

# INTRODUCTION

---

Comment assurer la reprise en fratrie de l'entreprise familiale ? Comment structurer sereinement cette codirection et arbitrer le quotidien à deux ? Comment réussir une reprise dans le bâtiment quand on est une femme ? Quels sont les enjeux d'une reprise d'entreprise en difficulté sous le format Scop (Sociétés coopératives et participatives) ?

Il s'agit là de quelques-unes des nombreuses questions que posent les études de cas de cet ouvrage. Pour y répondre, les cas présentés proposent des solutions structurées, concrètes et réelles, enrichies d'apports théoriques.

### **La transmission-reprise : un phénomène aux enjeux multiples**

Longtemps, la transmission d'entreprise a été résumée à une « simple » opération de transfert de capital. Aujourd'hui, il ne fait plus débat qu'elle est une opération particulièrement complexe et dont les enjeux sont bien plus vastes.

En France, la transmission a concerné plus de 75 000 entreprises de petite et moyenne taille en 2014 (Carnets de l'Observatoire du groupe BPCE, 2017), dont 15 000 entreprises artisanales ou commerçants, 45 000 TPE et environ 15 000 PME. Ce phénomène a fait l'objet d'un rapport alarmant du Sénat<sup>1</sup> soulignant les enjeux liés à la reprise d'un important réservoir d'entreprises dont les actuels propriétaires-dirigeants partent massivement à la retraite. Réussir la transmission d'une entreprise permet en effet aux salariés de préserver leurs emplois, aux clients de continuer à acheter la marque ou d'utiliser les services d'une entreprise qu'ils apprécient, aux fournisseurs de recouvrer leurs créances, aux régions de maintenir un certain niveau d'activité économique et des services de proximité pour leurs administrés et, enfin, à la société dans son ensemble, de préserver des savoir-faire parfois ancestraux (Thévenard-Puthod, 2015). En outre, la transmission n'est pas qu'une préoccupation française : elle est également un souci majeur des institutions publiques de nombreux autres pays, que ce soit en Europe, en Amérique du Nord ou encore au Japon par exemple<sup>2</sup>.

Dans cet ouvrage, nous définissons la transmission d'entreprise comme le transfert des ressources, compétences, savoir, propriété et pouvoir de direction de l'entreprise à un ou plusieurs individu(s), avec l'objectif que cette dernière continue à vivre, voire se développe (Le Breton-Miller *et al.*, 2004 ; Venter *et al.*, 2005 ; Thévenard-Puthod, 2015)<sup>3</sup>. Une TPE/PME peut ainsi être transmise à différents types de repreneurs « personnes physiques », selon l'origine du repreneur. Celle-ci peut être interne, lorsqu'il s'agit d'une succession familiale dans laquelle un ou une héritière prend le relais à la tête de

- 
1. Rapport d'information de MM. Claude NOUGEIN et Michel VASPART, fait au nom de la Délégation aux entreprises n° 440 (2016-2017) – 23 février 2017.
  2. La Commission européenne a ainsi estimé, en 2011, à 450 000 le nombre d'entreprises concernées par la transmission-reprise. Au Canada, plus de 60 % des chefs d'entreprise se seraient retirés des affaires entre 2006 et 2016 (Ministère du Développement économique, de l'Innovation et des Exportations – <http://www.mdeic.gouv.qc.ca>). Au Japon, le vieillissement des dirigeants de PME a également été constaté, (Teikoku Data Bank, 2017), la moitié des entreprises dirigées par un patron de plus de 60 ans n'ayant pas de successeur/repreneur identifié (SME Agency, 2018), comme l'illustre un des cas de cet ouvrage.
  3. Nous opérons une distinction entre la transmission à un ou plusieurs repreneurs individuels et les fusions et acquisitions, encore appelées opération de croissance externe, dans lesquelles l'entreprise est cédée à une autre entreprise ou à un groupe. Les fusions et acquisitions soulèvent en effet des enjeux différents, liés notamment aux restructurations imposées par la réunion de deux sociétés aux métiers, cultures et structures qui peuvent, dans certains cas, être très éloignés.

l'entreprise d'un de ses parents. Elle est également interne lorsque la reprise est effectuée par un ou plusieurs salariés de l'entreprise. *A contrario* la reprise est dite externe quand le repreneur est un individu tiers sans lien fort préalable avec l'entité reprise. Ces différents types de repreneurs peuvent ensuite mener l'opération seuls ou accompagnés d'autres individus, dans le cadre d'une reprise en équipe.

