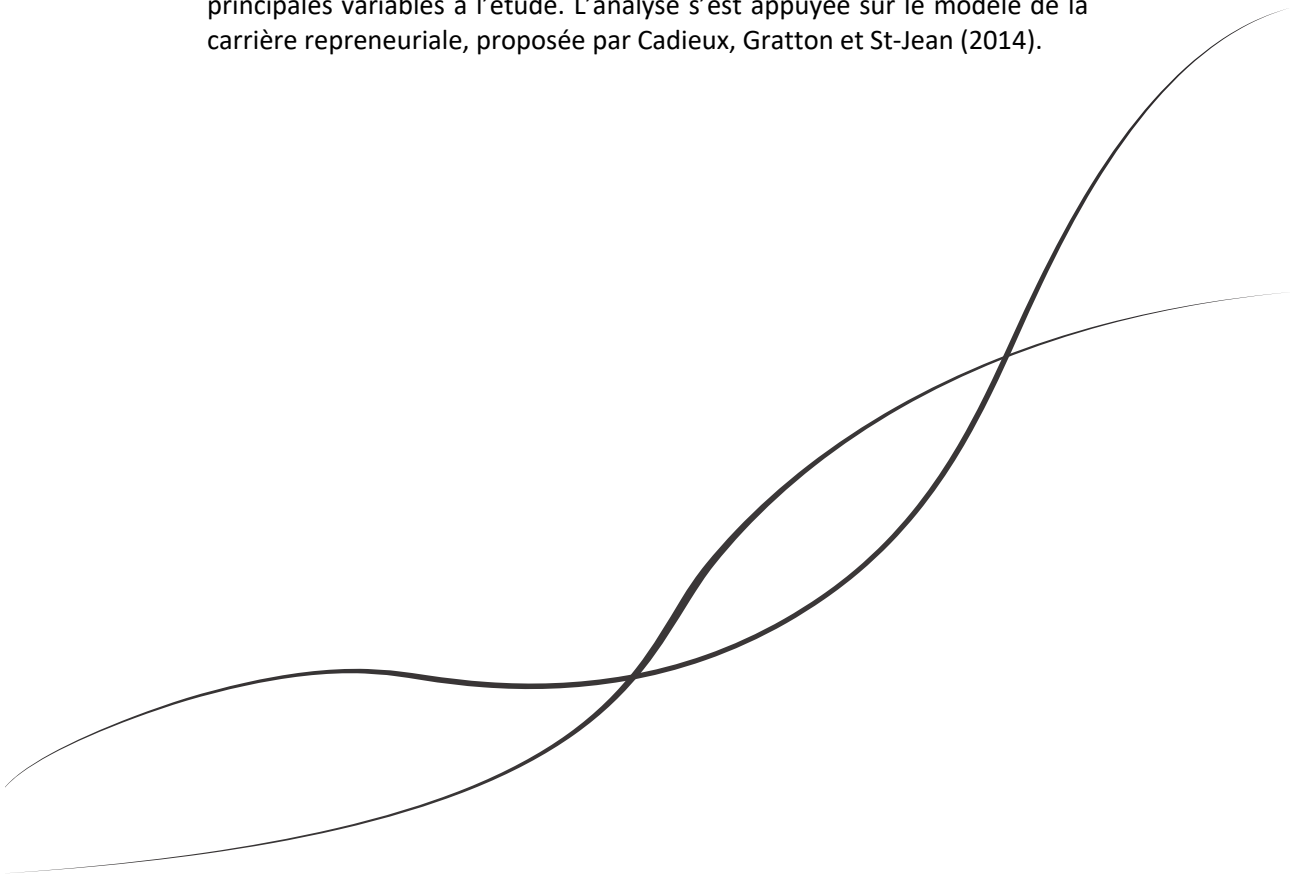


Chapitre 2

Vingt cas de relève

Cette section comporte un résumé de chacune des vingt entreprises dans lesquelles nous avons rencontré un repreneur, suivi d'une description et d'une analyse plus complètes de chacun des cas, mettant en évidence les principales variables à l'étude. L'analyse s'est appuyée sur le modèle de la carrière entrepreneuriale, proposée par Cadieux, Gratton et St-Jean (2014).



Entreprise 1

Résumé

L'entreprise 1 est une entreprise familiale offrant des services professionnels et techniques comptant une douzaine d'employés (le nombre peut augmenter en période de pointe). Créée par le père, l'entreprise a été transmise à son fils. Le repreneur, qui a toujours travaillé dans l'entreprise familiale (avant, pendant et après ses études), détient une formation universitaire de premier cycle dans le domaine d'activité de l'entreprise. Il a repris l'entreprise seul en 2008.

