Document generated on 05/21/2025 6:12 a.m.

Revue internationale P.M.E.
Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise

La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite

Christian Picard and Catherine Thévenard-Puthod

Volume 17, Number 2, 2004

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1008459ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1008459ar

See table of contents

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

Explore this journal

Cite this note

Picard, C. & 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. https://doi.org/10.7202/1008459ar

Article abstract

The buyout of the craft company constitutes a little investigated research object which is nevertheless strongly worthy of interest. First because this sector numbers 850 000 companies in France and employs 10% of the working population. Next, because the problems met during their transmission generate a relatively high mortality rate. Indeed, this sector, by tradition rather a family one, where the son of the entrepreneur is considered the natural buyer of the business, is confronted with an important lack of successors. Moreover, transmitting the company to an outsider is a delicate operation because of the specificity and the strong identity of the craft company.

In this context, this article tries to identify what the conditions of success of a buyout in the craft domain could be. Does the success of such an operation depend on the identity of the protagonists at stake? Of a good management of the process of buyout? What is the role of the environment?

An exploratory research led by means of nine monographs of recently bought companies, shows that, among the tracks stated previously, the alchemy taking place between the seller and the buyer appears as a dominating factor of this success and that the managerial competence of the buyer is essential in the development of the bought structure.

Tous droits réservés © Presses de l'Université du Québec, 2004

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite

Christian PICARD
Catherine THÉVENARD-PUTHOD
IREGE, Université de Savoie

MOTS CLÉS

Transmission – Reprise – Artisanat – Relation cédant / repreneur Savoir-faire – Entrepreneur

RÉSUMÉ

La reprise de l'entreprise artisanale constitue un objet de recherche peu exploré et pourtant fortement digne d'intérêt. D'abord, parce que ce secteur compte près de 850 000 entreprises en France et emploie 10 % de la population active. Ensuite, parce que les problèmes rencontrés lors de leur transmission engendrent un taux de mortalité relativement élevé. En effet, ce secteur, par tradition plutôt familiale, où le fils de l'entrepreneur est considéré comme le repreneur naturel de l'affaire, est, aujourd'hui plus qu'hier, confronté à un important manque de successeurs. En outre, transmettre l'entreprise à une tierce personne est une opération délicate du fait de la spécificité et de la forte identité de l'entreprise artisanale.

LES AUTEURS

Christian Picard est enseignant-chercheur en gestion. Il travaille depuis 10 ans sur les problématiques liées à l'évolution de l'entreprise artisanale. Il est rattaché à l'IREGE (Institut de recherche en gestion et en économie), au sein duquel il mobilise des méthodologies de recherche qualitatives et quantitatives. Adresse : Laboratoire IREGE, Université de Savoie, B.P. 240, 74942, Annecy-le-Vieux, France. Téléphone : 33 4 50 09 24 40, télécopieur : 33 4 50 09 24 39. Courriel : <christian.picard@univ-savoie.fr>.

Catherine Thévenard-Puthod est maître de conférences en gestion à l'Université de Savoie et membre de l'IREGE. Sa discipline de rattachement est le management stratégique. Ses travaux portent essentiellement sur les opérations de croissance externe (en particulier sur la phase post-acquisition) et sur la transmission d'entreprise. Adresse : Laboratoire IREGE, Université de Savoie, B.P. 240, 74942, Annecy-le-Vieux, France. Téléphone : 33 4 50 09 24 40, télécopieur : 33 4 50 09 24 39. Courriel : <catherine.puthod@univ-savoie.fr>.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Dans ce contexte, cet article tente d'établir quelles pourraient être les conditions de réussite d'une reprise dans le domaine artisanal. Le succès d'une telle opération dépend-il de l'identité des protagonistes ? d'une bonne gestion du processus de reprise ? quel est le rôle de l'environnement ?

Une recherche exploratoire menée à l'aide de neuf monographies d'entreprises reprises récemment montre que, parmi les pistes énoncées précédemment, l'alchimie s'opérant entre le cédant et le repreneur apparaît comme un facteur prépondérant de cette réussite et que les compétences managériales du repreneur sont essentielles au développement de la structure reprise.

ABSTRACT

The buyout of the craft company constitutes a little investigated research object which is nevertheless strongly worthy of interest. First because this sector numbers 850 000 companies in France and employs 10% of the working population. Next, because the problems met during their transmission generate a relatively high mortality rate. Indeed, this sector, by tradition rather a family one, where the son of the entrepreneur is considered the natural buyer of the business, is confronted with an important lack of successors. Moreover, transmitting the company to an outsider is a delicate operation because of the specificity and the strong identity of the craft company.

In this context, this article tries to identify what the conditions of success of a buyout in the craft domain could be. Does the success of such an operation depend on the identity of the protagonists at stake? Of a good management of the process of buyout? What is the role of the environment?

An exploratory research led by means of nine monographs of recently bought companies, shows that, among the tracks stated previously, the alchemy taking place between the seller and the buyer appears as a dominating factor of this success and that the managerial competence of the buyer is essential in the development of the bought structure.

RESUMEN

La reanudación de la empresa artesanal constituye un objeto de investigación poco explorado y con todo muy digno de interés. Primero porque este sector cuenta cerca de 850 000 empresas en Francia y emplea un 10 % de la población activa. A continuación porque los problemas encontrados en el momento de su transmisión generan una tasa de mortalidad relativamente elevada. En efecto, este sector, por tradición más bien familiar, donde se considera a el hijo del empresario como el comprador natural de la empresa, se enfrenta, hoy más que ayer, a una importante falta de sucesores. Además transmitir a la empresa a una persona tercera es una operación delicada a causa de la especificidad y la fuerte identidad de la empresa artesanal.

En este contexto, este artículo intenta definir cuáles podrían ser las condiciones de éxito de una reanudación en el ámbito artesanal. ¿El éxito de tal operación depende de la identidad de los protagonistas en juego ? ¿De una buena gestión del proceso de reanudación ? ¿Cuál es el papel del medio ambiente ?

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Una investigación exploratoria llevada con la ayuda de nueve monografías de empresas recogidas recientemente, muestra que, entre las pistas enunciadas anteriormente, la alquimia operándose entre el cesionista y el comprador de la empresa resulta como un factor preponderante de este éxito y que las competencias managériales del comprador son esenciales al desarrollo de la estructura recogida.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Übernahme von handwerklichen Betrieben findet in der Forschung nur wenig Platz, obwohl das Thema von grossem Interesse ist. Dies vor allem, weil dieser Sektor in Frankreich etwa 850'000 Unternehmen zählt und rund 10% der Erwerbsbevölkerung beschäftigt. Aber auch, weil die Probleme, die oftmals bei der Nachfolgeregelung auftreten, vielfach das Ende des Betriebes bedeuten. In der Tat ist dieser Wirtschaftssektor geprägt von Familientraditionen, was vor allem bedeutet, dass der Sohn eines Unternehmers der zukünftige Geschäftsführer werden soll, trotz dieser familiären Tradition, fehlt es heute mehr denn je an valablen Nachfolgern für diese Betriebe. Die ausserfamiliäre Lösung, also das Unternehmen an Dritte zu übergeben, ist ein delikates Unterfangen, nicht zuletzt, wegen der starken familiären Identifikation des Betriebes wegen.

In diesem Zusammenhang und unter den bekannten Voraussetzungen, versucht der Artikel die Erfolgsfaktoren zu bestimmen, welche die Übernahme von handwerklichen Nachfolgeregelungen zum Gelingen bringen. Hängt der Erfolg einer solchen Operation von den beteiligten Personen ab ? Oder von einer guten Planung des Übernahmevorganges ? Und welche Rolle spielt das unmittelbare Umfeld ?

Eine Forschung, die mittels neun Einzeldarstellungen von Unternehmen durchgeführt wurde, hat unlängst gezeigt, dass das Verständnis – die Chemie – zwischen dem Übertragenden und dem Nachfolger ein ausschlaggebender Faktor für die erfolgreiche Nachfolgeregelung ist. Ebenso zeigt die Studie, dass die Führungsqualitäten des Nachfolgers weitgehend die Entwicklung des Nachfolgeprozesses bestimmen.

Introduction

Si la transmission est une question de grande actualité pour l'ensemble de la population des entreprises françaises, elle revêt un caractère encore plus important dans le milieu artisanal, c'est-à-dire pour les entreprises relevant du secteur des métiers[1], pour deux raisons principales.

1. En France, le secteur des métiers est défini par un décret datant de 1962 et maintes fois amendé. Aujourd'hui, appartiennent à cet ensemble institutionnel les entreprises employant moins de 11 salariés et exerçant une des activités de transformation, de réparation ou de services inscrites dans une liste officielle qui évolue fréquemment.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tout d'abord, on assiste à un vieillissement de la population des chefs d'entreprise (Duchéneaut, 1995). Selon le ministère de l'Économie et des Finances, 15 % des artisans en activité ont plus de 55 ans et près de 200 000 entreprises artisanales devraient être à transmettre dans la prochaine décennie. Or, chaque année, seules 15 000 entreprises artisanales sont reprises[2], tandis que 30 000 autres disparaissent (25 000 d'entre elles étant estimées viables et rentables), faute d'avoir trouvé un repreneur ou en raison d'un problème lié à une transmission (Lehmann, 1993).

