

Les enjeux de l'aspirant repreneur **Le cas des PME de récolte forestière du Québec**

Josée Audet and Étienne St-Jean

Volume 22, Number 3-4, 2009

Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue !

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/044127ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/044127ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Audet, J. & St-Jean, É. (2009). Les enjeux de l'aspirant repreneur : le cas des PME de récolte forestière du Québec. *Revue internationale P.M.E.*, 22(3-4), 31–55.
<https://doi.org/10.7202/044127ar>

Article abstract

In Quebec, as elsewhere around the world, the imminent withdrawal from the business world of a great number of SME leaders is cause for concern. The present study aims to document the prevailing situation in the forest harvesting industry in regard to the presence, among current forest workers, of aspiring entrepreneurs willing to take over existing businesses. We particularly wish to examine the preparation phase of the aspiring entrepreneur, where hesitation between a new venture or a takeover is still present. Preliminary results show that the biggest obstacle to taking over an existing business is the industry's precarious economic health, which forces aspiring entrepreneurs to postpone their project and makes it difficult to find adequate financing. This second barrier is practically insurmountable given the important amount needed to finance the acquisition of a harvesting business or the assets needed to start one. Moreover, assessing a harvesting business' value and having access to information concerning businesses for sale do not seem to cause major problems. In conclusion, it would seem that failing the implementation of favourable conditions encouraging forest workers with entrepreneurial potential to take over existing businesses, other industry stakeholders will likely step in to take them over.

Les enjeux de l'aspirant repreneur

Le cas des PME de récolte forestière du Québec

Josée AUDET
Université Laval

Étienne ST-JEAN
Université du Québec à Trois-Rivières

MOTS CLÉS

Aspirant repreneur – Transmission – PME forestières – Reprise

LES AUTEURS

JOSÉE AUDET est professeure agrégée au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval à Québec, où elle est aussi directrice du Département de management, responsable pédagogique du Profil entrepreneurial, directrice scientifique de la Chaire en entrepreneuriat et innovation et membre du Programme de recherche sur l'entrepreneur forestier de récolte, de transport et de voirie (PRÉFoRT). Ses champs d'intérêt sont l'entrepreneuriat, le processus de création d'entreprises, la relève entrepreneuriale, les modes d'accompagnement de l'entrepreneur et la pédagogie de l'entrepreneuriat. Courriel : <josee.audet@mng.ulaval.ca>.

ÉTIENNE ST-JEAN est professeur en management des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières et membre de l'Institut de recherche sur les PME à cette université. Il est titulaire d'un doctorat de l'Université Laval et membre du programme de recherche sur l'entrepreneur forestier de récolte, de transport et de voirie (PRÉFoRT) dans cette même institution. Ses travaux portent notamment sur les PME à forte croissance, sur l'accompagnement de l'entrepreneur novice ainsi que sur les stratégies des PME forestières. Courriel : <etienne.st-jean@uqtr.ca>.

RÉSUMÉ

Il existe au Québec comme ailleurs de bonnes raisons de s'inquiéter du retrait prochain des affaires d'un grand nombre de dirigeants de PME. La présente étude vise à documenter la situation dans l'industrie forestière de récolte en ce qui a trait à la présence d'aspirants repreneurs parmi les travailleurs forestiers. Nous nous intéressons plus particulièrement à la phase de préparation du repreneur, alors qu'il envisage de démarrer une entreprise, en hésitant toutefois entre le repreneuriat ou le démarrage « classique ». Les résultats montrent que pour l'instant, le plus grand frein au repreneuriat est la situation économique précaire de l'industrie. Cette situation incite les aspirants repreneurs à remettre à plus tard leur projet et rend aussi plus

difficile son financement. Cette deuxième barrière est pratiquement insurmontable vu le montant élevé nécessaire pour financer l'acquisition d'une entreprise de récolte ou les actifs requis pour en démarrer une. Par ailleurs, l'évaluation du prix à payer pour acheter une entreprise de récolte et l'accès à l'information sur les entreprises possiblement à vendre ne semblent pas causer de problèmes majeurs. En conclusion, il semble qu'à défaut de mettre en place des conditions gagnantes pouvant inciter les travailleurs forestiers démontrant un potentiel entrepreneurial à reprendre, ce sont vraisemblablement d'autres acteurs de l'industrie qui le feront.

ABSTRACT

In Quebec, as elsewhere around the world, the imminent withdrawal from the business world of a great number of SME leaders is cause for concern. The present study aims to document the prevailing situation in the forest harvesting industry in regard to the presence, among current forest workers, of aspiring entrepreneurs willing to take over existing businesses. We particularly wish to examine the preparation phase of the aspiring entrepreneur, where hesitation between a new venture or a takeover is still present. Preliminary results show that the biggest obstacle to taking over an existing business is the industry's precarious economic health, which forces aspiring entrepreneurs to postpone their project and makes it difficult to find adequate financing. This second barrier is practically insurmountable given the important amount needed to finance the acquisition of a harvesting business or the assets needed to start one. Moreover, assessing a harvesting business' value and having access to information concerning businesses for sale do not seem to cause major problems. In conclusion, it would seem that failing the implementation of favourable conditions encouraging forest workers with entrepreneurial potential to take over existing businesses, other industry stakeholders will likely step in to take them over.

RESUMEN

En Québec, como en otras partes, hay buenas razones de preocuparse por el retiro próximo del mundo de los negocios de un número importante de empresarios de PyME.

El presente estudio busca documentar la situación que existe en la industria forestal de cosecha en cuanto a la presencia de aspirantes-compradores de empresas existentes entre los trabajadores forestales. Nos enfocamos particularmente sobre la fase de preparación del aspirante-comprador, durante la cual piensa tener una empresa, pero duda cual pueda ser la mejor opción: la compra de una empresa existente o el arranque « clásico » de una nueva empresa.

Los resultados demuestran que, por el momento, el mayor freno a la compra de una empresa existente es la precaria situación económica de la industria. Esta situación incita a los aspirantes-compradores a aplazar sus proyectos y también hace más difícil su financiamiento. Esta segunda barrera es prácticamente infranqueable en razón del elevado monto que se necesita para financiar la adquisición de una empresa forestal de cosecha o de los activos necesarios para poner en marcha una nueva.

De otra parte, la evaluación del precio de compra de una empresa de cosecha y el acceso a la información sobre las empresas posiblemente en venta no parecen causar un problema mayor.

En conclusión, todo parece indicar que si no se establecen condiciones ganadoras que puedan incitar los trabajadores forestales que demuestran un potencial empresarial a comprar las empresas existentes, otros actores de la industria lo harán.

ZUSAMMENFASSUNG

In Quebec wie andernorts existieren gute Gründe, sich über die Situation der Nachfolgeregelung in KMU zu besorgen. Vorliegender Bericht dokumentiert die Situation in der Forstwirtschaft und die Übernahmeambitionen von Mitarbeitern in Forstbetrieben. Wir untersuchen dabei in besonderem Masse die Vorbereitungsphase des « Nachfolgers », der noch zwischen einer Übernahme und einer Neugründung zögert. Die Ergebnisse zeigen auf, dass der grösste Hinderungsgrund die prekäre wirtschaftliche Lage der Branche ist. Die problematische Lage zwingt Nachfolger dazu, ihr Projekt aufzuschieben und erschwert im weiteren die Finanzierung. Die Finanzierung, das zweite Hindernis, ist sozusagen unüberwindbar. Zu grosse Beträge müssten aufgewendet werden, um eine Übernahme oder Neugründung zu finanzieren. Die Verfügbarkeit von Informationen und die Bewertung von Unternehmen zur Übernahme stellt hingegen kaum ein Problem dar. Da die Rahmenbedingungen zu wenig gewinnversprechend aussehen, können die Forstmitarbeiter nicht zu unternehmerischen Verhalten angeregt werden. In die Lücke springen andere Akteure der Industrie.

