

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Le processus de négociation dans les transmissions/reprises externes :
une étude de cas exploratoire.

Pierre GRATTON, EM Strasbourg – Université de Strasbourg,
Laboratoire de recherche LaRGE EA2364 (France)

Louise CADIEUX, École de Gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)

Résumé

Pour les experts en transfert d'entreprise, le processus de négociation de la transmission/reprise externe demeure nébuleux du fait que trop peu de chercheurs ont tenté de faire l'éclairage sur celui-ci. Afin de combler cette lacune, notre recherche décrit comment se déroulent les pourparlers et les démarches entourant la négociation d'une transmission/reprise externe de PME, notamment entre un cédant et un repreneur. S'appuyant sur la littérature portant sur les transmissions/reprises externes et celle sur la négociation, notre analyse en profondeur de six cas de transmission/reprise externe révèle que contrairement à la façon dont les recherches existantes sur le processus de transmission/reprise externe expliquent la négociation de celle-ci, la négociation d'une transmission/reprise externe constitue un processus en plusieurs étapes plutôt qu'un marchandage ponctuel.

Mots-clés

Négociation, reprise externe, transmission, PME

Introduction

Bien saisir la dynamique du processus de transmission/reprise des PME qui tissent nos économies est essentiel vu l'importante vague de retrait des propriétaires-dirigeants mettant en perdition la survie de milliers de PME dans l'ensemble des pays de l'OCDE (Ip et Jacobs, 2006; OCDE, 2011) et une réelle présence de nouveaux entrepreneurs prêts à entreprendre la carrière par le biais d'une reprise (Cadieux, Gratton et St-Jean, 2014; Dupuis et Noreau, 2016). Ainsi, connaître de manière approfondie comment les cédants et les repreneurs réussissent le projet de pérennité d'une PME créatrice de valeur économique contribuerait selon Bastié et Cieply (2007) à la sauvegarde annuelle de dizaines de milliers d'entreprises, ainsi qu'à la préservation de millions d'emplois. Sur ce point, depuis quelques années, les différentes enquêtes menées sur le sujet annoncent la diminution dans plusieurs pays d'Europe des transmissions/reprises familiales au détriment d'autres stratégies de pérennité. Plus précisément, alors qu'en 2005 les transmissions/reprises externes représentaient 30 % des cessions réalisées (CRA, 2006), celles-ci représentent 45 % de ce type d'opération dix ans plus tard (CRA, 2015), loin devant les transmissions/reprises internes à 22 %, ou familiales à 7 % (CRA, 2017).

Selon la littérature consultée, il est convenu que la transmission/reprise externe est un processus pouvant comporter jusqu'à sept phases distinctes (Ballarini et Keese, 2013; Cadieux et Brouard, 2010; Cadieux et Deschamps, 2011; Meier et Schier, 2008; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Au fil des ans, plusieurs dimensions de ces différentes phases ont été approfondies, que l'on pense aux activités de détection et d'étude de la cible (Deschamps, 2000), à la préparation et à l'accompagnement du cédant (Barbot et Richomme-Huet, 2007; De Freyman et Richomme-Huet, 2010; McGivern, 1978) ou de ceux du repreneur (Barbier et Calvez, 2009; Cullière, 2010; Deschamps, Fatien et Geindre, 2010; Perry, Badger, Lean et Leybourne, 2010; Picard et Thévenard-Puthod, 2004), à la dynamique relationnelle entre cédant et repreneur (Bah, 2009; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Boussaguet et Bah, 2008; Cadieux et Deschamps, 2011; Dokou et Gourdon-Cabaret, 2006; Picard et Thévenard-Puthod, 2006), au transfert des réseaux du cédant (Geindre, 2009, 2012) ou à la socialisation du repreneur (Boussaguet, 2005, 2007, 2008; d'Andria et Chalus-Sauvannet, 2007). Or, considérant l'importance de la négociation dans le processus de transmission/reprise externe, il est surprenant de constater combien notre compréhension de

cette dernière demeure superficielle (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Cadieux *et al.*, 2014; Howorth, Westhead et Wright, 2004) bien que certains se soient penchés sur les aspects financiers, fiscaux et juridiques de ce type de transmission/reprise (Durst et Gueldenberg, 2009; Durst et Sabbado, 2012; Gueye et Bah, 2003; Ip et Jacobs, 2006). Cette recherche a donc pour objectif de comprendre et décrire comment se déroulent les pourparlers¹ et les démarches entourant la négociation d'une transmission/reprise externe de PME entre un cédant et un repreneur.