La transmission à une ou plusieurs personnes physiques peut être vue comme une opportunité pour les PME de se renouveler, de se moderniser et de devenir plus compétitives. L'arrivée de nouveaux dirigeants plus « entreprenants » et dotés de nouvelles compétences peut générer un surplus d'activité et un nouvel élan de croissance (Haveman et Khaire, 2004 ; DeTienne, 2010 ; Nordqvist *et al.*, 2013 ; Van Teeffelen et Uhlaner, 2013). Elle demeure cependant une opération périlleuse. La présence d'un nouveau propriétaire n'assure pas automatiquement la pérennité de la structure transmise et peut représenter de nombreux dangers : entacher sérieusement la performance, perturber les routines de travail, générer un sentiment d'insécurité au sein du personnel repris, etc. Les TPE/PME peuvent en effet avoir plus de mal à supporter les effets perturbants d'une transmission que les entreprises de plus grande taille (Wasserman, 2003). On relève ainsi qu'un nombre significatif d'entreprises ne survit pas à son changement de propriétaire-dirigeant. Selon un rapport annuel de la direction générale du Trésor publié en 2013, 40 % des entreprises reprises déposent leur bilan dans les six ans après l'opération. La plupart des autres statistiques disponibles font également état de taux d'échec élevés des transmissions-reprises, soulignant les nombreuses difficultés rencontrées par les repreneurs qui dirigent une entité qu'ils n'ont pas créée (Miller *et al.*, 2003 ; Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, 2008).

Dans cette optique, cet ouvrage de cas vise à mieux appréhender les enjeux et les difficultés inhérentes aux processus de transmission-reprise à un ou plusieurs repreneurs physiques. Il est l'occasion de revenir sur la variété des challenges qui surviennent tout au long du processus particulièrement complexe et itératif de la transmission-reprise (Le Breton-Miller *et al.*, 2004 ; Cater et Justis, 2010).

### **La transmission-reprise : un processus jalonné d'étapes aux difficultés variées**

La transmission-reprise est un processus souvent qualifié de « *parcours du combattant* » (Deschamps et Paturel, 2009). Ce processus a fait l'objet de plusieurs descriptions dans la littérature (Handler, 1994 ; Deschamps, 2002 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Lambrecht, 2005 ; Cadieux, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Thévenard-Puthod *et al.*, 2014), le nombre de phases le composant variant entre trois (Lambrecht, 2005) et sept (Handler, 1994), en fonction du type de transmission-reprise (succession familiale ou reprise externe). En synthétisant l'ensemble de ces travaux, Deschamps et Thévenard-Puthod (2018) considèrent que le processus peut globalement être appréhendé autour de trois grandes phases, comprenant de nombreux obstacles potentiels qu'il convient de lever : l'amont du processus, la phase de transition et la phase de management post-reprise.

1. L'amont du processus se matérialise par la prise de décision amenant les individus (cédants et repreneurs) à se tourner vers la transmission-reprise d'entreprise. La recherche de la cible est souvent évoquée comme une des difficultés

---

principales de cette étape pour les repreneurs externes (les salariés et les enfants du cédant n'étant pas concernés par ce point). L'information peut être difficilement accessible (Picard et Thévenard-Puthod, 2004), car les cédants ne communiquent pas ouvertement leur intention de transférer leur entreprise, pour des raisons le plus souvent stratégiques (ne pas informer les concurrents et ne pas démotiver les salariés). En outre, les représentations concernant la cible idéale et les compétences requises pour la reprendre (pour le repreneur) ou le profil du repreneur souhaité (pour le cédant) ne correspondent pas toujours à la réalité du marché (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Les repreneurs potentiels doivent aussi convaincre les cédants qu'ils sont dignes de confiance et capables de pérenniser l'entreprise transférée (Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Le montage du dossier de reprise peut par ailleurs s'avérer compliqué en raison du manque de ressources financières et de compétences juridico-fiscales du repreneur (Thévenard-Puthod *et al.*, 2014). Enfin, la négociation du prix de vente avec le cédant peut parfois donner lieu à une bataille acharnée, où les motivations des acteurs pèsent plus lourd que les critères objectifs d'évaluation (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009).