Introduction

S'il est un sujet qui revient constamment dans l'actualité, c'est bien celui du choc démographique qui guette les pays les plus industrialisés. Pénurie de main-d'œuvre, manque de relève, il semble que tous les secteurs de l'économie lancent à tour de rôle leur cri d'alarme. On craint non seulement de manquer de travailleurs qualifiés, mais aussi d'aspirants repreneurs, prêts à se porter acquéreurs des nombreuses PME dont le dirigeant songe à la retraite. Plusieurs propriétaires de PME au Canada transféreront sous peu le contrôle de leur entreprise (Bruce, 2006). Pour certains de ces transferts, c'est un membre de la famille qui sera désigné pour prendre la relève. Mais pour d'autres, la réponse est moins claire et les dirigeants de PME ne semblent guère s'en soucier pour l'instant. En effet, si la grande majorité d'entre eux n'ont pas encore prévu de quelle façon ils allaient se départir de leur entreprise, ils ont encore moins identifié leur successeur potentiel. Pour la majorité des PME familiales, le transfert à un membre de la famille est exclu à cause d'une incompatibilité dans les systèmes de valeurs (Merigot et Hirigoyen, 1988). Pourtant, réussir le transfert de l'entreprise est une étape

cruciale dans son évolution (Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2003). Que faire alors pour minimiser les risques que l'entreprise ne dépose son bilan dans cette période critique ? On peut certes exhorter les dirigeants de PME à mieux planifier leur sortie. Mais ne serait-il pas également souhaitable de sensibiliser les travailleurs de la génération montante aux opportunités d'affaires qui s'offriront bientôt à eux ? En ont-ils le goût, sont-ils prêts à relever le défi et comment peut-on leur faciliter la tâche ? Voilà autant de questions auxquelles cet article tentera de répondre.

Nous avons choisi d'étudier un secteur économique particulier, soit celui de la récolte forestière. Ce choix se justifie par le fait qu'il s'agit d'un secteur qui risque plus que tout autre d'être durement touché par le choc démographique. D'une part, les conditions de travail difficiles en forêt (absences prolongées du domicile, horaires atypiques, éloignement) ne cadrent pas avec les valeurs de la plupart des jeunes d'aujourd'hui. D'autre part, l'industrie québécoise de la forêt connaît présentement une crise sans précédent, occasionnant des fermetures d'usine et des mises à pied. Ces deux facteurs combinés diminuent considérablement l'attrait que peut exercer une carrière dans ce secteur pour un futur travailleur et, à plus forte raison, pour un entrepreneur potentiel. Or, pour l'industrie forestière, la récolte de bois est une activité névralgique puisqu'elle constitue le premier maillon de la chaîne d'approvisionnement en matières ligneuses. Lorsque l'industrie sortira de son marasme, plusieurs redoutent que les rangs des entrepreneurs forestiers de récolte soient décimés et qu'en conséquence de graves problèmes d'approvisionnement affligent l'industrie. Pour éviter que ce scénario pessimiste ne se produise, il est donc essentiel de préparer une relève d'entrepreneurs forestiers dès aujourd'hui.

Cet article débutera par une recension des écrits traitant de la transmission d'entreprise, ce phénomène englobant à la fois le retrait du dirigeant et la reprise par un successeur, aussi connue sous le nom de « repreneuriat ». Dans un premier temps, nous présenterons quelques constats qui se rapportent à la transmission d'entreprise et qui montrent l'intérêt de se concentrer sur le point de vue du repreneur. Dans un deuxième temps, nous nous attarderons aux principaux concepts qui concernent le repreneur et nous mettrons l'accent sur la phase initiale du processus, celle où le repreneur évalue les possibilités s'offrant à lui. Par la suite, nous préciserons le cadre conceptuel et la méthodologie de recherche favorisée, y décrivant brièvement le contexte particulier de la recherche, soit celui de l'industrie forestière de récolte. Cela nous amènera à la présentation des résultats, lesquels seront commentés avant de conclure.

1. Recension des écrits

1.1. Quelques constats relatifs à la transmission d'entreprise

Au Canada, il existe de bonnes raisons de s'inquiéter du retrait anticipé d'un grand nombre de dirigeants de PME. Déjà en 2006, un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) auprès de ses membres laissait entrevoir une vague de transmissions d'entreprises (Bruce, 2006). La situation est comparable en Australie et aux États-Unis (CPA Australia, 2004; Dahl, 2005), mais se révèle moins critique en Europe, où l'on évalue que le pourcentage annuel de retraits varie entre 2,5 % et 4 %, selon le pays, pour une moyenne de retraits avoisinant le tiers des dirigeants de PME sur une période de 10 ans (Commission des Communautés européennes – CCE, 2006). La situation actuelle a de quoi inquiéter les pouvoirs publics. En effet, les recherches démontrent que la planification de la transmission et de la reprise à venir contribue à leur succès, surtout dans le cas d'entreprises familiales pour lesquelles le processus a davantage à être préparé longtemps d'avance puisque fort complexe (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). De fait, l'absence de planification est une des principales causes d'échec du processus de transmission (Mandl, 2004; SBS, 2004). Or, peu de dirigeants s'astreignent à cet exercice : différentes études réalisées un peu partout dans le monde arrivent au constat que seulement un tiers des dirigeants ont déjà un plan et que, de surcroît, la majorité de ces plans sont informels (Blackburn et Stokes, 2002; Bruce et Picard, 2005; Cliffe, 1998; CPA Australia, 2004). Ces réalités confirment la pertinence pour les pouvoirs publics et les chercheurs de s'intéresser davantage au processus de transmission des PME, autant du point de vue du cédant que de celui du repreneur.

Considérant l'importance que devrait avoir le phénomène de transmission d'entreprise, il est surprenant de constater à quel point l'attention est plutôt portée sur le phénomène de création d'entreprise (Mason et Harrison, 2006); c'est probablement que la reprise est moins attrayante aux yeux de plusieurs que la création. Par exemple, dans le cadre d'une enquête à grande échelle réalisée auprès de ressortissants de plus d'une vingtaine de pays européens et des États-Unis, on a demandé aux participants quelle serait leur préférence s'ils avaient aujourd'hui les moyens de lancer leur propre affaire : créer ou reprendre une entreprise existante ? Autant aux États-Unis qu'en Europe, les répondants favorisent largement la création (respectivement 54 % et 53 %) aux dépens de la reprise d'une entreprise (29 % dans les deux cas), le reste des répondants n'étant intéressés ni par l'une, ni par l'autre option (Commission européenne, 2004). Au sein de l'Union européenne, les hommes

sont plus intéressés que les femmes par la création (56 % contre 50 %). À l'inverse, la reprise attire davantage les femmes (30 % contre 28 %). De plus, l'intérêt pour créer est le plus fort chez les jeunes, cet intérêt diminuant avec l'âge alors que l'envie de reprendre une entreprise, elle, demeure stable.

Il est regrettable que la reprise d'une entreprise soulève si peu d'enthousiasme, surtout que ce mode d'entrée à la direction d'une entreprise est moins risqué que le démarrage. Ainsi, en France, trois ans après leur création ou reprise, 27 % des entreprises reprises ont cessé leurs activités contre 39 % pour celles qui ont été créées (Counot et Mulic, 2004). On détermine comme le principal risque associé aux reprises celui du remboursement de la dette « stérile » liée au financement de la transaction (OSÉO, 2005). Néanmoins, cette situation ne semble pas affecter outre mesure les résultats subséquents puisque les entreprises reprises font aussi bonne figure sur le plan financier, 39 % de ces entreprises affichant une hausse de leur chiffre d'affaires depuis la transaction, une telle augmentation étant supérieure à 20 % pour 21 % d'entre elles. De fait, selon une étude menée auprès de PME québécoises à forte croissance, le changement de direction agit à l'occasion comme une bougie d'allumage, propulsant la firme dans une phase de croissance accélérée (Julien, St-Jean et Audet, 2006).

Nous aborderons les écrits se rapportant à cette problématique mais en mettant l'accent sur le repreneur. Sachant que de nombreux dirigeants de PME devront passer le flambeau à la prochaine génération d'entrepreneurs dans les prochaines années mais que celle-ci semble préférer l'entrepreneuriat au repreneuriat, nous tenterons de mieux comprendre les facteurs pouvant influencer un individu dans son choix du repreneuriat comme moyen d'accès à la profession de dirigeant. Dans la prochaine section, il sera question de la problématique liée à cette recherche, soit celle qui concerne le repreneur.