Ensuite, la pérennisation de ces entreprises, virtuellement en cessation d'activités, représente des enjeux macroéconomiques (l'artisanat compte près de 850 000 entreprises), s'exprimant en termes de préservation de l'outil de production, de sauvegarde de l'emploi (10 % de la population active sont employés dans ce secteur[3]), de développement régional et d'aménagement du territoire et, enfin, de conservation des savoir-faire.

Dans ce contexte « d'urgence », on peut observer une évolution des préoccupations des acteurs de la vie économique et sociale et de la création vers la reprise d'entreprises. Ce glissement se traduit notamment par des articles, colloques et actions de plus en plus nombreux sur le sujet. Cependant, la reprise ne constitue pas une solution miracle aux problèmes soulevés ci-dessus. Dans l'artisanat, si la transmission bénéficie d'un taux de réussite supérieur à celui de la création *ex nihilo*, elle demeure une opération périlleuse, la simple discontinuité de l'appropriation d'une organisation lui faisant courir des risques majeurs (Chaineau, 1989 ; Hirigoyen, 1987). Parmi les points de la transmission jugés délicats à maîtriser dans le cas de structures artisanales, les aspects juridique et financier font l'objet de plusieurs développements théoriques et suscitent la mise en place de dispositifs d'accompagnement de la part des institutions (Chambres de métiers, syndicats professionnels, etc.). Il n'en est pas de même pour les aspects managériaux du processus de reprise, finalement peu explorés.

Cet article s'inscrit donc dans cette seconde voie et s'appuie sur une étude exploratoire réalisée auprès de neuf entreprises récemment reprises. Il tente de décrire le processus, d'en proposer une vision dynamique et d'apporter une première réponse à la question de la réussite de ce type d'opération. Dans cette optique, une

2. Le panel SINE 94, qui est constitué de 30 000 créateurs et repreneurs d'entreprises, indique que seulement 35 % des reprises ayant eu lieu en 1998 ont été le fait d'entreprises artisanales.

3. La reprise d'entreprises artisanales permet d'assurer le maintien d'un nombre élevé d'emplois salariés, auxquels il faut ajouter les dirigeants, associés et conjoints collaborant au quotidien à la vie de l'organisation.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

première partie est consacrée à la délimitation du champ de notre réflexion et présente les particularités de la reprise de l'entreprise artisanale. Une seconde partie présente l'étude empirique et ses principaux résultats.

1. Particularités de la reprise en milieu artisanal

Depuis peu, la problématique générale de la transmission d'entreprises a fait l'objet de nouveaux développements dans la littérature. Toutefois, ces travaux sont essentiellement d'ordre « pratique » (tels les guides de l'Agence nationale pour la création d'entreprises). De son côté, l'entreprise artisanale n'est que trop rarement considérée comme un objet d'étude à part entière et les articles qui lui sont consacrés restent relativement pauvres. Les éléments que nous mobiliserons ici sont principalement tirés d'une approche identitaire de ce type d'entreprise et de son évolution (Picard, 2000). L'entreprise artisanale est en effet un système de gestion particulier, dont le fonctionnement repose sur le rôle central joué par l'artisan, plus proche du technicien ou de l'ouvrier qualifié que de l'entrepreneur ou du dirigeant et sur une focalisation sur le métier (Hoffsteter et Ramanantsoa, 1981). Le projet d'entreprendre à l'origine de la création et les objectifs stratégiques qui lui sont associés relèvent majoritairement de la volonté d'indépendance et du désir de réalisation personnelle de l'artisan, ainsi que du maintien du caractère familial de l'entreprise. La perception de l'environnement peut souvent être qualifiée de myopie, tant elle est restreinte à l'environnement direct (clients existants, partenaires et fournisseurs habituels, institutions) et ne permet pas d'envisager de démarche commerciale ou de développement. De même, la perception du métier est la plupart du temps réduite au savoir-faire maîtrisé, à sa dimension manuelle et tacite, ce qui autorise peu de réflexions en termes de nouveaux produits et / ou marchés. Ces caractéristiques identitaires engendrent un comportement organisationnel spécifique qui influe sur les opérations de transmission.

L'identification des particularités de la reprise en milieu artisanal nécessite un rapprochement des principaux éléments disponibles dans la littérature, tant en matière de transmission d'entreprise qu'en matière de spécificité de l'entreprise artisanale. Dans ce but, on reviendra tout d'abord sur la définition de la transmission retenue pour ce travail et sur l'identification des acteurs de cette opération. Ensuite, on mettra l'accent sur les différentes étapes composant le processus de transmission. Enfin, le rapprochement opéré permettra de préciser le cadre d'analyse retenu pour aborder l'observation sur le terrain.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

1.1. Délimitation de l'objet étudié : définition de la transmission / reprise, identification des acteurs et de leurs motivations

La définition retenue dans le cadre de ce travail stipule que la transmission[4] implique un transfert de propriété, de pouvoir de direction et de savoir (Donckels, 1996), dans l'objectif que l'entreprise continue à vivre, voire se développe (Chaput, 1993).

Dans l'artisanat, le cédant est, dans la quasi-totalité des cas, une personne physique : l'artisan, le dirigeant de l'entreprise à transmettre. Le repreneur, quant à lui, peut être une autre entreprise ou une personne physique. Le cas de la reprise par une autre firme renvoie à une problématique différente, celle de la croissance externe[5], et nous ne l'étudierons pas ici. Le cas de la reprise par une **personne physique** sur lequel est centré notre travail peut se décliner selon trois modalités : le repreneur est un membre de la famille, un salarié ou un tiers. Jusqu'à une période récente, les reprises d'entreprises artisanales s'inscrivaient dans une logique de succession familiale et de transmission patrimoniale. Dans ce contexte, l'héritier, souvent formé dans l'entreprise du père, était le repreneur systématique. Cependant, le ministère de l'Économie et des Finances indique que 45 % des reprises d'entreprises artisanales sont aujourd'hui le fait d'un salarié. Pour leur part, les Chambres de métiers, en phase directe avec le terrain, semblent également constater un recul de la transmission à un membre de la famille au profit des deux autres formes de transmission.

Parmi les trois types de repreneurs évoqués, nous avons, dans cette recherche, privilégié la **transmission à un tiers**. En plus des éléments avancés ci-dessus, il nous semble qu'il s'agit de la forme la plus risquée des trois. En effet, l'héritier ou le salarié sont tous les deux dans une position relativement similaire : ils connaissent la structure, l'environnement géographique et le métier et sont, en retour, connus par le milieu et plus légitimes. Si le fait de déjà connaître l'organisation à reprendre ne rend pas l'opération exempte de difficultés (le savoir-faire n'est pas, par exemple, forcément héréditaire), ces dernières sont bien plus importantes dans le cas d'une

4. Dans la littérature, les expressions « transmission » et « reprise » d'entreprises sont utilisées de façon synonyme. En fait, on parle de transmission lorsqu'on se positionne du côté du vendeur et de reprise lorsqu'on adopte le point de vue du repreneur. Nous utiliserons donc ici ces termes de façon alternée, tout en privilégiant le regard du repreneur, puisque c'est lui qui aura la charge de pérenniser l'entreprise acquise.

5. Dans une opération de croissance externe, la transaction peut, tout d'abord, être plus subie que souhaitée par l'entreprise achetée (prise de contrôle). Ensuite, cette dernière va être amenée à entretenir des contacts fréquents avec la firme acheteuse, voire à fusionner avec elle, ce qui implique des modifications organisationnelles beaucoup plus lourdes que dans le cas d'une reprise par une personne physique.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

transmission à une tierce personne ; les chances de succès sont ainsi plus limitées. Par ailleurs, le secteur artisanal est encore porteur d'une identité forte reposant en partie sur des valeurs, des motivations et des objectifs spécifiques largement partagés par les artisans (Picard, 2000). C'est dans le cas de la reprise par un tiers que l'on a le plus de chances de voir arriver un nouveau dirigeant éloigné « identitairement parlant » de l'artisanat et de se heurter à des problèmes managériaux et de confiance lors de la transmission. Cet éloignement se traduit notamment, dès le départ, par des motivations qui peuvent être distinctes.

1.1.1. Les motivations des cédants

Dans le milieu artisanal, les structures sont uniquement de petite taille et très personnalisées. On trouve presque toujours un entrepreneur qui a créé ou repris personnellement l'entreprise à céder et pour qui « **l'affectif** » (l'attachement à l'entreprise, voire l'identification à celle-ci[6]) est aussi important que les aspects financiers. De ce fait, la volonté de céder n'est pas toujours forte et la préparation est plus ou moins soignée. Liés à leur entreprise, les dirigeants envisagent tardivement la transmission et ne le font souvent que contraints et forcés : retraite, décès, maladie ou divorce. Dans ce cas, si les vendeurs veulent réaliser leur outil de travail, ils sont aussi soucieux de la pérennité de leur entreprise : ils souhaitent que l'entreprise survive pour maintenir l'emploi des salariés et pour honorer les clients (continuité des contrats de maintenance par exemple)[7].