Pour ce faire, les pages suivantes comportent quatre parties. La première regroupe la recension de la littérature sur les transmissions/reprises externes et la négociation. La seconde partie fait un survol de la démarche méthodologique alors que la troisième présente les résultats. Notre texte se termine par la présentation des limites de nos recherches et suggère différentes avenues permettant l'avancement de nos connaissances sur le sujet.

1. Le contexte théorique

Cette partie expose dans un premier temps la littérature consultée sur la transmission/reprise externe, puis celle sur les divers processus de négociation et leurs caractéristiques.

1.1. Les étapes de la transmission/reprise externe

Inspiré des travaux de Ballarini et Keese (2013), la transmission/reprise peut se résumer par un processus comportant cinq principales étapes. Au début du processus, durant l'étape de planification, le cédant et le repreneur ne se connaissent pas et, chacun de leur côté, réfléchissent à leur parcours entrepreneurial respectif : le cédant, en fin de parcours, réfléchit aux motivations relatives à la poursuite ou non de sa carrière (Picard et Thévenard-Puthod, 2004) tandis que le repreneur travaille à se créer un emploi, acquérir un certain statut, ainsi qu'une richesse socioéconomique (APCE, 2001; Picard et Thévenard-Puthod, 2004; Zellweger et Dehlen, 2012). À l'étape de préparation, le cédant se met à la recherche de candidats-repreneurs répondant à ses attentes (Niedermeyer, Jaskiewicz et Klein, 2010) et le repreneur commence sa démarche de détection d'une cible et d'analyse de celle-ci (Deschamps 2000). Le but de la troisième étape, celle de réalisation, est d'en arriver à un accord mutuellement acceptable pour

¹ Selon le dictionnaire Larousse, des pourparlers sont des « entretiens préalables à la conclusion d'une entente, d'un traité, ou en vue de régler une affaire ».

les deux parties (Meier et Schier, 2008). La quatrième étape, de recul pour le cédant et d'établissement pour le repreneur, représente la « période cruciale » du processus de transition des rôles lors duquel le cédant procède à la transmission de son savoir, de ses réseaux et autres intangibles (Cadieux et Deschamps, 2011). De son côté, le repreneur se doit d'opérer cette socialisation en sécurisant le personnel en place, en infiltrant les réseaux internes et en orchestrant les changements (Barbot et Richomme-Huet, 2004; De Freyman, 2009; De Freyman et Richomme-Huet, 2010). La dernière étape de retrait pour le cédant et de consolidation pour le repreneur voit celui-ci aux commandes de son entreprise depuis plusieurs mois et il peut dès lors procéder à des changements plus drastiques sans trop effrayer ses employés, clients et fournisseurs (Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011; Boussaguet, 2009).

La littérature consultée nous permet d'expliquer les particularités du processus de transmission/reprise externe. Entre autres la difficulté pour un repreneur de trouver une cible dans un marché qualifié d'opaque (Durst et Gueldenberg, 2010), l'importante asymétrie d'information à l'avantage du cédant qui lui seul détermine la quantité et la qualité de l'information à fournir au repreneur (Scholes, Wright, Westhead, Burrows et Bruining, 2007), la délicatesse de l'exercice d'évaluation de la cible et de sa capacité à créer de la valeur dû aux perspectives souvent opposées du cédant et du repreneur externe (Mathieu, 2011), les affects socioémotionnels qui influent sur le processus décisionnel du cédant (Zellweger et Dehlen, 2012), la difficile interaction entre les deux acteurs causée par le vif attachement du cédant envers son entreprise (Hytti, Stenholm et Peura, 2011), ou la complexité des rapprochements entre le repreneur et les parties prenantes à l'entreprise (Boussaguet, 2008; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Toutefois, l'avancement actuel des recherches sur le sujet n'éclaire qu'imparfaitement la démarche de négociation d'une transmission/reprise externe de PME, celle-ci ayant peu été étudiée par les chercheurs (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009; Cadieux *et al.*, 2014; Durst et Gueldenberg, 2010). Voyons maintenant comment la littérature sur la négociation peut nous éclairer.