1.2. La problématique du repreneuriat

D'abord, il convient de clarifier certains concepts relatifs à la problématique étudiée. De manière générale, dans la documentation scientifique, on analyse la transmission du point de vue du cédant et la reprise, de celui du repreneur, mais en fait, il s'agit du même phénomène. Conséquemment, lorsque le travail de recensement de la documentation a été effectué, certains écrits se rapportant à la transmission ont été consultés et retenus pour nourrir notre réflexion. Considérant la théorisation embryonnaire du repreneuriat dans la documentation, cette décision est largement justifiée. Toutefois, puisque l'objectif de ce travail est de mieux comprendre une partie du processus qui ne concerne que le repreneur, l'accent sera mis sur les écrits qui en traitent.

Le repreneuriat peut se faire par des personnes physiques, mais également par des groupes organisés, comme le signale d'ailleurs Deschamps (2000). En ce qui nous concerne, il ne sera question dans ce travail que de la reprise par une personne physique, notion que définit Deschamps de la manière suivante: «un individu (ou plusieurs individus), seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels, qui achète, de manière onéreuse, une firme, en devient le propriétaire et le dirigeant. Il constitue un nouveau dirigeant à la fois en termes de propriété et de gestion» (Deschamps, 2000, p. 120). La personne physique peut également se décliner selon trois modalités: un membre de la famille, un employé ou un tiers (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Dans le contexte de la récolte forestière, compte tenu du degré élevé de compétences techniques propres au secteur qui est nécessaire pour mener à bien les activités de l'entreprise, nous sommes d'avis qu'il est improbable qu'un tiers non déjà actif dans le secteur (en tant qu'employé ou propriétaire-dirigeant) se porte acquéreur d'une entreprise. Comme la présente étude ne vise que les travailleurs forestiers, nous nous concentrerons exclusivement sur le repreneuriat par un membre de la famille ou un employé.

La littérature n'est guère éclairante quant au statut du «repreneur», celui qui reprend l'entreprise des mains de son dirigeant (Deschamps, 2003). Peut-il être considéré comme un «entrepreneur»? Pour plusieurs, la création est un passage obligé pour mériter le statut d'entrepreneur. Il n'est donc pas étonnant qu'acheter une entreprise existante n'ait pas le lustre et l'attrait d'en créer une de toutes pièces pour ceux qui ont la fibre entrepreneuriale. Cependant, pour Deschamps, la reprise par une personne physique peut être considérée «entrepreneuriale» si «[...] elle procure un changement pour le repreneur et si elle permet la continuation de la valeur créée» (Deschamps, 2000, p. 120).

Comme le mentionnent Cadieux et Brouard (2009), la reprise découle d'un processus qui débute dès que le cédant et le repreneur commencent à réfléchir à leur projet de transmission ou de reprise. Ce processus comporte quatre grandes étapes: la préparation (ou la réflexion personnelle), l'accord (ou la mise en œuvre), la transition et le management de la reprise (Cadieux et Brouard, 2009; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Deschamps (2002), quant à elle, propose un processus en trois étapes: la décision de reprendre, la reprise et l'entrée. Par comparaison au processus précédent, l'auteure ajoute l'étape de la décision de reprendre, laquelle intervient selon un processus non linéaire. À notre avis, cette étape est préalable au processus de reprise puisque la forme du projet (démarrage ou repreneuriat) est encore à ce moment-là instable. L'étape de la préparation (ou de la réflexion personnelle)

concerne les deux acteurs, le cédant et le repreneur, de manière distincte puisque pour certains, ils ne se sont pas encore rencontrés. C'est à cette étape qu'ils définissent leurs projets respectifs (Cadieux et Brouard, 2009). Cela correspond en partie à la phase de reprise de Deschamps (2002), où il y a définition du projet et détection d'entreprises conformes aux critères retenus. L'auteure ajoute que dans cette phase, le repreneur fait l'étude des cibles établies, détermine les besoins financiers et les modalités juridiques et négocie l'achat. Dans le cadre de ce travail, nous explorerons l'étape de la préparation sous l'angle du repreneur familial ou employé, telle qu'elle est définie par Picard et Thévenard-Puthod (2004), cette étape chevauchant en partie celle de la « reprise » de Deschamps (2002). De ce fait, le débat entourant le caractère « entrepreneurial » ou non du repreneur ne concerne pas notre problématique : sa propension « entrepreneuriale » ne se manifestera que plus tard, dans les étapes ultérieures.

Comme le mentionnent Picard et Thévenard-Puthod (2004), les difficultés auxquelles se heurtent les repreneurs à cette étape sont de trois types : les problèmes de financement, de recherche d'entreprise dans un contexte d'opacité de l'information du marché et de motivation à reprendre. Nous nous attarderons à ces aspects dans les sections qui suivent.

1.2.1. Financement

Trouver les fonds nécessaires pour financer l'achat est une difficulté propre à l'acquéreur, même si elle préoccupe aussi le vendeur (Bruce et Picard, 2005). Elle touche davantage les reprises entre personnes non liées (hors du cadre familial) et celles où l'acquéreur est un individu plutôt qu'une entreprise. De fait, le prix à payer pour acheter une entreprise est généralement bien plus élevé que ce que l'aspirant entrepreneur doit investir pour démarrer sa propre entreprise. Une mise de fonds personnelle substantielle est donc nécessaire, tout comme l'obtention d'un prêt bancaire pour financer la transaction (Counot et Mulic, 2004; Richer, St-Cyr et Lambaraa, 2004). Par exemple, les repreneurs dans le secteur de l'agriculture vont débiter avec une participation moins grande au capital-actions de l'entreprise que ceux qui vont démarrer, ce qui suggère un certain « surcoût » à la reprise qu'il faut alors financer. Cela peut résulter en un taux d'endettement excessif, compromettant ainsi la survie à plus long terme de l'entreprise. L'accès à des fonds pour financer la transaction est susceptible d'influencer la faisabilité du projet, cet aspect de la reprise étant d'ailleurs souvent problématique (Bruce et Picard, 2005; Cadieux et Brouard, 2009; Counot et Mulic, 2004; Richer, St-Cyr et Lambaraa, 2004).

Dans le cas du financement d'entreprises artisanales, on a souligné la réticence des institutions à offrir du financement compte tenu de certaines situations personnelles du repreneur, mais également en raison de la nature des activités financées (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). En effet, les auteurs ont remarqué que dans les secteurs en déclin, les banques refusent systématiquement d'investir, peu importe la situation et les particularités de l'entreprise reprise. Dans le cas des PME forestières, il ne fait pas de doute que cela pourrait constituer un frein majeur, étant donné la situation économique précaire du secteur. En ce qui concerne le secteur agricole québécois, lequel possède certaines similitudes avec celui de la forêt, une étude du gouvernement provincial révèle que les repreneurs doivent solliciter plus d'une source de financement dans 94 % des cas (MAPAQ, 2007), ce qui laisse présager certaines difficultés sur ce plan.

1.2.2. Information

Pour les deux parties à la transaction, l'arrimage est un problème de taille, c'est-à-dire qu'il n'est pas évident de trouver le bon acheteur et la bonne entreprise à acheter (Bruce et Picard, 2005; Transregio, 2005). Pour les PME de taille moyenne affichant une bonne rentabilité, il existe un marché relativement actif, les principaux intermédiaires étant les firmes comptables, les courtiers spécialisés et les banques (Martin, Martin et Mabbett, 2002). Mais pour les entreprises de plus petite taille, dont la gestion repose entièrement sur le dirigeant et dont les objectifs sont de satisfaire les besoins personnels de ce dernier plutôt que de maximiser les profits, il est plus difficile d'attirer des repreneurs. Certaines industries requièrent une expertise, un métier ou des connaissances techniques particulières, limitant le bassin de repreneurs potentiels. C'est notamment le cas du secteur de la récolte forestière. Finalement, les entreprises œuvrant dans un secteur ou une région en déclin ou démontrant peu de potentiel de profit peinent, elles aussi, à attirer des acheteurs (CPA Australia, 2004).