Le repreneur a intégré l'entreprise dans les années 1990 à titre d'employé. Il y a évolué pendant douze ans, tout en sachant qu'il reprendrait l'entreprise. L'intégration semble avoir été difficile par moments. En tant que « fils du boss », le repreneur a dû faire face à certaines réticences des employés en place qui l'ont vu grandir. De même, certains employés (plus particulièrement l'adjointe du cédant exerçant beaucoup de contrôle sur des aspects de l'entreprise) ont tout fait pour l'empêcher de mettre son nez dans « leurs affaires ». Cette situation a même amené le repreneur à remettre en question sa décision de reprendre l'entreprise et à se tourner vers d'autres opportunités. C'est lors d'une journée de formation offerte par leur institution financière que le cédant a pris la décision de passer le flambeau et le contrôle à son fils (élément déclencheur).

Un autre défi que le repreneur a vécu est la frustration de ne pouvoir changer les choses comme il aurait aimé le faire dès le départ. La période de règne conjoint, durant laquelle le cédant et le repreneur ont cohabité dans l'entreprise, s'est étalée sur douze ans et a considérablement ralenti la mise en place de changements que le repreneur désirait mettre en place. Le cédant était réticent à investir dans l'entreprise, ce qui l'a rendue moins concurrentielle. Au moment de finaliser le transfert, l'entreprise n'était plus rentable. Le repreneur a malgré tout choisi de reprendre, poussé par un sentiment de devoir envers l'entreprise familiale et les employés.

Les acteurs

Le repreneur

Le repreneur est un homme de 44 ans, avec une formation universitaire dans l'arpentage, qui a pu bénéficier d'un certain coaching de la part du cédant, son père.

Le repreneur attache beaucoup d'importance à son autonomie et à son indépendance. Même lorsqu'il a commencé tout jeune dans l'entreprise de son père, il avait ses propres équipes. Il retire beaucoup de satisfaction à

Vingt cas de relève

pouvoir décider par lui-même et estime ne pas être capable de travailler sous l'autorité de quelqu'un d'autre.

Le repreneur en est à sa première expérience entrepreneuriale, mais possède plusieurs années d'expérience dans l'entreprise et connaît bien le secteur d'activité de l'entreprise. Il a commencé sa carrière professionnelle dans l'entreprise familiale et a eu à gérer une équipe sous la direction du cédant (il avait la pleine gestion du bureau avant 2008). Il aime beaucoup le métier. Sa passion pour le métier l'a d'ailleurs amené à poursuivre le projet de relève bien que la situation financière de l'entreprise n'était pas à son meilleur.

Le cédant

Le cédant pour sa part est décrit comme autonome et indépendant. Il est compétent dans un métier qu'il connaît bien grâce à son expérience. Ayant pu se constituer une clientèle, il a saisi l'occasion de démarrer sa propre affaire. Il aime être en contrôle et a su se faire apprécier des gens dans le milieu. Le cédant est attaché à son entreprise et motivé par un fort sentiment de réalisation de soi. Il se préoccupe des aspects financiers et de la rentabilité de son entreprise, mais ça ne constitue pas l'essence de sa motivation. Ce sont surtout la réalisation de soi et l'attachement émotionnel pour les employés et la clientèle qui constituent les sources de sa motivation. Il apparaît comme un homme plutôt paternaliste, ayant une bonne vision d'entreprise. Maintenant que l'entreprise a été transmise à son fils, il conserve un lien d'attachement important. D'ailleurs, si son fils n'avait pas souhaité reprendre l'entreprise, le cédant aurait préféré la liquider plutôt que la vendre à l'externe (ce qu'il a refusé à plusieurs reprises).

Le processus

Le choix

Si le repreneur avait une idée claire de son choix de carrière (« Je connais l'arpentage, c'est ça que j'aime. C'est bête, c'est juste ça »), le choix de reprendre l'entreprise de son père est bien réfléchi et s'est fait librement. Le repreneur s'est également bien préparé en conséquence. Il était confortable avec le style de gestion de son père et sa vision de l'entreprise, ce qui a pesé dans sa prise de décision.

Même s'il travaillait dans l'entreprise depuis un certain temps, le repreneur n'avait pas une idée claire de la situation financière. Mais sa décision n'était pas seulement animée par la dimension financière. Il a tenu compte de la portée familiale de l'entreprise, des employés et de la clientèle. Mais fondamentalement, c'est sa passion pour le domaine d'activité qui l'a convaincu de ce choix.