1.2. Le processus de négociation

Plusieurs auteurs (Bellenger, 2009; Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 1994, 2006) s'entendent pour regrouper les différentes applications de la négociation en trois principaux domaines d'activités humaines : la diplomatie, les relations sociales et le commerce. Parmi eux,

les modèles de négociation sociale et commerciale paraissent plus concordants pour le sujet qui nous intéresse. Pour chacun de ces domaines, plusieurs chercheurs ont tenté d'expliquer à l'aide de modèles le processus de négociation. Lewicki, Weiss et Lewin (1992) recensent d'ailleurs 44 modèles « majeurs » dont les plus reconnus sont ceux élaborés par Douglas (1962), Fischer et Ury (1982) et Lax et Sebenius (1986, 1995). Pour notre recherche, nous avons retenu deux modèles : celui de Bourque et Thuderoz (2011), un modèle de négociation sociale et celui de Dupont (1997), un modèle de négociation d'affaires puisque ceux-ci présentent des processus complets temporellement et détaillés quant au nombre d'étapes, en plus de regrouper les connaissances théorisées les plus citées à la date de leur conception respective.

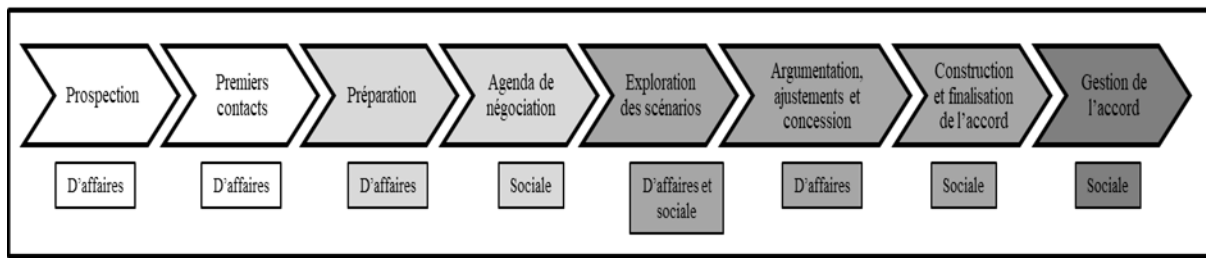
Selon Bourque et Thuderoz (2011), un modèle de négociation sociale est indiqué lorsque l'on est en contexte d'une rencontre d'acteurs (le cédant et le repreneur) impliqués dans un processus (celui de transmission/reprise externe) lors duquel ces derniers font appel à une stratégie (coopérative) avec un objectif de création de richesse (grâce à la PME transmise/reprise), tous des critères pertinents à la transmission/reprise externe. Il faut toutefois garder à l'esprit que la perspective de négociation sociale renvoie à des situations où les négociateurs représentent les intérêts d'entités collectives, ils sont donc mandatés par leurs commettants, ce qui n'est généralement pas le cas en situation de transmission/reprise externe.

Quant aux recherches sur la négociation commerciale, elle est majoritairement axée sur les pratiques à succès que devraient connaître les as de la représentation, allant des aspects pratiques tels que le plan de table de la négociation, aux aspects stratégiques tels que les techniques de présentation des arguments (Dupont, 2011). En fonction de ces considérations, notre analyse nous a portés à considérer l'utilisation d'une logique plus nuancée de négociation d'affaires s'approchant davantage du contexte spécifique aux transmissions/reprises externes, puisque cette forme de négociation présente quatre caractéristiques que l'on ne retrouve pas nécessairement dans les autres types de négociation commerciale : la première est que celle-ci met en jeu des considérations économiques, techniques et juridiques faisant appel à des compétences variées que peu de négociateurs maîtrisent en totalité ; la deuxième est que, contrairement à la simple négociation commerciale typique des commerces de voitures d'occasion, en négociation d'affaires la probabilité est plus qu'élévée que les acteurs doivent développer et entretenir une relation plus que provisoire, puisqu'ils auront à se côtoyer de façon

répétitive pour une période considérable ; la troisième caractéristique provient de la complexité et de l'unicité du contexte de la négociation d'affaires ; puis, la quatrième du fait que ce type de négociation se construit tout au long de la négociation à travers l'interdépendance des acteurs en présence, leurs intérêts divergents et convergents, ainsi que la recherche de solutions mutuellement bénéfiques (Dupont, 1994, 1997, 2011). Ces quatre spécificités concordent manifestement avec le contexte de la transmission/reprise externe.