Avoir accès à l'information concernant les offres potentielles de reprise peut également poser problème (Cadieux et Brouard, 2009; Transregio, 2005). Soit que les repreneurs potentiels ne savent pas où s'informer des occasions d'affaires, soit qu'un tel lieu d'échange n'existe même pas. Toutefois, on souligne que les repreneurs d'entreprises artisanales ne semblent pas éprouver de difficultés particulières en ce qui concerne le choix de l'entreprise, car les informations semblent disponibles et accessibles (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Ces constats laissent penser que malgré certaines difficultés envisagées d'un point de vue théorique, la situation pourrait tout de même être acceptable sur le terrain.

Un autre point d'achoppement en termes d'accès à l'information est l'évaluation de l'entreprise à reprendre (Bruce et Picard, 2005 ; SBS, 2004). D'une part, la très grande majorité des PME ne sont pas inscrites en Bourse et, d'autre part, trouver des transactions récentes d'entreprises comparables dont les détails seraient publics relève de l'exploit (SBS, 2004). Comment alors évaluer certains actifs, tel l'achalandage, ou tenir compte des façons parfois « créatives » des dirigeants de PME de rapporter leurs résultats financiers ? Il y a là un sérieux problème d'asymétrie de l'information, le vendeur ayant en main beaucoup plus d'informations permettant d'établir la valeur réelle que le repreneur.

1.2.3. *Motivation*

Pour qu'un individu se lance dans la reprise d'une entreprise, tout comme lors d'un démarrage, il doit, d'une part, posséder une disposition à l'action et, d'autre part, faire face à une discontinuité dans sa carrière (Abdesselam, Bonnet et Le Pape, 2004). En ce qui concerne la disposition à l'action, on souligne la très grande volonté des aspirants entrepreneurs (ou repreneurs) à maîtriser leur propre destin (Hansemark, 2003). Il semble aussi capital que l'acquéreur ait une bonne connaissance du secteur d'activité de l'entreprise, cette qualité étant jugée comme la plus importante à posséder pour un acquéreur potentiel par les dirigeants européens sur le point de céder leur entreprise (Transregio, 2005). *A contrario*, la méconnaissance du secteur par le repreneur augmenterait de 50 % les risques de défaillance (OSÉO, 2005). Dans le cas de relève familiale, la connaissance de l'entreprise a aussi un impact sur la réussite du processus de transfert. Ce processus a ainsi plus de chances d'être un succès quand la relève jouit d'une bonne expérience de travail au sein de l'entreprise, ce qui lui permet de bien comprendre l'entreprise et son marché, d'être familier avec la culture et les valeurs de l'organisation, de tisser des liens avec les employés, les fournisseurs et les clients. Tout cela aide à établir la crédibilité du repreneur en tant que chef d'entreprise (Goldberg, 1996). Dans la même veine, on relève que le repreneur, qu'il soit membre de la famille ou étranger, doit posséder certaines compétences spécifiques concernant l'industrie, mais également certaines connaissances expérimentielles relatives à l'entreprise (Deschamps et Paturel, 2005 ; Royer *et al.*, 2008), de même que des compétences managériales (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Nous pouvons certainement poser l'hypothèse que cette nécessité de posséder des compétences pourrait agir dès l'étape de la préparation. En effet, un repreneur potentiel ne se percevant pas suffisamment compétent et connaissant du secteur pourrait d'emblée écarter l'idée de

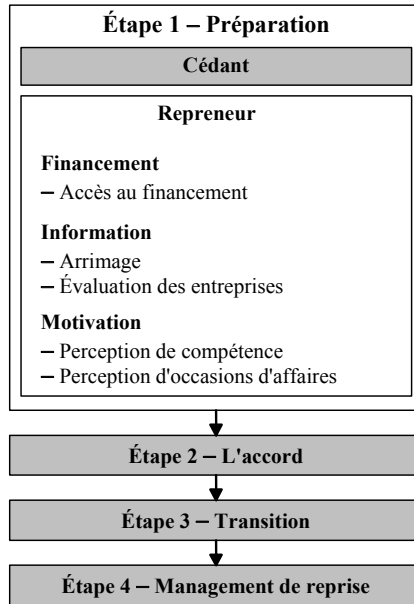
reprendre. En somme, la perception de compétence aura un impact à la fois sur la perception de la faisabilité du projet et celle de sa désirabilité puisque celui-ci aura moins d'attrait si l'on doute de ses compétences pour le mener à terme (Bosma *et al.*, 2009).

Pour ce qui est de la discontinuité dans la trajectoire de vie, il peut s'agir d'événements de rupture positifs (*pull*) ou négatifs (*push*) (Shapero, 1975; Shapero et Sokol, 1982). Les événements positifs concernent essentiellement la découverte d'une opportunité. L'un des facteurs pris en compte dans le plus récent modèle du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) est celui de la perception qu'a l'aspirant entrepreneur (ou repreneur) quant aux occasions d'affaires que recèle son environnement d'affaires (Bosma *et al.*, 2009). Cette perception est susceptible d'influencer l'attrait qu'exercent la reprise et la faisabilité de ce projet, de même que des repreneurs potentiels dans l'entreprise familiale (Sharma et Irving, 2005). Quant aux événements de rupture négatifs menant à la décision d'entreprendre (ou de reprendre), ils peuvent être liés à des chocs émotionnels, à des ruptures culturelles (p. ex. l'entrepreneuriat ethnique) ou sociales, comme la perte d'un emploi. Cependant, les recherches récentes tendent à démontrer que les entrepreneurs naissants ne choisissent généralement pas l'entrepreneuriat en raison de facteurs négatifs telle l'insatisfaction à l'ancien emploi (Schjoedt et Shaver, 2007).

2. Cadre conceptuel

Il importe de rappeler que nous avons choisi d'étudier le phénomène de la relève en adoptant la perspective du repreneur plutôt que celle de l'entrepreneur qui se retire des affaires. De plus, il s'agit d'abord et avant tout d'une recherche de nature exploratoire visant à mieux comprendre ce qui peut inciter ou décourager les repreneurs potentiels à passer à l'action. En conséquence, puisque nous ne souhaitons pas valider un modèle théorique mais plutôt documenter certaines réalités observables, le cadre conceptuel présenté ici ne fera état que des principaux concepts qui ont guidé notre exploration. Il s'agit des «réceptacles intellectuels» ayant servi à bâtir la grille d'entrevue. Comme on peut le voir à la figure 1, la conceptualisation du processus de repreneuriat proposée reprend les quatre étapes énoncées par Picard et Thévenard-Puthod (2004). L'étape 1 relative à la préparation a été laissée en blanc, pour indiquer qu'elle est l'unique objet de cette étude. Également, seule la perspective du repreneur a été étudiée, laquelle comprend les trois aspects qui semblent les plus significatifs pour cette recherche: le financement, l'information et la motivation.

FIGURE 1
Le processus de reprenariat



3. Méthodologie

3.1. Le terrain choisi : l'industrie forestière de récolte du Québec

Les entrepreneurs de récolte constituent le premier maillon du réseau d'approvisionnement forestier. Leurs tâches consistent à abattre sur un territoire donné les arbres ayant atteint un certain degré de maturité, les ébrancher, les couper en billots de longueurs déterminées et les amener aux abords d'un chemin forestier, le tout en respectant les normes gouvernementales de protection et d'exploitation de la forêt. Ces opérations étaient jadis intégrées aux activités des grandes entreprises forestières. Les vagues de mécanisation des années 1960 et 1970 ont toutefois incité ces entreprises à graduellement s'en départir au profit de sous-traitants (Mercure, 1996). Cette nouvelle organisation du travail leur offrait davantage de flexibilité et réduisait leur risque de gérance d'une flotte d'équipements motorisés coûteux et relativement sophistiqués. Pour mettre en place une telle structure, les grandes forestières ont aidé financièrement les employés les plus talentueux et débrouillards

à devenir propriétaires de leur équipement de travail et en ont fait leurs sous-contractants. Il s'agit là d'un parfait exemple d'essaimage (Filion, Luc et Fortin, 2003).