Toutefois, en dehors du cas général, le désir de changer d'activité et de faire autre chose semble aussi aujourd'hui se manifester de plus en plus fréquemment chez les artisans aux abords de la cinquantaine.

1.1.2. Les motivations des repreneurs

Les chercheurs ayant travaillé dans ce domaine relèvent l'existence de profils et de motivations variées (Deschamps, 2001). Pour simplifier, on peut considérer, à l'instar de l'Agence nationale pour la création d'entreprises (1992), qu'il existe trois grands types de motivations à la reprise :

6. Cette identification de l'artisan à l'entreprise est parfois telle que l'exercice *intuitu personae* d'une activité rend l'entreprise intransmissible. L'artisan pense d'ailleurs souvent que son entreprise n'a pas de « valeur » sans lui. Avec l'âge et la lassitude, il a ainsi tendance à laisser le carnet de commandes s'affaiblir, le matériel vieillir et le personnel compétent s'échapper. Cela conduit alors à une dévitalisation de l'entreprise et à sa « non-reprenabilité ».
7. On retrouve ici les trois têtes du dirigeant mentionnées par Bauer (1993) : l'*Homo Economicus*, l'*Homo Politicus* et le *Pater Familias*.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

– créer son emploi : le repreneur est au chômage mais maîtrise une compétence technique. C'est souvent le cas en milieu artisanal. Le critère de choix de l'entreprise à reprendre va alors être la pérennité de l'affaire, pour s'assurer un salaire sur le long terme ;

– acquérir une position économique et sociale : le repreneur est mû par un besoin d'indépendance et / ou l'envie de se réaliser. Il a alors généralement des compétences techniques et de gestion. Le critère de rentabilité de l'affaire est primordial et la valeur de celle-ci est généralement plus importante ;

– développer une affaire : doté d'une formation et d'une expérience plus complètes, le repreneur est plus ambitieux et recherche une entreprise avec des potentialités.

1.2. La reprise d'entreprise artisanale : un processus séquentiel

On distingue généralement quatre principales étapes dans le processus de reprise (*cf.* figure 1) : la préparation, l'accord, la transition et le management de la reprise. Ces étapes ne s'enchaînent pas toujours de façon linéaire et on assiste très souvent à des itérations : face aux difficultés rencontrées, le processus s'arrête et redémarre à l'étape précédente. De ce fait, il peut afficher une durée relativement longue. Nous allons à présent détailler chacune de ces quatre phases, en insistant sur les difficultés qu'elles posent et en indiquant leurs spécificités en milieu artisanal.

1.2.1. La préparation

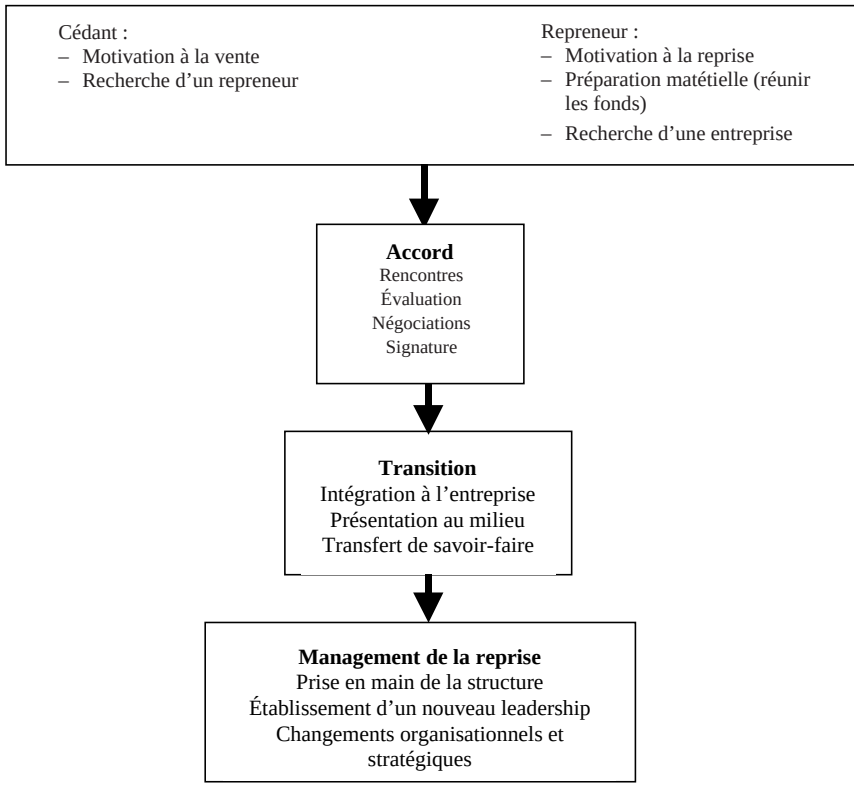
La préparation est une phase où les deux acteurs (le cédant et le repreneur) ne se sont pas encore rencontrés et où chacun d'eux se prépare à l'opération.

Nous avons vu que les motivations du **cédant** n'étaient pas toujours aussi affirmées ou sincères que voulues. La relation affective existant entre le dirigeant, contraint de céder, et son entreprise peut se traduire par des réactions émotionnelles fortes[8] (appréhension de la perte d'un statut social ou d'un patrimoine, mise à la retraite pas forcément acceptée même si inéluctable, transmission vécue de façon tragique et s'apparentant à la propre mort du cédant, etc.) et un perpétuel report de la transmission : le cédant s'accroche à son entreprise et rend la vente très délicate.

8. Pour Pailot (2000), cette charge émotionnelle s'apparente à celle décrite par la théorie psychanalytique du deuil, qui explique les réactions des individus qui ont perdu un objet d'attachement.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

FIGURE 1
Les étapes du processus de reprise



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

En revanche, les cédants qui ont comme motif de vente la lassitude ou la volonté d'une prise de recul (réduction de la charge de travail et des responsabilités) vendent généralement plus facilement.

Ce problème de motivation résolu, au moins en partie, il faut ensuite trouver un repreneur. Compte tenu des aspects émotionnels évoqués ci-dessus, le cédant va avoir tendance à chercher un individu proche de lui dans ses motivations, son expérience et sa passion, quelqu'un qui partage sa conception de l'entreprise et du métier et qui s'inscrit totalement dans l'identité artisanale. Or, si trouver un repreneur n'est jamais une chose aisée (problème de diffusion de l'information pour les entreprises saines qui ne bénéficient pas des réseaux d'information des structures en difficultés, auquel s'ajoute la méfiance des éventuels acheteurs quant

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

aux motivations du vendeur), en rencontrer un qui possède des traits identiques au cédant s'apparente à un petit exploit. C'est ce qui explique qu'un temps souvent long est nécessaire pour trouver un repreneur et que la rencontre d'une opportunité est la plupart du temps obligatoire.

Le **repreneur** doit lui aussi se préparer, notamment matériellement, à la reprise. Les difficultés auxquelles il se heurte à ce stade sont de trois natures. Il doit tout d'abord faire face à un problème de financement, puisqu'il lui faut rassembler la somme nécessaire à l'opération. Il doit ensuite trouver l'entreprise qui correspond à ses attentes. Or, dans un contexte d'opacité des marchés, les opportunités ne manquent pas, mais l'information n'est pas toujours accessible. Enfin, l'acheteur potentiel est parfois caractérisé par un manque de réelle motivation ou par l'incapacité à évaluer la validité d'un dossier.

Les problèmes soulevés dans cette phase de préparation expliquent sans doute une partie des échecs de transmission. Si toutefois ils sont résolus, le processus se poursuit par une deuxième phase : l'accord.

1.2.2. L'accord

Plusieurs rencontres sont généralement nécessaires entre le cédant et le repreneur avant de parvenir à un accord, puis à la signature du contrat.

Cette deuxième phase soulève également un certain nombre de difficultés qui peuvent stopper le processus. La première d'entre elles concerne l'évaluation délicate de l'entité à acheter. Le repreneur doit en effet parvenir à se faire une idée de ce que vaut réellement l'entreprise. Il faut ensuite déterminer précisément l'objet de la transmission (les biens à céder) et tout ce qui entoure sa réalisation (son mode de financement, la situation du cédant après l'achat, les formalités à accomplir, etc.). Puis, la négociation du prix de vente peut donner lieu à une bataille acharnée, où les motivations des acteurs pèsent parfois plus lourd que les critères objectifs d'évaluation. Enfin, il faut régler tous les problèmes juridiques et fiscaux (documents officiels attestant du transfert de propriété, choix du statut juridique pour le repreneur, etc.).