Force est de constater que le modèle de négociation sociale comporte des étapes utiles en transmission/reprise externe que ne contient pas le modèle de négociation d'affaires et vice versa. Par conséquent, il apparaît constructif de combiner le meilleur de ces deux types de négociation afin d'élaborer notre cadre d'analyse. La figure 1 de la page suivante illustre cette combinaison des deux modèles : la *prospection*, représente l'étape lors de laquelle le ou les représentants d'une entreprise recherchent des partenaires qui sauront répondre à leur problématique d'affaires (Dupont, 1997). Dans un contexte de transmission/reprise externe, tant le cédant que le repreneur entreprennent des démarches pour, soit trouver le repreneur idéal, ou découvrir la cible parfaite. Les *premiers contacts*, bien informels, servent à vérifier si justement il y a possibilité que l'éventuel partenariat se concrétise (Dupont, 1994). Vient l'étape de *préparation*, lors de laquelle il convient de réfléchir et tenter de prévoir les rondes de négociation à venir. Cette réflexion implique de procéder à l'analyse de la situation, en regard du contexte, des acteurs en présence, du rapport de force entre les parties et des offres potentielles (Delahaye, 2002; Dupont, 1997). Lorsque la décision est prise de négocier une solution, il s'agit de s'entendre conjointement sur un *agenda de négociation* qui comprend la liste des éléments sur lesquels s'entendre. Les négociateurs devront alors *explorer les scénarios* proposés par les parties (Bourque et Thuderoz, 2011). À cette étape d'exploration débute le réel échange d'information (Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 1997). L'*argumentation* se fait plutôt à l'étape névralgique suivante où l'on tente, à travers les moments de coopération, de compétition, de complicité ou de conflit, de persuader et de diversifier les propositions, options et concessions (Dupont, 1994, 1997). Suit la *construction de l'accord* qui éventuellement les amènera à la *finalisation de l'accord*, soit l'étape des juristes qui rédigeront le contrat et affineront les clauses importantes. La négociation se terminera avec la signature ritualisée du document, mais le processus se poursuivra durant toute la période de gestion de l'accord et de mise en œuvre (Bourque et Thuderoz, 2011).

Figure 1 – Le processus combiné de négociation sociale et d'affaires



1.3. Des activités synchrones

Bien qu'elle soit qualifiée de « cruciale » (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009) et empreinte de « défis » (Cadieux *et al.*, 2014), la négociation de la transmission/reprise externe demeure à ce jour peu documentée (Barbier et Calvez, 2009). Afin de combler cette lacune, nous avons combiné les processus de transmission/reprise externe (Ballarini et Keese, 2013; Cadieux et Brouard, 2010; Cadieux et Deschamps, 2011; Deschamps et Paturel, 2009; Meier et Schier, 2008; Picard et Thévenard-Puthod, 2004) à ceux de la négociation sociale (Bourque et Thuderoz, 2011) et d'affaires (Dupont, 1997), lesquels comportent des éléments assurant une meilleure compréhension de la manière dont la négociation pourrait se dérouler dans une transmission/reprise externe. En clair, la superposition du processus de négociation, pouvant débiter par l'étape de la prospection et se terminer par celle de la gestion de l'accord, au processus de transmission/reprise externe, qui, pour sa part, peut s'échelonner de la planification au retrait effectif du cédant et à la mise en place officielle du repreneur, met en exergue la possibilité que le processus de négociation puisse se dérouler tout au long du processus de transmission/reprise externe, plutôt qu'au cours d'une seule étape de celui-ci. La figure 3 en annexe présente le modèle du processus de transmission/reprise de Ballarini et Keese (2013) au centre duquel nous avons greffé les étapes du modèle du processus de négociation d'une transmission/reprise externe discuté au point précédent. Le tout illustre l'aspect synchrone de ces deux activités.