Pour la très grande majorité, les entreprises de récolte sont des micro-entreprises employant moins de cinq personnes (PREFoRT, 2007). Elles possèdent peu d'éléments d'actif (en nombre), mais ils ont une grande valeur¹. Ce coût élevé constitue sans contredit la principale barrière à l'entrée de l'industrie. En forêt publique, laquelle représente la grande majorité du territoire de coupe au Québec, les entrepreneurs de récolte n'ont en général qu'un seul client, souvent une très grande entreprise forestière. Les contrats dont ils bénéficient sont octroyés à court terme, sans garantie de renouvellement. Cela rend les entreprises de récolte très vulnérables et largement dépendantes de leur principal donneur d'ordres. On démontre que près de 80 % des PME du secteur forestier sont très petites et fortement concentrées en récolte exclusivement et que le propriétaire de l'entreprise passe plusieurs heures à travailler lui-même comme opérateur et mécanicien lors des bris (St-Jean, LeBel et Audet, 2008). Selon ces auteurs, seule une minorité d'entre elles (20 %) auraient une orientation entrepreneuriale, telle qu'elle est définie par Lumpkin et Dess (1996), visant la croissance des activités forestières et la diversification dans d'autres secteurs d'activité, ce qui se confirme également par une taille d'entreprise plus considérable.

3.2. La méthodologie de recherche utilisée

La population de repreneurs potentiels que nous avons choisi d'étudier au sein de l'industrie forestière est celle des travailleurs forestiers de récolte. Ils constituent en effet le bassin le plus probable de repreneurs potentiels, vu les connaissances techniques particulières à ce métier nécessaires pour opérer une entreprise de récolte forestière. Pour identifier les repreneurs potentiels, un questionnaire a été distribué en personne à l'été 2007 dans deux camps forestiers du Québec, un premier situé dans la région du lac Saint-Jean (Camp Lisette) et un deuxième dans la région de la Côte-Nord (Camp Caribou). L'une des questions posées visait à savoir si le répondant envisageait à court ou moyen terme de partir en affaires ou de reprendre une entreprise forestière déjà en opération. Une autre leur demandait s'ils accepteraient de nous

1. Une entreprise de récolte typique possède une abatteuse-façonneuse et un transporteur, un camion de service et un inventaire de pièces de rechange. Ces éléments d'actif peuvent facilement valoir à l'état neuf près de 1,5 million de dollars. Cependant, ces équipements se déprécient rapidement vu leur usage intensif (24 heures par jour, 10 mois par année) et les conditions de terrain souvent difficiles dans lesquelles ils sont opérés.

rencontrer en entrevue pour répondre à des questions additionnelles. Près de 90 des 280 questionnaires distribués nous ont été retournés dûment complétés, parmi lesquels nous avons trouvé 15 répondants à la fois intéressés à devenir entrepreneur forestier et disponibles pour une entrevue.

Une grille d'entrevue a été élaborée de façon à ce que les aspects du processus de relève faisant partie du cadre conceptuel soient bien documentés. Les questions étaient pour la plupart ouvertes et laissaient place à l'exploration du phénomène. Elles portaient principalement sur la vision et les perceptions des repreneurs potentiels quant au processus de reprise. Des entrevues en personne ont été conduites auprès des huit répondants du Camp Lisette en août 2007, la durée des entretiens variant entre 15 minutes et une heure. Pour des raisons de logistique, les entrevues auprès des sept répondants du Camp Caribou ont plutôt été effectuées par téléphone au courant de l'automne et leur durée a varié de 15 à 30 minutes.

Pour analyser les données recueillies, l'approche des comparaisons intersites a été utilisée (d'Amboise et Audet, 2005). Dans un premier temps, chaque entrevue (ou cas) a été retranscrite, non pas mot à mot, mais plutôt en transcrivant au long les propos les plus explicites et en résumant les autres données recueillies. Pour ces analyses intrasites, le même canevas a été utilisé pour la présentation des données. Dans un deuxième temps, les données ont été codifiées à l'aide d'une grille, les catégories de cette grille évoluant au fil des analyses, le processus étant donc itératif. Cette classification des données facilite les comparaisons intersites, qui permettent de faire ressortir les constantes ou similarités entre groupes de cas ainsi que les différences. C'est de ces multiples confrontations qu'émergent graduellement des constantes qui servent d'ébauches à une théorie qui va au-delà du cas particulier. Notons que l'étape de l'analyse des données a été effectuée par un seul chercheur.

4. Résultats

4.1. Description de l'échantillon

Près de 40 % des 90 travailleurs qui ont rempli le questionnaire initial ont déclaré avoir l'intention de devenir leur propre patron, par reprise ou par création. Pour la plupart, c'est une possibilité éventuelle alors que pour une minorité d'entre eux, il s'agit d'un projet qu'ils souhaitent concrétiser d'ici cinq ans. Regardons maintenant de plus près le groupe des 15 travailleurs, aspirants repreneurs, qui ont accepté de participer à l'étude. Leur âge varie entre 22 et 51 ans, pour une moyenne de 34 ans. Ils n'ont pratiquement pas connu d'autre métier que celui de travailleur de la forêt. Ils sont peu ou très peu scolarisés, certains détenant une formation professionnelle en coupe

forestière, alors que d'autres n'ont même pas terminé leurs études secondaires. Aucun ne possède de formation en gestion ou en administration. Un croisement des données sociodémographiques avec les dimensions relatives au processus de reprise indique que les travailleurs plus âgés souhaitent concrétiser leur projet à plus court terme que les jeunes, lesquels y voient moins d'urgence.

On remarque une certaine ambivalence chez les répondants quant au mode d'accession à la propriété à privilégier, la plupart étant ouverts soit à reprendre une entreprise existante, soit à démarrer leur propre entreprise. Soulignons qu'il n'y a que trois cas de relève familiale parmi les 15 répondants, ce qui semble appuyer la thèse voulant qu'il soit de plus en plus rare de trouver une relève familiale à la fois intéressée et compétente (Bruce et Picard, 2005; CPA Australia, 2004). Cela est tout de même surprenant dans le secteur de la récolte forestière où, traditionnellement, le métier se transmet de père en fils. Évidemment, vu la taille restreinte de l'échantillon, il faut interpréter ces résultats avec prudence. Notons également que peu de répondants envisagent de prendre la relève de leur employeur, certains parce qu'une relève familiale est présente, d'autres parce que l'entreprise est trop grosse ou alors leur employeur, trop jeune. Finalement, pour certains repreneurs potentiels, ce n'est pas tant le mode d'accession à la propriété qui les préoccupe que la décision de partir en affaires seuls ou avec des associés. Trois des 15 répondants tiennent farouchement à leur indépendance et ne veulent pas avoir de partenaires, alors que pour trois autres, au contraire, ne pas avoir d'associé est impensable. Quant aux autres répondants, ils sont indifférents. L'idée de s'associer avec un partenaire majoritaire qui soutiendrait financièrement l'entreprise est évidemment à rejeter pour les quelques irréductibles qui tiennent à leur indépendance, alors que la plupart des autres trouvent cette formule attrayante, compte tenu des difficultés qu'ils entrevoient à financer leur projet.

4.2. Accessibilité du financement

Trouver une source de financement est un problème majeur pour ceux qui n'ont pas l'opportunité de prendre la relève de l'entreprise familiale ou de s'associer à un partenaire majoritaire. Les appréhensions sont élevées et la perception générale est que les institutions financières sont très réticentes à investir dans le secteur de la forêt actuellement, vu l'incertitude quant à une reprise éventuelle et la faible rentabilité des entreprises y œuvrant. Lorsque interrogés pour savoir quelle mise de fonds personnelle les institutions financières exigeraient d'un acheteur, les réponses variaient de 10 % à 50 % du montant de la transaction. La plupart des répondants étaient bien embêtés par cette question et se fiaient pour y répondre à ce qu'ils avaient entendu

dire «entre les branches», personne n'ayant encore entamé de démarches auprès d'une institution pour vérifier les faits. Selon le scénario le plus favorable (10 %), cela représentait tout de même une mise de fonds minimale de 100 000\$, une somme que peu de travailleurs forestiers peuvent avoir réussi à mettre de côté, compte tenu de leur niveau de revenus. À défaut d'avoir des épargnes de cet ordre, ils pourraient certes hypothéquer les biens qu'ils ont accumulés au fil des ans mais, curieusement, très peu d'entre eux y étaient ouverts. On peut attribuer cette réticence à une méconnaissance du système bancaire ou simplement à de la naïveté. Il serait en effet très surprenant, compte tenu du contexte, qu'une banque finance presque entièrement un projet d'acquisition d'entreprise sans quelque garantie personnelle de l'acheteur.