Cette phase est la plus « technique » pour les artisans qui souffrent fréquemment de lacunes dans les domaines juridique et financier. Elle aboutit néanmoins à la vente de l'entreprise et c'est donc seulement à cette étape qu'on peut commencer à parler de transmission.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

1.2.3. La transition

La transition correspond à une étape de passation des pouvoirs qui peut se révéler plus ou moins longue. Trois cas de figures sont en fait envisageables : soit le cédant s'en va immédiatement (il se contente de remettre les clés au repreneur le jour de la signature et ne le revoit plus), soit il offre une assistance ponctuelle et limitée, soit il est intégré dans la nouvelle structure.

Dans le cas du secteur artisanal, toutefois, **la présence du cédant** pendant une période de transition nous paraît **fondamentale**. Elle offre en effet de nombreux avantages : elle assure tout d'abord une certaine stabilité de l'entreprise reprise ; elle facilite ensuite les contacts entre le repreneur et les partenaires clés ; le vendeur peut ainsi introduire l'acheteur auprès du personnel et le légitimer auprès de celui-ci. Dans le même ordre d'idées, personne n'étant réellement propriétaire d'une clientèle (celle-ci pouvant changer de fournisseur à sa guise), le vendeur peut l'inciter à rester fidèle à l'entreprise. Le cédant peut également présenter son repreneur aux fournisseurs stratégiques et ainsi lui assurer la nécessaire continuité d'un stock, d'une gamme ou de conditions commerciales. De surcroît, les établissements bancaires finançant autant l'homme que l'entreprise, tout changement peut être prétexte à remettre en cause les accords passés. Même si le repreneur arrive, comme c'est souvent le cas, avec ses propres banquiers, une certaine continuité de la relation bancaire peut également être avantageuse (utilisation de lignes de crédit existantes par exemple). Pour cela, le relais s'opérant entre cédant et repreneur est utile (Armand et Pironin, 1996). Par ailleurs, et cela est d'autant plus important dans l'artisanat, le cédant profite de cette période de transition pour effectuer un transfert de savoir-faire et pour former le repreneur aux techniques ignorées. En effet, l'artisanat regroupant en majorité des métiers à dominante « manuelle », il existe souvent, en plus des gestes de base du métier, des astuces acquises par la pratique. Enfin, le faible taux d'informatisation ou plutôt d'utilisation de l'outil informatique dans l'entreprise artisanale fait que, sur le plan administratif, la mémoire de l'entreprise, c'est bien souvent l'homme : la phase de transition peut aussi être le moment de la transmission de cette mémoire par le cédant. Cette transmission de connaissances tacites implique une bonne entente entre les acteurs.

Lors de cette phase, la cohabitation cédant-repreneur représente un réel enjeu pour la réussite de l'opération. Toutefois, elle est particulièrement délicate à gérer : la présence du cédant peut faire écran entre l'entreprise et le repreneur, gêner ce dernier dans la prise en main de la structure et catalyser la résistance au changement des salariés. Comme le soulignent Kets de Vries (1986) et Vatteville (1994), certains entrepreneurs acceptent difficilement une autre manière de gérer l'entreprise que la leur. Devant l'ambiguïté d'une double direction, c'est l'ancien dirigeant qui primera pour le personnel, surtout dans le contexte d'une structure

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

artisanale où une proximité sociale[9] et des liens forts unissent généralement patron et salariés. Le cédant doit donc accepter de laisser l'autorité et le pouvoir à son successeur afin de ne pas nuire au bon déroulement de la reprise.

1.2.4. Le management de la reprise

C'est seulement une fois la phase de transition terminée que commence véritablement la reprise : le repreneur dirige seul une structure qu'il ne connaît que partiellement, travaille avec des salariés qu'il n'a pas recrutés, pour le compte de clients qu'il n'a pas démarchés. Le repreneur doit alors s'imprégner de l'entreprise (Welsh, 1993), avant d'insuffler les changements estimés nécessaires pour relancer la firme et prendre de nouvelles orientations stratégiques (Fiegener *et al.*, 1994).

L'entreprise reste toutefois marquée de l'empreinte du cédant : ce qui peut engendrer des réactions négatives au sein de l'environnement et une attitude de rejet du personnel.

Les réactions au sein de l'environnement

Dans tout secteur d'activité, le départ de l'ancien dirigeant entraîne une suspicion naturelle des fournisseurs et des clients. Les premiers sont inquiets, car ils se demandent si le nouveau propriétaire va continuer à s'approvisionner chez eux ou s'il va remettre en cause les conditions d'approvisionnement. Les seconds peuvent ne pas apprécier que l'entreprise avec laquelle ils avaient l'habitude de travailler change de propriétaire. Il existe parfois une grande influence du cédant sur la clientèle et celle-ci risque de partir avec lui, d'autant plus que certains concurrents vont en profiter pour la démarcher.

Dans l'artisanat, ces risques sont encore plus grands en raison de la forte personnalisation des relations entre l'artisan et ses partenaires extérieurs.

Le rejet du personnel

Tout changement est naturellement source de perturbation pour les salariés d'une entreprise. Or, l'arrivée d'un nouveau propriétaire est une modification majeure en soi (Fiegener *et al.*, 1994). À cet égard, Levinson (1970) emploie l'image de la formation d'une nouvelle famille lors d'un remariage. Les enfants doivent à la

9. Dans l'artisanat, l'adhésion généralisée au « modèle » de la réussite sociale, par le passage du salariat à l'indépendance, ainsi que l'acceptation du cheminement professionnel qui y conduit, contribuent fortement à une grande proximité entre les membres d'une entreprise aux statuts (provisoirement) différents (apprenti, salarié ou compagnon, artisan).

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

fois faire face au « chagrin » causé par le départ d'un de leur parent et à l'incertitude associée au changement de mode de vie. Ils peuvent alors mal réagir au contrôle exercé par cette nouvelle personne[10], surtout que l'entreprise a été obtenue rapidement et uniquement contre paiement, plutôt que « naturellement », à l'issue d'un long processus jalonné par les étapes du cheminement professionnel artisanal classique. Comme le souligne Larsson (1989), la résistance du personnel peut être active et exprimée (colère, rejet, sabotage) ou passive, les salariés faisant mine de se résigner à la situation, mais ne montrant aucune bonne volonté (absentéisme, baisse de la performance). Les employés peuvent même décider de quitter l'entreprise. Or, le départ d'employés à la suite d'une reprise peut avoir des effets destructeurs sur une structure de petite taille, surtout dans le milieu artisanal où les salariés disposent d'un savoir-faire important qui n'est pas codifié (mais seulement ancré dans la mémoire individuelle) et sont souvent en contact avec la clientèle. Cela équivaut à une perte d'actifs invisibles (Gaddis, 1987), les compétences du personnel faisant en effet parfois partie des ressources intangibles stratégiques d'une entreprise (Puthod et Thévenard, 1999).

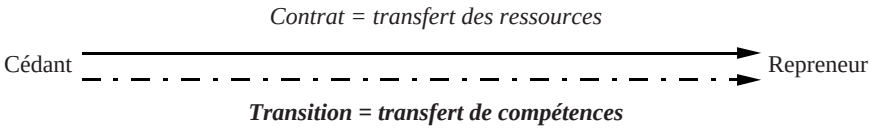
Le défi de la phase de management de la reprise est par conséquent de taille : le repreneur doit prouver sa légitimité dans le milieu, rassurer les partenaires de l'entreprise (clients et fournisseurs), gagner l'engagement et la motivation du personnel, tout en établissant un nouveau leadership et en développant un nouvel état d'esprit.

En définitive, si le processus dans son ensemble doit être géré avec précaution, la phase clé semble être la **transition**. Compte tenu des spécificités de l'artisanat où, bien plus que des actifs matériels, transmettre une entreprise, c'est aussi délivrer des éléments immatériels et tacites (savoir-faire, astuces, réseaux de relations, confiance du personnel et du milieu, etc.), l'accompagnement du cédant lors du passage de relais apparaît déterminant (*cf.* figure 2). La relation cédant-repreneur semble être au cœur du processus et une alchimie semble devoir s'opérer entre les deux acteurs pour que le cédant transmette autre chose que les ressources matérielles prévues dans le contrat et notamment son savoir. Ce transfert ne peut se réaliser que d'une manière volontariste et bilatérale, le repreneur devant, de son côté, être conscient de la richesse de cette transmission.

10. Cette analogie est d'autant plus pertinente dans l'artisanat que la proximité sociale entre les membres des entreprises fait que ces dernières s'apparentent souvent à des structures familiales dans lesquelles l'artisan et parfois son conjoint jouent respectivement le rôle du père et de la mère.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

FIGURE 2
Les transferts de ressources et de compétences dans une transmission



Aujourd'hui, il est d'autant plus urgent d'étudier cette phase de transition que les acteurs institutionnels ont surtout développé des systèmes d'aides concernant les deux premières phases du processus – préparation et accord[11] – et que les aspects managériaux, plus délicats par nature, sont plus négligés.

C'est sur la base de cette proposition que nous avons entamé notre recherche de terrain.