2. La transition entre le cédant et le repreneur correspond à la période où les deux dirigeants cohabitent. Cette étape de passation des pouvoirs entre le cédant et le repreneur peut s'avérer plus ou moins longue. Elle est souvent jugée essentielle pour une bonne transmission du savoir-faire et des connaissances de l'entreprise, mais également pour la légitimité du repreneur vis-à-vis des parties prenantes internes (salariés) et externes (clients, fournisseurs, etc.) (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Le manque d'information concernant l'entreprise reprise constitue un obstacle important pour le repreneur (Howorth *et al.*, 2004 ; Thévenard-Puthod *et al.*, 2014). En effet, dans les structures de petite taille, les systèmes d'information sont souvent peu formalisés et c'est généralement l'ancien dirigeant qui centralise toutes les connaissances sur l'entreprise (accords informels avec certains clients ou fournisseurs, tarification, échéances à respecter, état des stocks, ancienneté des machines et matériels, etc.). Au cours de ce passage de relais, le cédant doit faire confiance au repreneur et s'ouvrir totalement à lui pour lui transférer toutes les connaissances indispensables à la bonne marche de l'entreprise. Il doit également parvenir à lâcher prise, à laisser le repreneur prendre son rôle de nouveau dirigeant et à accepter une éventuelle différence de management (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Le repreneur peut en effet se retrouver face à un cédant qui, consciemment ou inconsciemment, peut « saboter » la transmission (Gundolf *et al.*, 2013). En effet, certaines études dénoncent l'attitude paradoxale du dirigeant devant transmettre son entreprise (Hirigoyen, 2008 ; Gundolf *et al.*, 2013 ; Missonier et Gundolf, 2017). D'un côté, il peut avoir la volonté de transmettre son entreprise en vue d'assurer la continuité de l'œuvre créée. Mais, parallèlement, il peut être animé d'un désir parfois non avoué de continuer ses activités et de garder son statut et rôle de dirigeant au sein de l'entreprise (Mouline, 2000). Le risque est qu'il fasse écran entre l'entreprise et le repreneur et qu'il gêne ce dernier dans la prise en main de la structure en

catalysant la résistance au changement des salariés (Picard et Thévenard-Puthod, 2004).

3. Enfin, le management post-reprise marque la prise en main réelle de l'entreprise par la nouvelle direction, le cédant s'étant retiré. Un des premiers enjeux est d'obtenir l'adhésion des différentes parties prenantes internes et externes (Deschamps, 2003 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Thévenard-Puthod, 2009). En interne, les difficultés pour le repreneur résident dans le fait de diriger un personnel qu'il n'a pas choisi de recruter et une entreprise qui possède sa propre histoire. Il lui faut donc asseoir sa légitimité (Boussaguet, 2011 ; Nordqvist *et al.*, 2013), sans quoi des dysfonctionnements peuvent apparaître (démotivation, immobilisme, refus d'obéissance, non-respect des règles, baisse de productivité ou de qualité du travail, réactions hostiles, voire démissions de salariés) (Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Thévenard-Puthod, 2014). Le repreneur doit manœuvrer entre la continuité de l'existant et la nouveauté, ce qui nécessite certaines qualités managériales (Deschamps et Thévenard-Puthod, 2018). Par ailleurs, le repreneur doit se conduire en chef d'entreprise ayant une vision stratégique (Grazzini *et al.*, 2009), tout en tenant compte des conflits potentiels évoqués précédemment, qu'il faut résoudre en priorité (Thévenard-Puthod *et al.*, 2014), et de son éventuel faible niveau de connaissance sur l'entreprise reprise et son environnement. Ensuite, au niveau externe, par manque de connaissance des pratiques en vigueur dans le secteur d'activité, de compétences techniques ou de gestion, ou encore de capacité à gérer un réseau d'affaires, le repreneur peut éprouver de la gêne à maintenir les relations avec les anciens partenaires (clients ou fournisseurs notamment), ou à développer de nouveaux partenariats (Geindre, 2009). Enfin, à cette étape, le repreneur peut également éprouver ses propres difficultés personnelles, relatives à sa capacité à assumer son rôle de dirigeant d'entreprise (Deschamps *et al.*, 2010). Il doit assumer sa nouvelle fonction et se montrer à la hauteur de ce changement.

Appréhender l'ensemble de ces difficultés potentielles pouvant survenir tout au long du processus ne permet sans doute pas de les éviter, mais de mieux s'y préparer en les anticipant.

### **Trois objectifs sont au fondement même de cet ouvrage**

Cet ouvrage poursuit trois objectifs. Il s'agit tout d'abord de montrer la variété des types de transmission-reprise. À partir de cas correspondant à des situations réelles, nous illustrons la richesse et la pluralité des différents types de transmission : successions familiales, reprises par les salariés, transmissions à des tiers, reprises par des femmes, reprises sous forme de Scop, etc.