Les institutions financières ne sont pas les seules sources de financement à envisager : l'entrepreneur qui se retire peut également accepter de financer une balance du prix de vente ou louer certains équipements à l'acheteur, de façon à alléger son fardeau financier. Cette solution, bien qu'attrayante, ne semble pas avoir été considérée par la majorité des répondants. Ce ne serait pas la norme dans l'industrie, paraît-il. Cela est peut-être appelé à changer, comme le fait remarquer un répondant : « Si ceux qui veulent partir veulent un acheteur, il va falloir qu'ils arrêtent de dire que le marché n'est pas bon et qu'ils donnent un coup de pouce à la relève. » Un autre va plus loin en disant que ce ne serait qu'un juste retour des choses si les entrepreneurs actuels aidaient la génération montante, de la même façon qu'ils ont été soutenus par les grandes papetières à leurs débuts. Les mentalités sont peut-être en train de changer puisque le répondant qui achètera sous peu l'entreprise de son patron est confiant que ce dernier lui offrira des termes avantageux, notamment pour lui louer des équipements.

4.3. Accessibilité de l'information relative au marché de la reprise

Il existe une différence très marquée entre les réponses obtenues auprès des travailleurs du Camp Lisette et ceux du Camp Caribou quant à l'accessibilité de l'information. Ainsi, au Camp Lisette, les travailleurs parlent très peu entre eux des entreprises ou des éléments d'actif qui pourraient être à vendre ou des entrepreneurs qui cherchent une relève. Il s'agit presque d'un sujet tabou, l'information ne circule simplement pas. Les jeunes travailleurs semblent particulièrement exclus de ce genre de conversation alors que les plus anciens, qui ont déjà été à leur compte (trois des huit répondants), se font, eux, parfois solliciter lorsque les entrepreneurs ont de l'équipement dont ils veulent se départir. Au Camp Caribou, les travailleurs sont beaucoup plus au courant des offres sur le marché et n'hésitent pas à en discuter ouvertement. Il faut dire que plusieurs entrepreneurs qui opéraient au Camp Caribou ont dû remiser

leurs équipements cette année, faute d'avoir un contrat. Ces équipements sont donc possiblement à vendre au plus offrant, surtout si l'entrepreneur est coincé financièrement (ce qui est souvent le cas). Lorsque nous leur avons demandé où ils chercheraient l'information quant aux occasions d'affaires, plusieurs ont mentionné leur réseau de contacts ou les vendeurs d'équipements forestiers. Ces derniers semblent en effet occuper une place stratégique au sein de l'industrie pour obtenir l'information pertinente et la faire circuler.

4.4. L'évaluation de l'entreprise et de ses éléments d'actif

La grande majorité des répondants ont une idée assez précise de la valeur d'une entreprise ou de son actif. Comme nous l'avons déjà relevé, l'entreprise de récolte typique est de très petite taille et possède peu d'éléments d'actif, mais ceux-ci coûtent très cher. La composition de ces éléments varie peu ou pas d'une entreprise à l'autre, seule la marque des équipements peut changer, leurs fonctions demeurant essentiellement les mêmes. L'entreprise n'a pas de place d'affaires à proprement parler, donc elle ne possède pas d'immobiliers ni de bail, hormis un garage dans certains cas. De plus, elle peut difficilement justifier la présence d'un achalandage puisque les contrats sont tous à court terme, sans aucune garantie de renouvellement. Les revenus passés ne sont donc pas garants des revenus futurs, lesquels dépendent essentiellement du bon vouloir du donneur d'ordres. Une certaine plus-value pourrait être accordée en raison de la qualité de l'équipe de travailleurs en place, laquelle pourrait s'évaluer en tenant compte de facteurs tels que le volume de bois coupé dans une année, les moyens de production (nombre de machines en opération), le nombre d'heures travaillées et les caractéristiques du terrain exploité. Toutefois, la grande mobilité des travailleurs limite l'existence d'une telle plus-value. En résumé, vu cette apparente simplicité dans la composition des éléments d'actif, il semble que leur évaluation ne constitue pas un frein à la conclusion des transactions envisagées.

4.5. La perception de compétence

Bien que la plupart des répondants reconnaissent avoir des lacunes en gestion, en finance et en comptabilité, ils s'estiment relativement compétents en ce qui a trait à la gestion des opérations sur le terrain. Devenir propriétaire d'une entreprise de récolte ne les effraie pas du tout: ils se sentent en mesure de relever ce défi. Leur faible scolarité semble compensée par leur excellente connaissance de leur métier et de la forêt. Ils se considèrent également bien entourés et, dans l'éventualité où ils auraient à se faire aider, ils n'hésiteraient pas à consulter d'anciens patrons, des membres de leur famille œuvrant au sein de l'industrie ou des collègues de travail plus expérimentés.

4.6. Perception d'occasions d'affaires dans l'industrie forestière

Même si les répondants envisagent tous à plus ou moins brève échéance de devenir leur propre patron, la situation économique désastreuse de l'industrie forestière les inquiète et les incite à mettre sur la glace leur projet. Pratiquement tous s'accordent pour dire que tant que la situation ne s'améliore pas, il faut être fou pour se lancer en affaires et que, de toute façon, aucune institution financière n'acceptera de financer un tel projet. En fait, seulement 3 des 15 répondants ont malgré tout l'intention de reprendre une entreprise forestière à court terme et ont déjà trouvé leur cible. Pour l'un d'eux, il s'agit de la relève de l'entreprise familiale, un deuxième souhaite acheter l'entreprise de son patron, alors que le troisième projette de s'associer avec un partenaire majoritaire. Les avis sont partagés sur ce que sera l'avenir de l'industrie forestière. Les trois répondants qui ont un projet à court terme sont positifs et confiants. D'autres veulent croire que cela ne peut pas aller plus mal et que, conséquemment, la situation ne peut que s'améliorer alors que certains, plus sceptiques, se demandent comment l'industrie va faire pour sortir de cette impasse.

5. Discussion des résultats

La relève semble bien présente dans les rangs des travailleurs forestiers. Toutefois, la morosité économique incite la grande majorité d'entre eux à remettre à plus tard leur projet d'affaires. Conséquemment, les entrepreneurs forestiers qui souhaitent se retirer dans les prochaines années risquent de ne pas trouver de candidat disposé à acquérir leur entreprise ou même leurs éléments d'actif, du moins, pas parmi les travailleurs forestiers. Et ce, non pas en raison d'un manque d'intérêt de leur part à devenir repreneur, mais plutôt à cause des conditions de marché largement défavorables. De fait, selon l'étude la plus récente du GEM (Bosma *et al.*, 2009), la crise économique qui sévit présentement aura un impact négatif sur les perceptions qu'entretiennent les aspirants entrepreneurs quant aux occasions d'affaires que recèle l'environnement.

En supposant que la situation économique s'améliore, le deuxième obstacle à surmonter pour l'aspirant repreneur forestier est le financement de son projet. La plupart des travailleurs forestiers ont peu d'épargne disponible pour une mise de fonds et peu de biens susceptibles d'être hypothéqués. Vu le montant élevé à payer pour acquérir une entreprise de récolte (environ un million de dollars), ils risquent donc de se voir refuser un prêt de la banque ou alors, en cas d'acceptation, leur niveau d'endettement sera si élevé qu'il mettra en péril la survie à plus long terme de l'entreprise. La forte intensité capitalistique de ces entreprises rend les reprises difficiles à financer, une

situation qui s'observe également dans le secteur vitivinicole ou à l'agriculture en général (Cadot et Couderc, 2006; MAPAQ, 2007). La situation est certes moins dramatique lorsqu'il s'agit de relève familiale. En effet, ces transactions se font souvent à des conditions avantageuses pour le successeur, tant pour ce qui est du prix, de la mise de fonds que des modalités de remboursement (Senbel et St-Cyr, 2007). Par contre, les plus récentes études indiquent une baisse des reprises familiales (Bruce et Picard, 2005; CPA Australia, 2004), phénomène confirmé par un sondage effectué auprès de 336 entrepreneurs forestiers de récolte selon lequel 61 % d'entre eux n'encourageraient pas leurs enfants à suivre leurs traces (PREFoRT, 2007). La problématique est aussi différente lorsque le travailleur forestier s'associe avec un partenaire majoritaire qui fournit le capital requis. Mais encore faut-il trouver un partenaire solide financièrement et intéressé par ce genre d'arrangement. Or, le nombre de tels partenaires potentiels dans l'industrie est aujourd'hui limité. En outre, vu l'abondance actuelle de l'offre de services, il n'y a guère d'avantage stratégique à se créer un réseau de sous-traitants en multipliant de tels arrangements. Un troisième modèle semble pointer timidement à l'horizon, soit celui de l'entrepreneur qui prend sous son aile un employé, avec l'objectif de lui vendre éventuellement son entreprise. Reste à voir dans quelle mesure l'entrepreneur acceptera d'alléger le fardeau financier de sa relève en temps opportun.