2. L'étude de neuf cas de reprises d'entreprises artisanales

2.1. Méthodologie de l'étude et présentation des cas étudiés

La transmission d'entreprises en milieu artisanal reste, malgré les travaux évoqués, un terrain peu défriché et la littérature ne restitue pas la complexité managériale du problème. Afin de mieux cerner ce phénomène, nous avons décidé de mener une étude exploratoire et de recueillir des données qualitatives, nous permettant d'obtenir des descriptions riches de reprises ancrées dans leur contexte (Huberman et Miles, 1991) et de mieux respecter la dimension temporelle du processus. Les études de cas sont apparues pertinentes au regard des caractéristiques du processus étudié : absence de causalité simple ou de concepts déjà validés par d'autres méthodologies (Wacheux, 1996) et importance des facteurs de contingence (économiques, socioculturels, voire psychologiques). En outre, cette méthodologie permettait d'englober les acteurs (cédant et repreneur), leur contexte et leurs actions, et ainsi de faire face aux reproches souvent formulés à l'encontre des recherches portant sur l'entrepreneuriat qui s'intéressent à l'un ou l'autre de ces aspects, mais rarement aux trois (Fayolle, 2000 ; Danjou, 2002). Dans cette perspective et dans un souci de triangulation des données (Yin, 1994), différentes sources d'information ont été utilisées.

11. Les Chambres de métiers, par exemple, organisent des colloques et d'autres moments de rencontres entre cédants et repreneurs éventuels. Ils tiennent également des fichiers d'adresses à la disposition des repreneurs. Enfin, avec l'aide des notaires, banquiers et experts comptables, ils apportent leur soutien dans la phase d'évaluation et de négociation.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La première et la plus importante d'entre elles a été des entretiens réalisés avec les acteurs concernés par la reprise. Si notre objectif était d'interviewer tous les couples repreneurs-cédants, il est arrivé que de nombreux cédants n'étaient plus joignables au moment de l'étude, car leur départ à la retraite s'était souvent accompagné d'un déménagement. Quand cela était possible, nous avons également cherché à interroger d'autres acteurs ayant vécu ou suivi la reprise (expert-comptable, salariés, Chambre de métiers, etc.). Pour mener ces interviews, un guide d'entretien a été élaboré ; celui-ci cherchait à obtenir des informations sur toutes les étapes du processus décrit précédemment, en insistant toutefois sur la phase qui nous paraissait essentielle : la transition. Un effort de recueil d'informations a également été fourni pour tenter de qualifier la relation cédant-repreneur.

La deuxième source d'information utilisée a été l'observation directe. En effet, tous les entretiens avec les repreneurs ont été réalisés en face à face, dans l'entreprise achetée. Cela nous a permis d'étudier l'organisation et l'environnement de l'entreprise et d'analyser le comportement du repreneur au travail, que ce soit dans la partie « fabrication » ou dans ses relations avec la clientèle et les salariés.

Enfin, nous avons cherché à obtenir des documents écrits nous permettant d'authentifier le discours des acteurs et de retracer la chronologie des événements. Cependant, les artisans ne sont pas des chefs d'entreprise très formels et conservent peu de traces écrites de leur travail, d'autant plus que seule une minorité fait usage d'un outil informatique. C'est pourquoi nous avons eu accès à peu d'informations de cette nature, exceptés les contrats de vente et les documents comptables. En revanche, des informations sectorielles nous ont été fournies par la Chambre de métiers.

À l'aide de ces différentes sources d'évidence, nous avons réalisé neuf études de cas d'entreprises artisanales ayant été reprises entre 1999 et 2001[12] (*cf.* tableau 1). Les entreprises sélectionnées ont volontairement été choisies de tailles différentes et de métiers distincts, pour tenter de « coller » à l'hétérogénéité des activités de l'artisanat. La plupart des opérations ont donné lieu à la transmission de fonds de commerce.

12. La plupart de ces cas nous ont été fournis par la Chambre des métiers. Nous nous sommes volontairement arrêtés à neuf opérations de reprise, même si nous disposions de contacts plus étendus, car nous avons été confrontés à un phénomène de saturation d'informations : un nouveau cas ne nous aurait pas fourni d'éléments nouveaux.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

TABLEAU 1
Les neuf cas étudiés*

	Multipass	Dubifteck	Techniservice	Vieux Moulin	Coup'Tif	Cadrotop	220 volts	Café Serré	Carambole
Activité	Cordonnerie, Clés.	Boucherie, charcuterie.	Électromé-nager, électricité.	Boulangerie, pâtisserie.	Coiffure	Encadrement	Électricité	Torréfaction, café.	Carrosserie
Clientèle	Particuliers et agences immobilières.	Particuliers	Particuliers et artisans.	Particuliers	Particuliers	Professionnels et particuliers.	Professionnels et particuliers.	Particuliers et cafés, hôtels et restaurants.	Particuliers et assureurs.
CA au moment de l'achat (euros)	130 000	839 000	457 000	200 000	N/d mais « gros salon ».	N/d	N/d mais en baisse	152 500	305 000
Nombre de salariés	1	7	1	2	4 et le couple de patrons.	1	1	1	4
Date de création	1980	1965	1960	1970	1965	1990	1998	1900	1970
Raisons de la cession	Lassitude, double activité.	Retraite	Retraite	Retraite	Retraite	Changement d'activité.	Problème de santé.	Retraite	Retraite, lassitude.
Date de la cession	2000	2000	2000	2000	2001	2001	2001	1999	2000
Personnes interrogées	Repreneur, Chambre des métiers.	Repreneur, Chambre des métiers, cédant.	Repreneur, Chambre des métiers, salariés.	Repreneur, Chambre des métiers.	Repreneur, Chambre des métiers, expert comptable.	Repreneur, Chambre des métiers.	Repreneur, cédant, Chambre des métiers.	Repreneur, cédant, Salariée.	Repreneur, Chambre des métiers.

* Pour respecter l'anonymat des repreneurs, le nom des entreprises a systématiquement été modifié.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le niveau de réussite de la reprise a été évalué sur une échelle à trois niveaux (*cf.* figure 3), fondée sur l'évolution du chiffre d'affaires[13] et du nombre de salariés de l'entreprise achetée.

FIGURE 3
L'échelle d'évaluation utilisée pour qualifier le succès de la reprise

+++	L'activité s'est développée : le chiffre d'affaires et le nombre de salariés sont plus élevés.
++	L'activité a été maintenue : le chiffre d'affaires et le nombre de salariés sont équivalents.
+	L'entreprise a été transmise et vit toujours, mais son chiffre d'affaires est en baisse.

Niveau de réussite

2.2. Principaux résultats

2.2.1. Des phases de préparation et d'accord bien négociées

Les deux premières phases du processus (préparation et accord) n'ont pas posé de problèmes importants aux repreneurs que nous avons rencontrés. En effet, une fois que les acteurs ont réellement manifesté la volonté de reprendre une affaire, la recherche d'une entreprise à reprendre s'est effectuée sans mal, dans la plupart des cas[14]. La consultation du fichier d'entreprises à reprendre de la Chambre des métiers est apparue suffisante. Seuls deux repreneurs ont eu plus de difficultés à trouver l'entreprise correspondant à leurs critères, car ils n'étaient pas artisans auparavant et souhaitaient trouver une activité au savoir-faire relativement facile à acquérir, sans qualification préalable (pas de diplômes nécessaires).

13. Dans le type de reprises observé, rentabilité et chiffre d'affaires sont en étroite corrélation ; nous avons donc privilégié ce dernier indicateur. Par ailleurs, nous avons également tenu compte de l'évolution du marché pour relativiser la croissance du CA.

14. Notons néanmoins que le début d'un processus de transmission est toujours difficile à dater dans la mesure où l'idée peut germer pendant de nombreux mois avant d'aboutir à une décision et à la mise en place des premières démarches effectuées et la rencontre des protagonistes.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

En ce qui concerne les motivations des acteurs, celles-ci restent relativement classiques et correspondent bien aux motifs exposés dans la littérature. Ainsi, du côté du cédant, les raisons de transmission sont : le départ en retraite (six cas sur neuf), les problèmes de santé (un cas), la lassitude et l'envie de changer d'activité étant également des raisons évoquées dans trois cas. De la même façon, pour le repreneur, on retrouve dans les cas étudiés deux grands types d'opérations (*cf.* tableau 2) :

– La reprise comme exploitation d'une activité indépendante au quotidien, dans le cadre d'un repositionnement professionnel (chômeur ou salarié qui cherche une nouvelle activité, tels les cas de Multipass, de Techniservice, de Cadrotop et de Café Serré) ou d'une suite logique du cheminement professionnel de l'artisan (d'apprenti, on devient salarié puis patron, tels Coup'Tif, Vieux Moulin, Carambole ou Dubifteck). La motivation première est alors de « gagner correctement sa vie », sans se positionner réellement dans un objectif de fort développement.

– La reprise dans une logique plus entrepreneuriale, visant dès le départ des moyens suffisants (salariés, capitaux) et ayant pour but un développement de l'affaire ; cette reprise peut même s'effectuer en complément d'autres activités exercées (achat d'une deuxième activité sous forme de filiale ou en suscitant des apports complémentaires de capitaux par d'autres sociétés, comme pour 220 volts).

