurs autres sociétés. Le holding est souvent utilisé pour permettre à un groupe d'investisseurs de contrôler une entreprise. Le terme de cascade de holding est aussi utilisé pour garder le contrôle d'une entreprise tout en investissant un capital minimal. Le holding est souvent utilisé dans des opérations telles que le LBO » (Dufil, 2013, p. 308).

Intrapreneuriat : Selon Gifford Pinchot, (1985) « l'intrapreneuriat constitue essentiellement une façon de gérer permettant à des employés, donc considérés comme des entrepreneurs à l'intérieur de l'entreprise, d'exprimer leur potentiel à la fois créateur et entrepreneurial en bénéficiant d'une liberté suffisante et d'une certaine marge de manœuvre » (Carrier et Gélinas, 2011, p. 305).

IPO : « Abréviation de *Initial Public Offering*. Équivalent anglo-saxon de l'introduction en bourse. Une entreprise décide de s'introduire sur les marchés boursiers tout autant pour obtenir des capitaux nécessaires à son développement, sans passer par le marché de l'endettement, que pour accroître sa notoriété auprès de ses partenaires : fournisseurs, clients, annonceurs, etc. » (Dufil, 2013, p. 308).

LBO : *Leveraged Buy Out* « Opération par laquelle un groupe d'investisseurs extérieurs rachète une entreprise avec un minimum de capital et un maximum de dettes. L'objectif est simple : maximiser la rentabilité des capitaux propres investis. Dans ce type d'opérations, les investisseurs acquièrent l'entreprise cible via une holding de contrôle. Cette holding est détenue par ces investisseurs à 100 %, mais est très fortement endettée. Les dettes de cette holding sont remboursées grâce à la remontée des bénéfices de l'entreprise cible au niveau de la filiale. Ce type d'opérations est risqué, car elle nécessite une qualité de management exemplaire et une gestion des coûts très fine » (Dufil, 2013, p. 320).

MBI : «Rachat d'une entreprise par un management extérieur à la société. La nouvelle équipe rachète la société via une structure ad hoc servant de holding. Cette dernière, fortement endettée, verra sa dette rembourser par les flux financiers provenant de la société rachetée. Le MBI est à rapprocher du LBO » (Dufil, 2013, p. 337).

MBO : «Rachat d'une entreprise par le management interne. Ce type de LBO est fréquent dans le cadre de PME. Les cadres peuvent choisir d'investir dans l'entreprise, car l'actionnaire principal souhaite se désengager. Ce désengagement peut s'expliquer par un changement de cœur de métier ou par des difficultés financières. Le MBO est financé en grande partie par de la dette, et des apports financiers des cadres » (Dufil, 2013, p. 337).

RPP : « Le repreneur personne physique peut être défini, dans un premier temps, comme un individu (ou un groupe d'individus) qui devient propriétaire d'une cible dans le but de la diriger, seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels » (Deschamps, 2000, p. 110).

RSE : Reprise d'entreprise par les salariés (De Freyman et Richomme-Huet, 2010). Voir également le terme SCOP.

SADC : « Société d'aide au développement des collectivités. Les SADC [...] sont des organismes à but non lucratif qui travaillent depuis [1980] au développement économique des régions du Québec » (SADC, 2017). Les SADC reçoivent du financement du gouvernement fédéral (TVA Nouvelles, 2014).

SCOP : Une société coopérative et participative (SCOP; jusqu'en 2010, société coopérative ouvrière de production) est, en droit français, une société commerciale, société anonyme ou société à responsabilité limitée. Soumise à l'impératif de rentabilité comme toute entreprise, elle bénéficie d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats favorisant la pérennité des emplois et du projet d'entreprise. Ses salariés-coopérateurs y sont en effet associés (ou « coentrepreneurs ») majoritaires et détiennent au moins 51 % du capital et 65 % des droits de vote. Par ailleurs, quelle que soit la quantité du capital détenu, chaque coopérateur ne dispose que d'une seule voix lors de l'assemblée générale de l'entreprise (Wikipédia, 2013).

Successesseur : (1) « Personne qui succède ou qui doit succéder à quelqu'un. Personne qui continue l'œuvre de quelqu'un » (Le Robert, 2012). (2) Le repreneur dans le cas de transmission/reprise familiale (Cadieux et Brouard, 2010).

Transmission : « La transmission signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du successeur (dans le cas de transmission familiale) ou du repreneur (dans les autres cas de transmission), de même que par le retrait du prédécesseur (dans le cas de transmission familiale) ou du cédant

(dans les autres cas de transmission) de la gouvernance et de la propriété de cette même entreprise » (Cadieux et Brouard, 2010, p. 3).

ZAP : zone d'accord possible