Cet ouvrage entend ensuite offrir aux lectrices et lecteurs une approche pluridisciplinaire des différentes étapes de la transmission-reprise et de leurs enjeux pour les principaux protagonistes (cédants, repreneurs, salariés, etc.). Cet ouvrage aborde ainsi des problématiques variées sous le prisme d'analyse de diverses disciplines de gestion : finance, fiscalité, management stratégique, gestion des ressources humaines, etc.

---

Enfin, cet ouvrage a pour ambition d'aider les étudiants, les enseignants, les praticiens et les futurs repreneurs dans la résolution de problèmes que peut poser une transmission-reprise. Chaque cas présenté a vocation à favoriser la compréhension de la transmission-reprise en proposant à la fois des problématiques réelles, des solutions concrètes ainsi qu'un cadre théorique aidant à réfléchir et à agir. Dans cette perspective, les cas proposés témoignent d'un souci pédagogique particulier.

Cet ouvrage s'organise autour de quatre parties.

La partie 1, intitulée « La préparation à la reprise », est plus particulièrement centrée sur l'amont du processus. À travers le cas Reparauto, Marie-Christine Chalus-Sauvannet et Bérangère Deschamps abordent tout d'abord les motivations des successeurs familiaux qui se déclarent « sur le tard » et les enjeux des successions familiales non préparées. Puis dans le cas Roulocation, Cédric Favre pousse à réfléchir aux indicateurs pertinents d'analyse financière à mettre en avant, dès lors qu'un repreneur externe souhaite obtenir un financement auprès des banques. Enfin dans le cas Sport'Ô, Karine Le Rudulier s'intéresse aux choix juridiques et fiscaux optimaux à réaliser dans le cadre d'une reprise familiale.

La partie 2, « Réussir la reprise et bien gérer les relations cédants-repreneurs » explore quant à elle les aspects plus managériaux de la transmission-reprise qui concernent les phases de transition et de management post-reprise. Le cas Cali, proposé par Thierno Bah et Jean-Philippe Germain, traite des dangers que représente la reprise d'une entreprise qui dépend fortement de son ancien dirigeant et de l'extrême sensibilité du passage de relais entre cédant et repreneur externe. Dans le cas Asto, présenté par Ali Azouz, c'est la problématique des défis qui entourent le transfert des pouvoirs managériaux à plusieurs successeurs familiaux qui est abordée. Enfin, à travers le cas Tremblay, Bérangère Deschamps et Luis Cisneros relatent la co-succession d'une entreprise familiale et aident à comprendre les rouages d'une reprise en fratrie.

La partie 3, « La reprise par de nouvelles parties prenantes », analyse les spécificités de la transmission-reprise dans des contextes particuliers, tels que la reprise d'entreprise par une femme dans un secteur d'activité jugé masculin (cas Femibat, proposé par Catherine Thévenard-Puthod), la reprise d'une entreprise en difficulté par ses salariés en format Scop (Cas Scopy, rédigé par Sandra Dubouloz, Cédric Favre et Catherine Thévenard-Puthod) et, enfin, la reprise par une équipe de repreneurs composée à la fois d'enfants du cédant et de salariés de l'entreprise reprise (cas Equipmix écrit par Catherine Thévenard-Puthod). Ces trois cas mettent en avant les enjeux managériaux de ce type de reprise.

La partie 4 enfin, « Transmission-reprise et spécificités culturelles », apporte une ouverture sur la succession familiale dans d'autres pays que la France et donc dans d'autres contextes culturels. Le cas Sedima (proposé par Thierno Bah et Louis César Ndione) se penche sur les singularités culturelles du déroulement de la transmission des entreprises familiales sénégalaises. Le cas Oikawa Denim raconte l'histoire d'une succession familiale japonaise et illustre le contexte particulier d'une femme qui prend la suite de son mari décédé soudainement à la tête de l'entreprise.

## Bibliographie

Bornard, F. et Thévenard-Puthod, C. (2009). « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue internationale PME*, 22(3-4), 83-108.

Boussaguet, S. (2011). « La prise en compte des salariés en situation de transmission/reprise externe », in *Le Duo Cédant/Repreneur pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec : PUQ Entrepreneuriat et PME, p. 147-162.

Cadieux, L. (2005). « La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur », *Revue internationale PME*, 18(3-4), 31-50.

Cadieux, L. et Deschamps, B. (2011). *Le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée de la transmission-reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec. Ouvrage collectif.