Par ailleurs, le temps s'écoulant entre la première rencontre avec le cédant et la signature de la vente est généralement assez court : trois mois sont en moyenne nécessaires. La négociation entre les partenaires pour se mettre d'accord sur les éléments entrant dans la transmission et sur le prix de l'affaire s'est effectuée sans difficultés apparentes. Cela va à l'encontre des résultats de l'étude de Deschamps (2000) qui mettaient en évidence que 60 % des repreneurs avaient éprouvé des problèmes de fixation de prix et de clauses de garantie. Cependant, ces repreneurs n'ayant pas ou peu de connaissances dans les domaines juridico-fiscaux, ils n'ont pas hésité à s'entourer d'experts pour les conseiller : experts-comptables, avocats, notaires, etc. C'est, selon eux, ce qui a facilité les négociations.

Enfin, si les établissements financiers ont finalement apporté leur soutien aux projets, le financement de l'opération a été plus ou moins délicat selon la situation personnelle du repreneur (apports personnels ou non) et l'activité concernée. Certains de nos interlocuteurs ont en effet mentionné que les banques ont un processus d'octroi des prêts beaucoup trop centralisé (au plan régional ou national) et reposant sur des critères trop généraux pour leur permettre de juger précisément de la viabilité de petites entreprises locales. Par ailleurs, certaines activités étant considérées en déclin, les banques refusent systématiquement d'investir, sans tenir compte des particularités des entreprises.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

TABLEAU 2
Présentation des repreneurs

	Multipass	Dubifteck	Techniservice	Vieux Moulin	Coup'Tif	Cadrotop	220 volts	Café Serré	Carambole
Identité	Homme de 49 ans.	Homme de 37 ans et sa femme.	Homme de 39 ans et sa femme.	Homme de 35 ans et sa femme.	Femme de 30 ans.	Homme de 49 ans.	Homme de 50 ans.	Homme de 40 ans.	Homme de 40 ans et sa femme.
Parcours	Technicien, puis technico-commercial et directeur des ventes dans filiale française d'une firme américaine.	Apprenti, puis ouvrier boucher salarié et chef boucher salarié dans des entreprises artisanales.	Technicien, puis chef d'agence chez un important fabricant de matériel électroménager.	Apprenti, puis ouvrier salarié dans une boulan-gerie artisanale et salarié dans une boulangerie industrielle.	Brevet de technicienne supérieure en comptabilité, puis formation de coiffure. Coif-feuse salariée.	Technicien, puis agent de maîtrise dans une PME.	Manuel autodidacte qui a dirigé une entreprise d'électricité de 80 personnes.	Contrôleur de gestion salarié, puis responsable de PME.	Apprenti, puis salarié dans différents garages. Femme enseignante de gestion.
Motivation de la reprise	Créer son emploi, améliorer sa qualité de vie et son revenu, rester dans la région et être son propre patron.	Cheminement normal, réussir quelque chose et relever un défi en famille.	Être à son compte, se rapprocher de sa région d'origine, choix familial.	Cheminement normal. Être à son compte. Liberté et autonomie.	Désir d'indépendance et besoin de se réaliser. Lassitude de travailler pour des patrons moins diplômés.	Licenciement : besoin de se trouver un travail.	Divorce et déménagement. Recherche d'une entreprise tremplin pour attaquer de gros marchés en Suisse.	Lassitude du métier d'origine. Envie de changer d'activité et de milieu professionnel. Désir d'indépendance.	Cheminement normal. Besoin de reconnaissance. Envie d'avoir sa propre affaire.
Critères de choix de l'entreprise	Emplacement, potentiel et correspondance entre les capacités du repreneur et l'activité.	Région, connaissance de l'entreprise et relations privilégiées avec le cédant.	Région, potentiel de l'entreprise, maîtrise du métier, relations avec le cédant et facilités de financement.	Rester dans la région, prix, soutien d'un gros fournisseur face au potentiel de l'affaire.	Emplacement, taille importante, prospérité, clientèle intéressante (fortunée).	Métier manuel sans connaissance spécifique et sans formation nécessaires.	Région. Instinct (confiance) et le fait qu'un des deux associés reste dans la structure.	Activité originale, rentable et sans trop de salariés. Environnement géographique agréable.	Prix peu élevé et localisation centrale.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

2.2.2. Une phase de transition qui n'est pas toujours à la hauteur des espérances

Différents cas de figures ont été mis en lumière pour cette phase jugée stratégique (*cf.* tableau 3). Dans certains cas (Café serré, Dubifetck, Vieux Moulin, Techniservice et 220 volts), un accompagnement important a été offert par le cédant, qui a fourni beaucoup d'efforts pour transmettre son métier et intégrer son repreneur dans le milieu. Par exemple, pour ce qui est de l'entreprise de torréfaction, le cédant a torréfié le café plusieurs fois avec son repreneur, jusqu'à ce que celui-ci maîtrise l'opération. Il lui a présenté l'ensemble des clients professionnels et les fournisseurs, ainsi que l'environnement proche de l'entreprise (voisinage). Une véritable relation amicale s'est instaurée entre les deux protagonistes, le cédant étant très heureux de transmettre son entreprise dans de bonnes conditions à un repreneur, certes pas du métier, mais fortement motivé et désireux d'apprendre. En revanche, dans les cas de Vieux Moulin et de Techniservice, une détérioration des relations entre cédant et repreneur a mis fin de façon anticipée à la collaboration prévue lors de la vente.

Lorsque le cédant n'était pas disposé à rester pour « donner un coup de main », le transfert de savoir-faire s'est parfois mis en place par le biais des salariés (Multipass et Cadrotop). Dans le cas de Cadrotop, le repreneur a bénéficié des deux mois de préavis du salarié (celui-ci n'étant pas repris avec l'affaire), pour apprendre le métier de la plastification à chaud et n'hésite pas, depuis son départ, à lui téléphoner pour lui demander des conseils de fabrication.

Il existe également des cas où aucun transfert de compétences n'a été réalisé : cédant à la personnalité trop individualiste, sans réelle motivation d'aider le repreneur (Coup'Tif), ou faisant preuve d'une trop grande lassitude et d'un empressement à se débarrasser de l'affaire (Carambole). Dans ces situations, les reprises se sont révélées plus délicates, le repreneur étant contraint de comprendre l'entreprise de lui-même et étant parfois amené à découvrir des choses surprenantes. Parmi ces dernières, on a pu relever des détournements de fonds ou encore des cédants continuant à travailler avec des anciens clients de l'entreprise, de façon illégale et en totale concurrence avec l'entreprise cédée.

Nous pensions, au début de cette recherche, que l'appartenance du repreneur au milieu artisanal favoriserait ses relations avec le cédant, créant entre eux un climat de confiance a priori. Nos observations mettent en lumière que cette condition n'est pas suffisante. Pour que la transition se déroule convenablement, les deux acteurs doivent être dotés d'une véritable envie de coopérer et partager les mêmes valeurs.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

TABLEAU 3
La phase de transition

	Multipass	Dubifteck	Techniservice	Vieux Moulin	Coup'Tif	Cadrotop	220 volts	Café Serré	Carambole
Acteurs à l'origine du transfert de compétences	Cédant et surtout salariée.	Cédant et sa femme.	Cédant et sa femme.	Cédant, son fils salarié, sa femme et la vendeuse.	Peu de transfert car incompatibilité de caractère (mais présence comptable et salariés).	Vendeur (bases) et ouvrier.	Cédant et son ancien associé.	Cédant et salariée.	Secrétaire
Nature des ressources et compétences transmises	Équipement vieillissant. Bases du métier, relations avec clients et fournisseurs.	Matériel, savoir-faire, suivi de l'activité (gestion et fournisseurs) relations avec clients, mémoire de l'entreprise.	Connaissance en électricité, matériel obsolète, stock bas de gamme, certains clients.	Matériel. Méthodes de travail pour faire les mêmes produits, relations avec les clients et les fournisseurs.	Salon uniquement.	Matériel + savoir-faire + présentation d'une partie de la clientèle.	Structure (local + matériel). Cédant qui reste comme commercial et qui présente de nouveaux clients au repreneur.	Boutique et local équipé. de torréfaction. Apprentissage du métier et présentation à l'ensemble de l'environ-nement.	Garage La secrétaire présente le repreneur aux clients lorsqu'ils viennent au garage.
Durée	1 mois.	Cédant présent de manière discontinue depuis la reprise (2 ans).	3 mois mais sans réel transfert du fait de la détérioration des relations entre les acteurs.	1 mois pour le repreneur (méthodes du cédant) et 3 mois pour son épouse (présentation clients et fournisseurs) mais détérioration des relations.	Un week-end.	2 mois avec l'ouvrier.	Le cédant y est encore 6 mois après la signature.	3 mois, mais passe régulièrement dans l'entreprise.	5 min. avec le cédant; 4 mois avec la secrétaire.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