Capacité à composer avec le cédant

Le cédant et le repreneur avaient des conceptions différentes du processus de reprise : « Mon père s'était toujours dit : Moi je te laisse [l'entreprise] quand je vais m'en aller. Mais ce n'est pas ça que je voulais. Je voulais qu'il y ait [...] une certaine intégration qui se fasse, mais lui, c'était pas ça. » Il s'ensuit une cohabitation durant laquelle le repreneur n'a pas autant de pouvoir qu'il l'aurait souhaité. Un certain bicéphalisme à la tête de l'organisation s'installe, ce qui n'est pas sans poser de problèmes. « C'était atroce [...] ils venaient me voir, ils me demandaient quelque chose, je dis fais ça de même... ensuite, ils redemandaient la même affaire à mon père. Alors là, mon père leur répondait différemment. »

Impuissant et frustré, le repreneur envisage de renoncer. Il décide de mettre son père au pied du mur en le confrontant sur cette situation. Son père accepte finalement de lancer le processus légal de transfert. À partir de ce moment, les pouvoirs sont transférés au repreneur, et le cédant se met en retrait. « Là je tombais dans la face à mon père... ça duré longtemps, c'était de la frustration. Tu essaies de faire ta place, tu veux, [...] jusqu'au jour où le déclic s'est fait, puis je suis content, ça s'est fait. »

Arrimage des compétences et des intérêts du repreneur

Le repreneur, ayant toujours travaillé dans l'organisation et ayant eu la pleine gestion pendant plusieurs années en cohabitation avec le cédant, a développé des compétences liées au métier et à l'organisation. Il partage également une vision de l'entreprise qui s'arrime bien à celle de son père. Certains principes auxquels était attaché le père semblent avoir survécu avec le repreneur, soit le travail bien fait et l'atmosphère familiale.

Mobilisation des parties prenantes

Le fait de connaître l'entreprise et d'y avoir travaillé pendant plusieurs années confère au repreneur des avantages. Mais ce n'est pas suffisant pour garantir son acceptation par les employés de l'entreprise. Il n'a pas été facile pour le repreneur de se faire accepter par les employés, entre autres. De son propre aveu, cela a été difficile d'obtenir la reconnaissance des employés, certains l'ayant vu progresser dans l'organisation depuis son jeune âge et l'ayant même formé : « Tu sais, quand tu as formé quelqu'un, puis cette personne-là est rendue en haut de toi. Ça a été très rough. » Ainsi, il a eu à batailler pour se faire accepter et gagner leur reconnaissance. Il a même dû se séparer de plusieurs employés.

Ancrage des comportements entrepreneuriaux et managériaux

Le repreneur a procédé à plusieurs changements. D'abord, il a réorganisé son équipe et a établi des relations avec des cégeps pour assurer la disponibilité

d'une main-d'œuvre bien formée, une situation qui l'a empêché de profiter de certaines opportunités de croissance. Il a aussi procédé à de nombreux aménagements organisationnels, qui se sont succédé à un rythme assez élevé comme il le dit lui-même, y compris le logo et un site internet. Par ailleurs, non seulement le repreneur met plus l'accent sur certaines activités qu'auparavant, mais il est aussi ouvert à des perspectives de croissance et envisage d'ouvrir un nouveau bureau si l'opportunité se présente et si cela convient à ses objectifs : « Oui j'aimerais ça une croissance, l'ouverture vers d'autres choses, trouver peut-être un autre créneau j'aimerais ça. »

Faits saillants et observations

Équilibre entre continuité et rupture. Autant le désir d'autonomie et de contrôle est présent chez ces deux personnes, autant il convient de noter une différence de style entre le père, plus paternaliste, et le fils qui, bien que considérant l'entreprise comme une famille, a un style qui va plus s'adapter à la situation. Ainsi, la conservation des emplois est importante dans son choix de reprise, mais il prendra ses responsabilités lorsqu'il devra prendre des décisions importantes, comme se séparer de la secrétaire. Le contraste entre le style de gestion du cédant et celui du repreneur, ainsi que dans leur conception de la transition, est à la base de leurs frictions. Par contre, ils partagent clairement certaines valeurs et sont attachés à la même ligne de conduite pour l'organisation, ce qui rend la négociation plus fluide, en plus d'être en famille, et permet par ailleurs au repreneur de maintenir des valeurs clés pour asseoir progressivement sa légitimité et effectuer des changements (Cadieux et Brouard, 2009; Bégin et al., 2011), malgré un style différent et plus incisif que son père et des résistances initiales.

Questions de réflexion

1. Pourquoi, d'après vous, les employés de l'entreprise se montraient réticents à accepter le repreneur comme leur nouveau patron, même s'ils le connaissaient bien?
2. Le règne conjoint cédant-repreneur aurait ici duré 12 ans. S'agit-il d'une période habituelle? Sinon, quelle aurait dû être une « période normale »? Pourquoi?
3. Il semble que le cédant aurait préféré liquider son entreprise si son fils n'avait pas pris la relève. Considérez-vous qu'il s'agit là d'un comportement fréquent? Quelles en seraient les raisons principales?
4. Quels ont été, selon vous, les éléments clés dans la réussite du processus de transfert ici?