Carnets de l'Observatoire du groupe BPCE, 2017 : <http://www.observatoire.bpce.fr/etudes-la-cession-transmission-des-pme-2014-carnets-2017.html>

Cater, J.J. et Justis, R.T. (2010). « The Development and implementation of shared leadership in multigenerational family firms », *Management Research review*, 33(6), 563-585.

Deschamps, B. (2002). « Les spécificités du processus entrepreneurial », *Revue Française de Gestion*, avril/juin, 28(138), 175-188.

Deschamps, B. (2003). « Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1), 59-71.

Deschamps, B., Geindre, S. et Fatien, P. (2010). « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, mai-juin, 3, 77-88.

Deschamps, B. et Paturel, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration* (3<sup>e</sup> éd.), Dunod, collection Entrepreneurs, Paris, 216 pages.

Deschamps, B. et Thévenard-Puthod, C. (2018). « Vers une meilleure appréhension des freins rencontrés et leviers mobilisés par les femmes lors du processus de reprise d'entreprise », *CIFEPME (Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME)*, Toulouse, 24 au 26 octobre.

DeTienne, D.R. (2010). « Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process : Theoretical development », *Journal of Business Venturing*, 25, 203-215.

Direction Générale du Trésor Public, rapport annuel de 2013 : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/File/401105>

Geindre, S. (2009). « Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise », *Revue internationale PME*, 22(3-4), 109-137.

Grazzini F., Boissin, J-P. et Malsch, B. (2009). « Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise », *Revue internationale PME*, 22(3-4), 139-164.

Gundolf, K., Meier, O. et Missonier, A. (2013). « Transmission of family businesses in France », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(1), 1-37.

---

Handler, W.C. (1994). « Succession in family business : A review of the research », *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

Haveman, H.A. et Khaire, M.V. (2004). « Survival beyond succession ? The contingent impact of founder succession on organizational failure », *Journal of business venturing*, 19(3), 437-463.

Hirigoyen, G. (2008). « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts », *Économies et Sociétés*, 19, 1901-1930.

Howorth, C., Westhead, P. et Wright, M. (2004). « Buyouts, information asymmetry and the family management dyad », *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509-534.

Lambrecht, J. (2005). « Multigenerational transition in family businesses : A new explanatory model », *Family Business Review*, 18(4), 267-282.

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

Miller, D., Steier, L.P. et Le Breton Miller, I. (2003). « Lost in time : intergenerational succession, change and failure in family business », *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi (2008). « Risques et Opportunités de la transmission des entreprises industrielles », MINEFI – KPMG, Janvier.

Missonier, A. et Gundolf, K. (2017). « L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone », *Finance Contrôle Stratégie*, 20(2), 1-61.

Mouline, J.-P. (2000). « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 197-222.

Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M. et Hellerstedt, K. (2013). « An entrepreneurial process perspective on succession in family firms », *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122.

Picard, C. et Thévenard-Puthod, C. (2004). « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue internationale PME*, 17(2), 94-121.

Small and Medium Sized Enterprise Agency (2018). *White Paper on Small Enterprises in Japan*, [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/2018shohaku\\_eng.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/2018shohaku_eng.pdf)

Teikoku Data Bank (2017). <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p1711108.pdf>

Thévenard-Puthod, C. (2009). « Transmission d'entreprises : pour une plus grande attention portée aux repreneurs externes et aux phases aval du processus », in Pras B. (coord.), *Management : tensions d'aujourd'hui*, Chapitre 9, Vuibert, Paris, p. 93-104.

Thévenard-Puthod, C. (2014). « Formation et difficultés de fonctionnement des équipes successorales : une analyse fondée sur deux études de cas exploratoires et longitudinales », *Management International*, 18(4), 131-150.

Thévenard-Puthod, C. (2015). *Acquisition et transfert de ressources et compétences au sein des TPE/PME*, Habilitation à Diriger des Recherches, Université Grenoble Alpes.

Thévenard-Puthod, C. et Picard, C. (2006). « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *Direction et Gestion, Revue des Sciences de Gestion*, (219), mai-juin, 99-113.

Thévenard-Puthod C., Picard, C. et Chollet, B. (2014). « Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne », *Management International*, 18(4), 80-96.

Van Teeffelen, L. et Uhlaner, L.M. (2013). « Firm Resource Characteristics and Human Capital as Predictors of Exit Choice : An Exploratory Study of SMEs », *Entrepreneurship Research Journal*, 3(1), 84-108.

Venter, E., Boshoff, C. et Maas, G. (2005). « The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses », *Family Business Review*, 18(4), 283-303.

Wasserman, N. (2003). « Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success », *Organization Science*, 14(2), 149-172.