TABLEAU 4
Le management de la reprise

	Multipass	Dubifteck	Techniservice	Vieux Moulin
Changements apportés à l'entreprise depuis la reprise	Achat d'une nouvelle machine plus performante pour assurer un meilleur service. Amélioration de l'accueil.	Remplacement de 2 salariés.	Nouveau véhicule, montée en gamme, nouvelle gestion (trésorerie, stocks), nouvelle politique d'approvisionnement, nouvelle politique de prix (= gde distribution).	Dégradation des relations avec les salariés et départ de ces derniers. Embauche d'un nouvel ouvrier et d'un apprenti puis d'une vendeuse. Offre petit à petit de nouveaux produits en pâtisserie - volonté de ne pas tout changer d'un coup.
Difficultés éprouvées	Aucune	Gestion du personnel, management.	Manque de compétences techniques, besoin d'accompagnement en bureautique, informatique organisation et commercial.	Gérer le personnel, manager une équipe, avoir une vie de famille.
L'entreprise en 2002 (étendue du succès)	CA + 10 %/an, avec plus de clients fidèles 1 salarié (+++).	CA + 23 %/an (évolution favorable de l'ensemble de la profession) 7 salariés (+++).	CA + 36 % 2 salariés et 1 apprenti (+++).	CA – 30 % lors de l'arrivée d'un nouveau concurrent. 2 salariés et 1 apprenti (+).
Perspectives de développement	Limitées du fait de la taille du local. Revente dans 10 ans.	Suivre la demande = développement par rachat d'un local contiguë et agrandissement.	Création d'un holding pour racheter la SARL et changer de nom. Créer une « station technique agréée » par les marques, embauche d'un (ou 2) salarié de plus.	Pas de développement ni de réinvestissement avant d'avoir soldé le crédit = trop endetté. Vendre dès que possible.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Coup'Tif	Cadrotop	220 volts	Café Serré	Carambole
Vente de bijoux (échec) + achat de nouveaux appareils (modernisation outil) + achat de davantage de stock + informatisation (rémunération des salariés au chiffre d'affaires).	Déménagement + amélioration de la qualité (travail plus lent mais plus soigné) + créativité « artistique ».	Aucun sur la structure en soi, car le repreneur développe une nouvelle affaire en Suisse.	Conquête de nouveaux clients professionnels. Développement de la capacité de production (achat d'un nouveau local + matériel). Nouveaux produits. Diversification épicerie fine + rachat du magasin de poterie adjacent (rénovation).	Réorganisation totale : incitation à la démission des salariés délictueux, instauration d'une démarche marketing et qualité, redéfinition des tâches des salariés. Motivation des salariés : primes d'assiduité. Modernisation de l'outil.
Départ de clientes (manque de technicité de la repreneuse) résistance au changement des employées + espionnage du cédant.	Être seul pour tout faire.	Trouver du personnel pour assurer le travail (obtenir des contrats ne suffit pas).	Très limitées : perte de quelques clients, résistance ponctuelle au changement de la salariée.	Société mal gérée. Perte de clientèle. Absentéisme, vols et détournements de fonds des salariés. Désorganisation totale.
Un CA à peu près maintenu + rajeunissement contraint de la clientèle. 4 salariés (++).	Un CA en baisse 0 salarié (+).	Son CA France ne va pas évoluer mais ajout du CA développé en Suisse. 1 salarié (+++).	Croissance CA + 50 % 2 salariés (+++)	Année 1 : Chute du CA et n^bre salariés (+). Année 2: +30 % 4 salariés (dont femme du repreneur) + 3 apprentis (+++).
Réaménagement futur du salon pour augmenter sa capacité.	Pas de développement envisagé, si ce n'est miser sur la créativité. Transmettre à son fils.	L'entreprise devrait être alimentée par les affaires négociées en Suisse.	Poursuivre la croissance, puis stabilisation.	Redresser, puis revendre car repreneur dégoûté de l'activité.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Au final, lorsqu'on s'intéresse à l'évolution de ces entreprises après leur reprise, il semble exister pour la plupart un lien entre la réussite de l'opération et l'étendue du transfert s'étant opéré entre cédant et repreneur (plus le transfert est important, plus la réussite apparaît grande). Deux cas relativisent néanmoins ce constat : Multipass (transfert moyen mais évolution positive) et Vieux Moulin (transfert important pour un succès faible). Ils incitent donc à poursuivre l'analyse et à s'intéresser à la phase de management de la reprise.

2.2.3. Un management de la reprise fonction du profil du repreneur

Les cas étudiés concernent des entreprises qui ont été reprises en moyenne deux ans avant la recherche. Cette période a été suffisamment longue pour que certains repreneurs instaurent des changements dans la structure et / ou éprouvent de sérieuses difficultés (*cf.* tableau 4).

L'analyse de ce tableau permet de distinguer deux types de management post-reprise, associés à deux profils de compétences du repreneur :

– Quand le repreneur possède un profil centré sur un savoir-faire technique (artisan de métier) : l'entreprise stagne ou régresse, excepté pour Dubifteck qui bénéficie d'une tendance de marché favorable (crise de la vache folle poussant les consommateurs à revenir chez les artisans-bouchers traditionnels au détriment de la grande distribution). Ces repreneurs (Vieux Moulin, Cadrotop, Carambole en 1ère année et Coup'Tif pour l'instant), bien que pratiquant un management de la continuité (ils n'apportent à l'entreprise achetée que de menues évolutions et se contentent de reproduire le schéma de gestion du créateur de l'entreprise), font face à beaucoup de difficultés, notamment dans leurs rapports avec le personnel (quand il y en a). Leur légitimité technique n'apparaît pas suffisante à la réussite de la reprise.

– Quand le profil du repreneur est plus managérial (formation en gestion, expérience dans l'animation d'équipes, responsabilités antérieures, etc.), le succès apparaît plus grand (Multipass, Techniservice, 220 volts, Café Serré et Carambole en 2e année). Le repreneur parvient à mieux prendre en main la structure et n'hésite pas à pratiquer un management de rupture, à prendre davantage de risques et à lancer l'entreprise dans des projets plus ambitieux que son prédécesseur : changements majeurs apportés à l'organisation, attaque de nouveaux marchés, etc.

Enfin, pour terminer la présentation de ces résultats, on s'est également intéressé aux représentations qu'avaient les repreneurs des raisons de leur réussite. Les réponses ont été à ce sujet relativement congruentes, puisque nos interlocuteurs nous ont cité :

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

– la motivation du repreneur (Cadrotop, 220 volts, Carambole) : l'envie de travailler, l'amour du travail bien fait, l'investissement personnel (ne pas regarder ses heures) ;
– la transmission du savoir-faire du cédant (Cadrotop, 220 volts, Café Serré, Dubifteck) ;
– les compétences commerciales et de gestion (Multipass, Carambole, Café Serré, Techniservice) ;
– la volonté de développement du repreneur (Café Serré, Multipass, Techniservice).
– la capacité d'intégration au milieu (Café Serré) ;
– l'argent de départ qui permet d'acheter une entreprise saine (Coup'Tif) et la chance (Multipass).

Conclusion

Cette étude exploratoire avait deux objectifs principaux : d'une part, mieux cerner le processus de reprise d'une entreprise artisanale par une personne physique, en relevant les étapes les plus problématiques ; d'autre part, faire émerger les conditions de réussite d'une telle opération. Il convient donc, dans un premier temps, d'effectuer un retour sur les principaux résultats obtenus, en analysant leur portée d'un point de vue plus théorique. Puis, dans un second temps, on soulignera les actions des institutions qu'ils suggèrent, en tenant compte des principales limites de ce travail et des pistes de recherche ouvertes.

Nos résultats montrent que, parmi les étapes du processus de reprise, certaines se déroulent sans problème majeur (la préparation et l'accord), alors que d'autres se révèlent beaucoup plus délicates (transition et management de la reprise).