Évaluer les éléments d'actif d'une entreprise de récolte ne semble pas créer de problème chez les aspirants repreneurs, ce qui est de nature à faciliter le processus de reprise. Nous avons toutefois remarqué que les deux répondants qui ont l'intention de prendre la relève à court terme n'avaient pas encore d'idée précise du prix qu'ils auraient à payer et des conditions de financement dont ils bénéficieraient, notamment de la part du vendeur. Celui qui désire prendre la relève de l'entreprise familiale se sent un peu mal à l'aise à l'idée de parler de chiffres avec son père : il ne veut pas le brusquer et attend que ce dernier prenne l'initiative. Quant à celui qui souhaite prendre la relève de son employeur, il pense qu'il devra déboursier entre 500 000 \$ et 600 000 \$, mais il ignore pour le moment la nature exacte du montage financier que le comptable de son employeur va lui proposer. Force nous est donc de constater que dans ces deux cas de relève, le repreneur joue un rôle plutôt passif dans l'établissement de la valeur de l'entreprise à acquérir ; peut-être est-ce en raison de sa faible position de négociation. On peut aussi penser qu'il est plus facile d'évaluer de façon théorique une entreprise ou un actif que d'apposer un prix précis sur l'entreprise que l'on veut acquérir. Pour ce qui est du troisième répondant qui souhaite devenir entrepreneur à brève échéance en devenant actionnaire minoritaire plutôt qu'en prenant la relève, il n'a pas vraiment à se soucier du prix de la transaction puisqu'il n'aura à investir que son temps, l'actionnaire majoritaire étant responsable de la

mise de fonds totale. Et lui aussi joue un rôle relativement passif puisqu'il s'en remet entièrement à son futur partenaire pour ficeler la transaction. À la lumière de ce qui précède, il semble évident que les reprises envisagées n'ont pas fait l'objet d'une planification rigoureuse, ni de la part des aspirants repreneurs, ni de celle des cédants. Ces derniers viennent donc grossir les rangs des entrepreneurs négligeant de planifier leur sortie (Bruce, 2006). Quant aux aspirants repreneurs, leur inconfort à aborder ce sujet avec les personnes concernées était palpable. Ce ne sont donc pas eux qui vont faire pression sur les cédants pour que la transaction à venir soit discutée et qu'une planification du processus de reprise s'ensuive.

L'accès à l'information concernant les entreprises ou actifs sur le marché circule plus ou moins bien. Les travailleurs qui sont en poste au Camp Caribou sont généralement bien informés des occasions d'affaires alors qu'au Camp Lisette, ce n'est pas un sujet qui se discute ouvertement. Pour améliorer la diffusion de l'information, on pourrait penser créer un portail Internet où les personnes désireuses de vendre leurs avoirs pourraient les offrir de manière confidentielle. La conception d'un tel portail pourrait s'inspirer des initiatives du genre qui ont été mises de l'avant avec succès en Europe (Commission européenne, 2004). On pourrait aussi rendre plus formel le rôle de « courtier informationnel » joué par les vendeurs d'équipements forestiers. Comme ils détiennent déjà beaucoup d'informations stratégiques relativement aux plans de retraite des entrepreneurs forestiers, ils pourraient disséminer cette information plus largement, bien entendu, avec l'accord de celui qui se retire.

Malgré leur faible scolarité et leur manque de connaissances du métier de dirigeant, les aspirants repreneurs ne doutent pas de leur capacité à reprendre une entreprise forestière. Il y a peut-être là matière à s'inquiéter. Il est vrai qu'il est souhaitable qu'un nombre suffisant d'aspirants repreneurs soient au rendez-vous, mais encore faut-il qu'ils possèdent le bagage nécessaire pour diriger avec dextérité une entreprise de récolte forestière, surtout en ces temps difficiles. En d'autres termes, si le décalage est trop grand entre la perception de compétence des repreneurs potentiels et leur compétence réelle, il y a fort à parier que leur projet ne sera jamais mené à terme ou, s'il l'est, que l'entreprise aura peine à survivre. Ce problème n'est pas sans issue : la préparation déficiente des repreneurs peut être en partie compensée par un accompagnement pendant les premiers mois d'opération (Boussaguet, 2008). Certains répondants affirment pouvoir compter sur un réseau de personnes-ressources. Pour les autres, on peut penser à l'appui d'un coach (Audet et Couteret, 2005 ; Picard et Thevenard-Puthod, 2006), d'un mentor (Deschamps et Geindre, 2009 ; St-Jean et Audet, 2009) ou d'un accompagnement par les pairs (Jaouen, Loup et Sammut, 2006). Une autre avenue serait de profiter de l'expérience et du savoir de l'entrepreneur-cédant en planifiant une période

de transition avant son départ de l'entreprise. Il ne s'agit toutefois pas d'une option particulièrement prisée par les répondants. C'est dommage, car ils se privent ainsi d'une ressource de grande valeur: les recherches ont démontré que les repreneurs qui avaient profité de la présence du cédant après la vente de l'entreprise rencontraient généralement moins de difficultés de gestion que les autres (Mandl, 2004; Richer, St-Cyr et Lambaraa, 2004).

Conclusion

La présente étude met en lumière les obstacles qui se dressent sur la route du repreneur forestier et propose certaines solutions pour les aplanir. Au moment où l'étude a été effectuée, seule l'industrie forestière était en crise majeure au Québec alors qu'aujourd'hui, la morosité a gagné toutes les sphères de l'économie, et ce, tant au Québec qu'ailleurs dans le monde. Il est donc permis de croire que certaines des difficultés soulevées seront désormais communes à bon nombre de repreneurs œuvrant au sein de différentes industries. Sans pour autant prétendre à la généralisation de nos résultats à l'ensemble des repreneurs, les enseignements qu'on peut tirer de cette étude pourront certes être utiles aux acteurs évoluant dans d'autres industries, elles aussi touchées par la crise. Bien sûr, les données recueillies n'apportent qu'un éclairage limité sur les aspirations repreneuriales des travailleurs forestiers puisque seulement 15 d'entre eux ont été questionnés. De surcroît, les données recueillies visent les perceptions des travailleurs et non pas les conditions réelles de reprise dans le secteur forestier. De futures recherches pourraient tenter d'établir un parallèle avec des secteurs économiques similaires à celui de la forêt pour lesquels la problématique de la relève semble avoir été prise en main par le milieu et les pouvoirs publics (p. ex., agriculture et pêcheries). Quelles conditions doivent donc être réunies pour qu'une telle concertation se produise et que des mesures facilitant la reprise soient repérées et mises en œuvre?

À défaut de mettre en place de telles conditions gagnantes pouvant inciter les travailleurs forestiers démontrant un potentiel entrepreneurial de repreneurs, ce sont vraisemblablement d'autres acteurs qui le feront. On peut ainsi penser que des dirigeants d'entreprises œuvrant dans des secteurs de la forêt connexes (p. ex., la sylviculture) soient intéressés à diversifier leurs opérations en récolte. Il se peut aussi que des entrepreneurs forestiers de récolte soient tentés d'acheter l'entreprise d'un concurrent qui désire se retirer des affaires². Nul doute que la structure actuelle de l'industrie risque

2. D'ailleurs, ces derniers bénéficient de conditions de financement avantageuses s'ils désirent faire une acquisition, et ce, grâce au programme de soutien à l'industrie forestière d'Investissement Québec, qui prévoit notamment une garantie de remboursement de capital ou un prêt sans intérêt.

d'évoluer, laissant place à de nouveaux modèles d'affaires mieux adaptés aux conditions du marché. Les défis qui attendent les entreprises de l'industrie forestière de récolte sont donc nombreux et importants, à commencer par la remise sur les rails de l'ensemble de l'industrie forestière. L'élan de solidarité qui s'est manifesté lors du récent Sommet sur l'avenir du secteur forestier québécois, réunissant à la même table tous les acteurs de l'industrie, laisse enfin présager des jours meilleurs.