1.4. Les déterminants sociaux de la négociation

Deschamps et Geindre (2011) ont repéré des biais cognitifs et affectifs pouvant influencer les décisions du repreneur durant le processus de transmission/reprise. Un parallèle peut être fait

avec le concept de richesse socioémotionnelle qui influence la valorisation d'une entreprise par les protagonistes (Zellweger et Dehlen, 2012; Zellweger, Kellermanns, Chrisman et Chua, 2012). Cadieux (2004) a pour sa part recensé les affects qui freinent la décision de céder du chef d'entreprise. De façon analogue, en contexte de négociation, de multiple *a priori* et déterminants sociaux (Neale et Bazerman, 1991, 1992), ainsi que diverses dimensions (Pinkley et Northcraft, 1994) influencent les individus durant un processus de négociation. Les prétentions du négociateur, son degré d'émotivité, ou son besoin illusoire de supériorité ne sont que quelques exemples d'éléments qui influencent comment le négociateur structure son attitude face à l'autre. Négocier est un acte de relation humaine et le dénouement d'une négociation dépend de la qualité de la relation développée au fil des rondes de négociation. Cette relation entre les négociateurs résulte de l'union des attitudes respectives des négociateurs l'un envers l'autre (Walton et McKersie, 1991). Selon ces auteurs (*Ibid.*), l'orientation motivationnelle, la légitimité de l'autre partie, la confiance en l'autre et le degré d'amitié entre les deux, tous des éléments qui fluctuent en cours de la négociation, structurent l'attitude, plus ou moins coopérative, entre les parties. Ainsi, plus la relation évolue positivement au niveau de la confiance et de l'équité, plus les négociateurs se sentent interdépendants et optent pour un comportement coopératif, en plus de viser non pas une utilité quelconque à chacune des rondes de négociation, mais plutôt une utilité appréciable à long terme. Ces négociateurs ont compris que les petits sacrifices faits en court de route ouvrent à terme la porte à des gains mutuels importants (Tripp, Sondak et Bies, 1995; Valley, Neale et Mannix, 1995).

2. La méthodologie

L'objectif de notre recherche étant de comprendre et décrire comment se déroulent les pourparlers et les démarches entourant la négociation d'une transmission/reprise externe entre un cédant et un repreneur, nous avons opté pour une étude de cas. Pour ce faire, nous avons étudié le processus auprès de six PME ayant réussi la transmission/reprise externe.

2.1. Les critères d'échantillonnage et la présentation des cas retenus

Les thèmes de cette recherche, à savoir la négociation, la transmission/reprise externe, la PME, le cédant, le repreneur et la réussite de la transmission/reprise ont généré nos critères d'échantillonnage autour de l'intention commune de régler la négociation de façon coopérative,

la présence d'une intention contractuelle explicite, le transfert complet de la gouvernance et de la propriété de l'entreprise, la volonté de pérenniser l'affaire, et le fait que le repreneur soit une personne physique.

Comme le montre le tableau 1, les six entreprises ayant participé à l'étude œuvrent dans des secteurs d'activité allant de la distribution au service spécialisé en design. Ces entreprises diffèrent du fait qu'elles étaient situées dans un rayon de plus de 450 kilomètres Montréal et avaient, au moment de notre étude, entre 14 et 88 ans d'existence. Les six cas retenus sont de différentes tailles, comme le témoigne le chiffre d'affaires de 500 000 \$ pour la plus petite et de 12 millions de dollars pour la plus importante, l'écart important de leur nombre respectif d'employés au moment de la transmission/reprise externe, variant de cinq à soixante-quinze.