Tout d'abord, les difficultés qui apparaissent lors de la **phase de transition** tiennent pour l'essentiel à une **alchimie** qui ne s'établit pas entre **le cédant et le repreneur**, entraînant ainsi un transfert limité de ressources et de compétences. Ce faible transfert perturbe le déroulement de la reprise, voire compromet son succès. À l'inverse, une bonne osmose entre les deux acteurs contribue de manière significative à sa réussite. Car, même si certaines activités observées s'éloignent de la perception artisanale habituelle du métier (un savoir-faire tacite qui ne se transmet que par un long apprentissage de plusieurs années), l'acquisition des gestes de base par le repreneur dépend de cette osmose. À cet égard, nos observations montrent que si une « proximité de métier » participe à l'établissement d'une relation de confiance entre cédant et repreneur, elle n'en constitue pas le seul élément : l'adhésion à certaines valeurs communes suffit parfois à l'instauration d'une bonne entente entre les acteurs.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Cependant, une phase de transition bien gérée ne garantit pas que la phase suivante, **le management de la reprise**, se déroule convenablement. Les problèmes de prise de leadership et de relations difficiles avec les salariés (lorsqu'il y en a) sont récurrents dans le discours de nos interlocuteurs. Les dirigeants issus du milieu artisanal sont souvent peu formés dans les domaines de la gestion du personnel. La prise en main de la structure est donc particulièrement délicate pour les artisans, qui se heurtent à des difficultés qu'ils avaient la plupart du temps ignorées ou pour le moins sous-estimées. Sans chercher à établir de causalité sur un échantillon aussi réduit, on constate toutefois que les opérations de reprises dont le « niveau de réussite » est le plus élevé (augmentation du chiffre d'affaires et du nombre de salariés) sont le fait de repreneurs aux caractéristiques particulières : ils étaient, d'une part, détenteurs de compétences dans le management et la gestion et, d'autre part, dotés d'une certaine « intention stratégique » au sens où leurs objectifs dépassaient la simple continuation routinière de l'existant pour s'orienter sur une expansion. Leur formation, leur expérience dans la gestion des ressources humaines (acquise antérieurement dans le cadre d'une autre profession ou d'un autre milieu professionnel) et leurs motivations ont été autant de données contingentes conditionnant le déroulement de la reprise en général (et des étapes « délicates » en particulier). Une autre clé du succès de ces opérations semble donc résider dans **la personnalité du repreneur**, qui influence l'ensemble du processus. Sur un plan plus théorique, ce dernier doit notamment avoir une **capacité de développement** et posséder des **compétences managériales**, en un mot, être un entrepreneur[15]. Par sa capacité d'anticipation, sa vision et ses qualités, il influence profondément son entreprise, à travers l'impulsion qu'il lui donne, la mise en œuvre des processus créatifs (Beattie, 1999) et le choix de ses collaborateurs (Carland, Carland et Stewart, 1996).

Notons par ailleurs que ce sont les entités reprises par ces repreneurs au profil particulier et au style de direction différent qui se sont le plus « transformées » depuis leur acquisition. Cette nouvelle façon de diriger l'entreprise s'est accompagnée d'une rupture et a abouti à une véritable **transformation de l'identité de l'entreprise artisanale**. Les changements les plus profonds concernent la définition du métier et la manière dont il est exercé, la perception de l'environnement et les relations que l'entreprise entretient avec ce dernier (Becherer et Maurer, 1999 ; Hills, Lumpkin et Sing, 1997). Ce constat est alors conforme à ce que l'on avait déjà pu observer dans une autre étude portant sur l'évolution de l'entreprise artisanale (Picard, 2000). La reprise matérialise donc une voie parmi d'autres de passage de l'entreprise artisanale à la PME, voire de « sortie » de l'artisanat.

15. Ainsi les propos que tenait Penrose en 1959 s'avèrent particulièrement pertinents en milieu artisanal, où le poids de l'individuel pèse davantage que celui du collectif : « … toute entreprise trouve une limite à son taux de croissance, limite qui est déterminée par les qualités de sa direction… ».

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Ces résultats conduisent à proposer deux pistes principales d'action. La première est de renforcer les démarches qui commencent à être mises en place en France par les Chambres départementales de métiers, sous l'impulsion des instances européennes : élaboration de fichiers de repreneurs et de cédants potentiels, de manière à faciliter la création d' « opportunités » ; organisation de rencontres et d'actions de sensibilisation auprès des dirigeants approchant de la retraite, etc. L'objectif serait notamment de créer un climat propice à une confiance *a priori* entre cédant et repreneur, de faciliter ainsi la reprise des entreprises artisanales par des acteurs extérieurs au secteur et de rendre la phase de transition moins problématique. En parallèle, la seconde piste correspond au développement d'actions de formation au management ou d'accompagnement pendant la phase de « prise en main de l'entreprise », à l'instar de l'École des managers[16]. Cette dernière option contribuerait alors à rendre le management de la reprise plus efficace.

Dans cette optique, ce travail exploratoire ouvre sur un approfondissement des besoins concrets des artisans dans ce domaine. Ce prolongement est d'autant plus nécessaire que cette recherche comporte au moins deux limites. L'une est liée au petit nombre de cas étudiés (neuf) qui empêche de tirer des conclusions définitives et qui ne donne pas une vision d'ensemble du secteur artisanal dans sa variété de métiers[17]. L'autre limite provient du temps relativement court s'étant parfois écoulé entre la reprise et l'évaluation du degré de sa réussite. Compte tenu de ces remarques, ce premier travail appelle une démarche plus large de confirmation des résultats, auprès d'un plus grand nombre d'entreprises.

Bibliographie

AGENCE NATIONALE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES (1992), *Comment trouver une entreprise à reprendre et un repreneur* ?, Les cahiers techniques, Paris, Éditions ANCE.

AGENCE NATIONALE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES (2000), *La reprise vaut la peine qu'on s'en préoccupe*, Ministère français de l'Économie et des Finances, site Internet : <www.minefi.gouv.fr>.

ARMAND, P. et H. PIRONIN (1996), *Comment aborder la transmission des entreprises*, Paris, Top Éditions.

BAUER, M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterÉditions.

16. L'École des managers est un réseau de neuf écoles, soutenu par l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie, qui forme des repreneurs d'entreprises familiales (essentiellement des successeurs) au métier de chef d'entreprise.

17. À cet égard, l'apparente absence de problème sur la fixation du prix de l'entreprise transmise provient certainement du fait que notre échantillon est essentiellement constitué de fonds de commerce, contrairement à d'autres études (Deschamps, 2000).

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

BEATTIE, R. (1999), « The creative entrepreneur : a study of the entrepreneur's creative processes », Frontiers of Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA, Babson College.

BECHERER, R.C. et J.G. MAURER (1999), « The proactive personality disposition and entrepreneurial behaviour among small company presidents », *Journal of Small Business Managemen*t, vol. 37, nº 1, p. 2-36.

CARLAND, J.A.C., J.W. CARLAND et W.H. STEWART (1996), « Seeing what's not there : the enigma of entrepreneurship », *Journal of Small Business Strategy*, vol. 7, nº 1, printemps, p. 1-20.

CHAINEAU, A. (1989), *La transmission d'entreprises : enjeux et perspectives*, Paris, Presses universitaires de France.

CHAPUT, Y. (1993), *Les transmissions d'entreprises*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».

DANJOU, I. (2002), « L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité », *Revue française de gestion*, vol. 28, nº 138, avril, p. 109-125.

DESCHAMPS, B. (2000), « La reprise d'entreprise par une personne physique : une pratique difficile à cerner », Communication au colloque annuel de l'AIMS, Montpellier, 24-26 mai.

DESCHAMPS, B. (2001), « Les motivations de l'individu pour reprendre une entreprise », Communication au colloque annuel de l'AIMS, 13-15 juin, Québec.

DONCKELS, R. (1996), *L'observatoire européen des PME*, Bruxelles, 4e rapport annuel, European Network for SME Research.

DUCHÉNEAUT, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises : identité, contexte, chiffres*, Paris, CEPME, Éditions Maxima.

FAYOLLE, A. (2000), « Processus entrepreneurial et recherche en entrepreneuriat : les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine », colloque CIFPME (5e édition), Lille, octobre.

FIEGENER, M.K., B.M. BROWN, R.A. PRINE et K.M. FILE (1994), « A comparison of successor development in family and non family business », *Family Business Review*, vol. 7, nº 4, p. 313-329.

GADDIS, P.O. (1987), « Taken over, turned out », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 8-22.

HILLS, G.E., G.T. LUMPKIN et R.P. SING (1997), « Opportunity recognition : perceptions and behaviors of entrepreneurs », Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA.

HIRIGOYEN, G. (1987), « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *La Revue du financier*, nº 55, p. 37-48.

HOFFSTETER, C. et B. RAMANANTSOA (1981), « La maîtrise de l'identité par la gestion du processus de focalisation », *Direction et Gestion*, nº 4, p. 19-33.

HUBERMAN, A.M. et M.B. MILES (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck University.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

KETS DE VRIES, M. (1986), « Les problèmes personnels de l'entrepreneur », *Harvard l'Expansion*, été, p. 17-26.

LARSSON, R. (1989), *Organizational Integration of Mergers and Acquisitions*, Lund, Suède, Lund University Press.

LEHMANN, P.J. (1993), « Le financement de la transmission des PME », *Revue française de gestion*, nº 95, septembre-octobre, p. 116-121.

LEVINSON, H. (1970), « A psychologist diagnoses merger failure », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 139-147.

PAILOT, P. (2000), « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise », dans T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Colombelles, France, Édition Management et Société (EMS), p. 275-286.

PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.

PICARD, C. (2000), *La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale à la PME : une analyse en termes de changement d'identité*, Thèse de doctorat, Université de Savoie, France, janvier.

PUTHOD, D. et C. THÉVENARD (1999), « L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », *Gestion 2000*, nº 3, mai-juin, p. 135-154.

VATTEVILLE, E. (1994), « Le risque successoral », *Revue française de gestion*, nº 98, mai, p. 29-49.

WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

WELSCH, J.M. (1993), « The impact of family ownership and involvement on the process of management succession », *Family Business Review*, vol. 6, nº 1, p. 31-54.

YIN, R. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, 2e éd., Thousand Oaks, CA, Sage.

© 2004 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 17, nº 2, sous la direction de Pierre-André Julien • PME1702N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés