



# ÉDITORIAL

## LA TRANSMISSION ET REPRISE D'ENTREPRISE : UNE FACETTE FONDAMENTALE DE L'ENTREPRENEURIAT

Didier Chabaud et Lucie Bégin

### UN PHÉNOMÈNE ENTREPRENEURIAL FONDAMENTAL

La transmission/reprise d'entreprise<sup>1</sup> est l'une des deux voies d'accès à la carrière entrepreneuriale (à côté de la création d'entreprises *ex nihilo*). De nombreuses personnes souhaitent accéder à la carrière entrepreneuriale par ce biais. Block, Thurik, Van der Zwan et Walter (2013), dans une étude conduite au niveau de l'Union européenne, montrent que cela concerne entre 1/4 et 1/3 des personnes intéressées, tandis qu'une étude conduite au Québec fait état d'un tel souhait pour près de 20% des entrepreneurs naissants (Fondation de l'entrepreneurship, cité in Cadieux, Gratton et St-Jean, 2014).

Si la transmission/reprise peut attirer des aspirants entrepreneurs – voire des entrepreneurs ou dirigeants en place ou confirmés, les opportunités de transmission devraient se développer, ainsi que le rappelle Robert Paturel dans son « point de vue ». Ainsi, le nombre d'opérations de transmission-reprise semble-t-il croissant, du fait du vieillissement des propriétaires dirigeants en poste. Si OSEO-BDPME (2005) estime à 60 000 le nombre d'opérations annuelles qui concernent les PME (dont 5 500 pour des PME de plus de 10 salariés), mettant en jeu près de 330 000 emplois, BPCE (2011) a estimé que 12 000 PME et ETI de plus de 10 personnes ont été concernées en 2010, représentant plus de 1,4 million d'emplois. Plus qu'une comparaison, hasardeuse, entre ces études conduites sur des bases différentes, il faut noter l'ampleur du phénomène, mais aussi, par nature, sa récurrence. Si l'entreprise est bien gérée, et maintient son indépendance, la question de sa transmission/reprise se posera à intervalle régulier – au moins tous les trente ans

1. L'expression renvoie au fait qu'une entreprise « change de mains », qu'un dirigeant-propriétaire transfère la propriété et la direction de l'entreprise (ces deux transferts pouvant être ou non concomitants) à quelqu'un d'autre. On distingue, fréquemment, la transmission à un héritier (succession familiale), et la cession à des salariés (reprise d'entreprise par les salariés) – on parle dans ces deux cas de transmission interne – de la cession à un tiers, personne physique ou morale (on parle alors de transmission externe, de reprise, voire de fusion-acquisition).

– du fait du vieillissement du dirigeant, voire avant dans la mesure où se développe une approche de carrière entrepreneuriale dans laquelle le propriétaire-dirigeant cède son entreprise avant le terme de son activité<sup>2</sup>. En cela, on peut se demander s'il s'agit d'un « éternel retour » ?

Soulignons, enfin, que l'ampleur du phénomène est renforcée par le fait que les repreneurs, qu'ils soient familiaux ou non, apportent, en effet, une nouvelle vigueur aux entreprises existantes ainsi que de meilleures occasions d'affaires pour l'ensemble des parties prenantes (Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011 ; BPCE, 2011). Bien entendu, pour autant que ceux-ci réussissent leurs projets respectifs, ce qui ouvre la voie à maintes interrogations.

### UN PHÉNOMÈNE ENTREPRENEURIAL À COMPRENDRE

Ces dernières années, la thématique de la transmission/reprise retient l'attention de chercheurs en provenance de divers horizons. Alors que certains s'intéressent à la problématique dans les entreprises familiales (Cadieux, 2007 ; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004), d'autres le font plus précisément dans les cas de transmission/reprise interne (Boussagnet, 2005 ; Estève, 1997) ou externe (Bah, 2006 ; De Freyman, 2009 ; Deschamps, 2000). Sans compter les perspectives d'analyse qui s'intéressent au cédant, au repreneur ou aux salariés que ces derniers soient cadres ou non (Cadieux et Brouard, 2009).

Si nos connaissances sur la transmission/reprise ont fortement progressé, on peut néanmoins regretter l'apparent émiettement des analyses entre des littératures qui, parfois, malheureusement s'ignorent. Il faut, en effet, attendre ces toutes dernières années pour que des travaux proposent de concilier transmission et reprise dans des projets éditoriaux intégrés (Cadieux et Deschamps, 2009, 2011) ou défendent une vision unifiée du phénomène de la transmission/reprise (Paturel *et al.*, 2008 ; Richomme-Huet et De Freyman, 2010).

Aussi nous a-t-il semblé utile – dans ce numéro – d'offrir aux lecteurs à la fois :

- un cadrage d'ensemble sur la thématique, avec la contribution de Bé-rangère Deschamps et Louise Cadieux, qui permet à la fois de saisir ce processus – qui peut prendre plusieurs années ;
- une analyse serrée de la dyade entre cédant et repreneur, cruciale pour l'opération, et les perspectives qui en résultent ;
- le « point de vue » de Robert Paturel qui a été précurseur sur la transmission/reprise, avant de diriger plusieurs thèses sur ces thèmes, et

2. BPCE (2011) estime que 60% des cessions sont réalisées avant que le propriétaire-dirigeant n'ait 55 ans.

d'être parmi les premiers à défendre la nécessité d'une vision intégrée de ce « phénomène successoral ».

## DES CAS STIMULANTS POUR SAISIR LA RÉALITÉ DES TRANSMISSIONS/REPRISES

S'il ne fait aucun doute que les recherches ont progressé, il n'en reste pas moins que l'enseignement supérieur souffre d'un déficit de cas pédagogiques permettant de présenter et de discuter les dimensions et processus qui entourent la transmission/reprise d'entreprise. Ce numéro de la *Revue des Cas en Gestion*, vise à répondre à ce déficit en offrant des cas pédagogiques qui couvrent les différentes dimensions de la transmission/reprise d'entreprise, incluant les aspects processuels et relationnels, financiers et stratégiques, comportementaux et émotifs, pour n'en souligner que les plus évidentes.

Vous trouverez des cas qui permettent de travailler les diverses facettes de ces transmissions/reprises d'entreprises :

- le cas de la Maison Fossier, qui nous est proposé par Aude d'Andria, Sonia Boussaguet et Thierno Bah, permet de revenir sur cette (plus que) bicentenaire célèbre, qui fabrique les biscuits roses de Reims, et nous montre comment le destin d'une entreprise n'est pas toujours aisé. A travers deux épisodes, ils nous montrent comment une reprise externe puis une transmission familiale peuvent déboucher sur la régénération stratégique d'une entreprise qui avait été fragilisée par les années ;
- Alain Meiar et Estèle Jouison-Laffitte nous ouvrent les portes de l'entreprise Fenêtres d'Aquitaine, créée il y a plus de 100 ans (4<sup>e</sup> génération), et nous font découvrir comment se déroule dans la succession familiale, qui si elle semble souvent naturelle n'en est pas moins complexe ;
- avec le cas de la Société d'Application de Métal Rouge (SAMR), Aude d'Andria, Julien de Freyman et Katia Richomme-Huet nous font découvrir le processus successoral d'une PME créée en 1947 et va aller vers une solution de reprise externe : pourquoi cette solution, et comment gérer une telle opération ? Comment en effectuer le montage financier ? Telles sont quelques-uns des thèmes qu'ils abordent en nous montrant comment les relations entre le cédant et le repreneur sont cruciales.

Ces cas, qui éclairent des facettes différentes de la transmission-reprise d'entreprise, vous permettront d'obtenir une meilleure vision d'ensemble de cette thématique, de son intérêt et de ses enjeux. Mais, comment terminer, sans remercier l'équipe éditoriale de la *Revue des Cas en Gestion*, qui nous a soutenue dans ce projet : Eric Simon, bien sûr,

dont la pensée est toujours avec nous, et Olivier Joffre, mais aussi Gilles Paché, Albéric Tellier et Stéphane Trébucq, ainsi que tous les auteurs et les membres du comité scientifique, qui nous ont aidés par leur travail d'évaluation.

Bons cas !

## BIBLIOGRAPHIE

Bah T. (2006). *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME : une approche par la théorie du deuil*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

Bégin L., Chabaud D. & Hannachi M. (2011), La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique, in Cadieux L. et Deschamps B. (dir.) (2011), *Le duo cédant-repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Presses de l'université du Québec, 2011, p. 13-30.

Block J., Turik, R., Van der Zwan, P. et S. Walter (2013). Business takeover or new venture? Individual and environmental determinants from a cross-country study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1099-1121.

Boussaguet S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat, Université Montpellier 1.

BPCE L'observatoire (2011), Quand les PME changent de mains. Microscopie et enjeux de la cession-transmission, [http://www.observatoire.bpce.fr/pdf/obs2011\\_pdf\\_moyenne\\_def\\_06-12.pdf](http://www.observatoire.bpce.fr/pdf/obs2011_pdf_moyenne_def_06-12.pdf).

Cadieux L. (2007). Succession in Small and Medium Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles during and after Instatement of the Successor, *Family Business Review*, XX(2), 95-109.

Cadieux L. & Brouard F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.

Cadieux L. & Deschamps B. (2009). « Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue », *Revue Internationale PME*, vol. 22, n° 3-4, p. 7-13.

Cadieux L. & Deschamps B. (dir.) (2011). *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Cadieux L. Gratton P. & St-Jean E. (2014), La carrière repreneuriale : contexte et défis, *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(1).

De Freyman J. (2009). *La transition, phase essentielle de réussite d'une reprise*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne.

De Freyman J. & Richomme-Huet K. (2010). Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche intégrée des modes de transmission, *Revue Française de Gestion*, 36(200), 161-179.

Deschamps B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.

Deschamps B. & Paturel R. (2009). *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod.

Estève J.-M. (1997). *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du Rachat de l'entreprise par ses Salariés*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 2.

Le Breton-Miller I., Miller D. & Steier, L.-P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305-328.

OSEO-BDPME (2005), La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO BDPME, disponible sur (janvier 2015). [http://www.reprendre-bretagne.fr/upload/gedit/1/Oseo\\_transmission\\_2005.pdf](http://www.reprendre-bretagne.fr/upload/gedit/1/Oseo_transmission_2005.pdf)

Paturel R., De Freyman J., Richomme-Huet K. (2008), Réflexions théoriques sur les pratiques et le champ du phénomène successoral, 6<sup>e</sup> *Journée Franco-québécoise de recherche sur la reprise*, Valenciennes, 20 juin, actes, 28 pages.