Bibliographie

- ABDESSELAM, R., J. BONNET et N. LE PAPE (2004), « Les contraintes de la création et de la reprise d'entreprise : une application aux régions françaises », *Cahiers d'Économie et de Sociologie rurales*, vol. 72, n° 3, p. 33-68.
- AUDET, J. et P. COUTERET (2005), « Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18, n° 3, p. 471-490.
- BLACKBURN, R.A. et D. STOKES (2002), *Who Are the Entrepreneurs? A Survey of Owners of SMEs*, Research Report, Kingston Smith and SBRC, Kingston Hill, Royaume-Uni, Kingston University.
- BOSMA, N., Z.J. ACS, E. AUTIO, A. CODURAS et J. LEVIE (2009), *Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report*, Londres, Global Entrepreneurship Research Association, 66 p.
- BOUSSAGUET, S. (2008), « Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 7, n° 1, p. 39-62.
- BRUCE, D. (2006), *La relève des PME : mise à jour*, Rapport, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).
- BRUCE, D. et D. PICARD (2005), *La relève : la clé de la réussite – la relève des PME et la prospérité économique du Canada*, dans FCEI Recherche, Document de recherche.
- CADIEUX, L. et F. BROUARD (2009), *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CADOT, J. et J.-P. COUDERC (2006), « Relation bancaire et entrepreneuriat : le cas de la vitiviniculture française », Les 1^{es} Journées George-Doriot, Deauville, France, 16-17 mars.
- CLIFFE, S. (1998), « Facing up to succession », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 3, p. 16-17.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES – CCE (2006), « Mise en œuvre du programme communautaire de Lisbonne pour la croissance et l'emploi – la transmission d'entreprise : la continuité grâce à un nouveau départ », Bruxelles, Belgique.

- COMMISSION EUROPÉENNE (2004), *L'esprit d'entreprise*, Flash Eurobaromètre, n° 160.
- COUNOT, S. et S. MULIC (2004), « Le rôle économique des repreneurs d'entreprise », *INSEE Première*, Pôle national démographie des entreprises, INSEE Lorraine.
- CPA AUSTRALIA (2004), « Small business succession and exits », *Small Business Survey Program*, CPA Australia, Melbourne, Australia.
- D'AMBOISE, G. et J. AUDET (2005), *La comparaison inter-sites: une voie pour la recherche en gestion*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 112 p.
- DAHL, D. (2005), « A new study says most small biz CEOs lack succession plans », *Inc. Magazine*.
- DESCHAMPS, B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble, France.
- DESCHAMPS, B. (2002), « Les spécificités du processus repreneurial », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 138, p. 175-188.
- DESCHAMPS, B. (2003), « La RPP dans la littérature entrepreneuriale: une place à la fois modeste et ambiguë », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, p. 59-72.
- DESCHAMPS, B. et S. GEINDRE (2009), « Reprise d'entreprise: risques et accompagnement », *XVII^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*, Grenoble, France, 2-5 juin.
- DESCHAMPS, B. et R. PATUREL (2005), *Reprenre une entreprise... saine ou en difficulté*, Paris, Dunod, 264 p.
- FILION, L.J., D. LUC et P.-A. FORTIN (2003), *L'essaimage d'entreprises: vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales*, Montréal, Éditions Transcontinental, 317 p.
- GOLDBERG, S.D. (1996), « Research note: effective successors in family-owned businesses: significant elements », *Family Business Review*, vol. 9, n° 2, p. 185-197.
- HANSEMARK, O.C. (2003), « Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: a longitudinal study », *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, n° 3, p. 301-319.
- JAOUEN, A., S. LOUP et S. SAMMUT (2006), « Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience: illustration au travers du cas Voiles d'Oc », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, p. 59-72.
- JULIEN, P.-A., E. ST-JEAN et J. AUDET (2006), « Les PME à forte croissance: une évolution rarement continue ! », *Rivista Piccola Impresa – Small Business*, n° 3, p. 7-34.
- LE BRETON-MILLER, I., D. MILLER et L.P. STEIER (2004), « Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n° 4, p. 305-328.
- LUMPKIN, G.T. et G.G. DESS (1996), « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 135-172.
- MANDL, I. (2004), « Business transfers and successions in Austria », XXXIVth Entrepreneurship, Innovation and Small Business Conference, Turku, Finlande.

- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (2007), *Portrait de la relève établie 2006 – Rapport statistique*, Direction des politiques sur la gestion des risques, Québec, MAPAQ.
- MARTIN, C., L. MARTIN et A. MABBETT (2002), *SME Ownership Succession – Business Support and Policy Implications*, Rapport n° 02/1317, SBS Research & Evaluation, University of Central England, Sheffield, Royaume-Uni.
- MASON, C.M. et R.T. HARRISON (2006), «After the exit : acquisitions, entrepreneurial recycling and regional economic development», *Regional Studies*, vol. 40, n° 1, p. 55-73.
- MERCURE, D. (1996), *Le travail déraciné : l'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*, Montréal, Canada, Boréal, 232 p.
- MERIGOT, J.-G. et G. HIRIGOYEN (1988), «La transmission des PME familiales : un constat régional», *Revue internationale PME*, vol. 1, n° 1, p. 57-76.
- MILLER, D., L.P. STEIER et I. LE BRETON-MILLER (2003), «Lost in time : intergenerational succession, change, and failure in family business», *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 4, p. 513-531.
- OSÉO (2005), «La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSÉO BDPME», Maisons-Alfort, France, OSÉO.
- PICARD, C. et C. THÉVENARD-PUTHOD (2004), «La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite», *Revue internationale PME*, vol. 17, n° 2, p. 93-121.
- PICARD, C. et C. THÉVENARD-PUTHOD (2006), «La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ? », VIII^e Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.
- PREFORT (2007), *Résultats préliminaires : sondage sur les entrepreneurs forestiers*, Université Laval, Québec, Canada.
- RICHER, F., L. ST-CYR et Y. LAMBARAA (2004), «La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées», *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 95-102.
- ROYER, S., R. SIMONS, B. BOYD et A. RAFFERTY (2008), «Promoting family : a contingency model of family business succession», *Family Business Review*, vol. 21, n° 1, p. 15-30.
- THE SMALL BUSINESS SERVICE – SBS (2004), «Passing the baton. Encouraging successful business transfers : evidence and key stakeholder opinion», Rapport, Small Business Services (SBS) – Department of Trade and Industry, Londres, Royaume-Uni.
- SCHJOEDT, L. et K.G. SHAVER (2007), «Deciding on an entrepreneurial career : a test of the pull and push hypotheses using the panel study of entrepreneurial dynamics data», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 5, p. 733-752.
- SENBEL, D. et L. ST-CYR (2007), «La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement», *Economies et sociétés*, vol. 41, n° 1, p. 91-119.
- SHAPERO, A. (1975), «The displaced, uncomfortable entrepreneur», *Psychology Today*, vol. 9, n° 6, p. 83-88.

- SHAPERO, A. et L. SOKOL (1982), «The social dimensions of entrepreneurship», dans C. Kent *et al.* (dir.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 72-90.
- SHARMA, P. et P.G. IRVING (2005), «Four bases of family business successor commitment : antecedents and consequences», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 1, p. 13-33.
- ST-JEAN, E. et J. AUDET (2009), «Factors leading to satisfaction in a mentoring scheme for novice entrepreneurs», *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, vol. 7, n° 1, p. 148-161.
- ST-JEAN, E., L. LEBEL et J. AUDET (2008), «An exploration study of the strategic direction and of the performance of small to medium-size forestry contractors», *53th ICSB Conference*, Halifax, 22-25 juin.
- TRANSREGIO (2005), *Enquête sur la transmission d'entreprise dans sept pays européens – résultats synthétiques*, Lyon, France.