Tableau 1 — La description des entreprises participantes

Secteur d'activité	Construction	Fabrication	Fabrication	Fabrication	Agriculture	Service
Année de fondation	1979	1929	1947	1999	1948	2003
Année de t/r	2012	2012	2016	2014	2015	2013
Employés avant t/r	7	45	75	6	5	6
Employés après t/r	10	40	70	8	5	3
Valeur de l'entreprise	0,77 million	4,1 Millions	5 millions*	0,6 million*	7 millions	0,35 million
CA avant t/r	1,5 million	12 millions	7 millions	0,8 million	1,5 million	0,5 million
CA Après t/r	1,7 million	12 millions	7 millions	1 million	1,4 million	0,5 million
Évolution CA avant	Hausse	Hausse	Hausse	Stable	Hausse	Baisse
Évolution CA après	Hausse	Stable	Stable	Hausse	Stable	Stable

*Ce montant est une évaluation pessimiste, t/r : transmission/reprise, CA : chiffre d'affaires en dollars canadiens

2.2. La cueillette et l'analyse des données

Les entrevues menées auprès des 17 participants (six cédants, huit repreneurs, deux conseillers et une employée clé) ont été faites par le chercheur lui-même au moyen d'une maquette d'entrevue. En moyenne, les entrevues ont duré quatre-vingt-trois minutes. Toutes ont été enregistrées en fichiers numériques avec le consentement signé des participants. Ces entrevues se sont réalisées dans l'ordre prévu, c'est-à-dire que le chercheur a d'abord rencontré le cédant

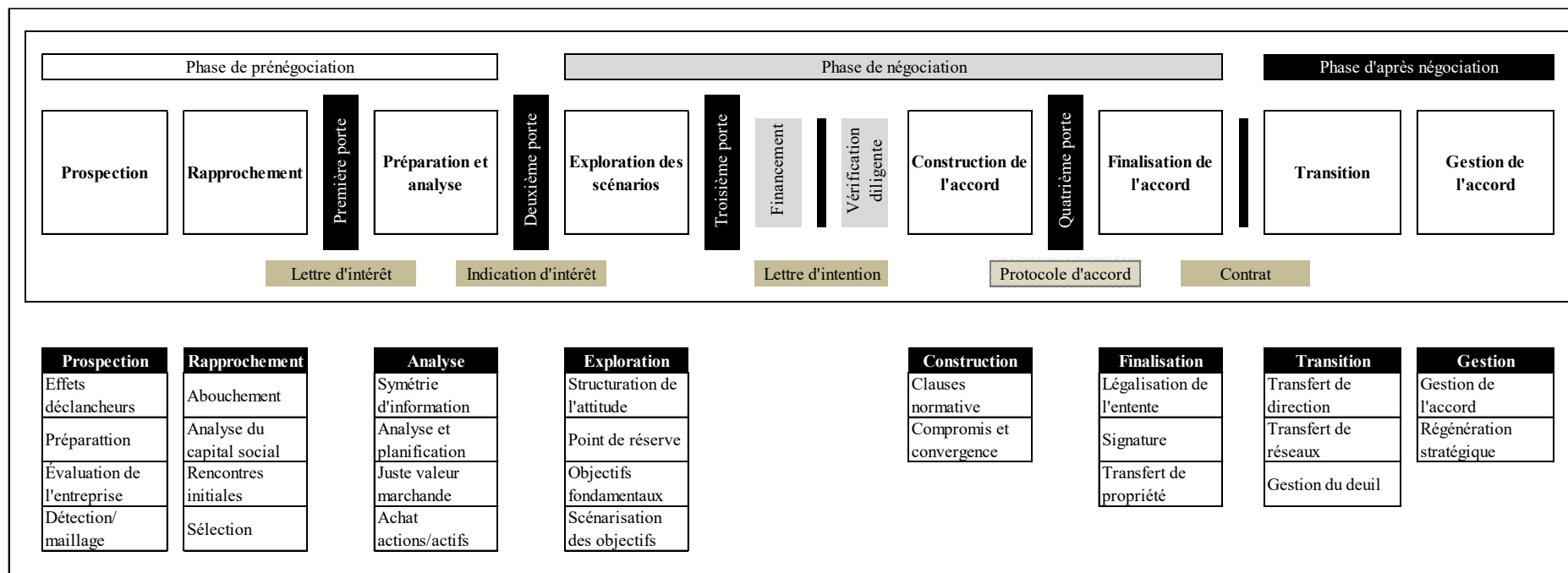
et le repreneur ou vice versa, puis une tierce partie avant de passer au cas suivant, dans le but de pouvoir procéder rapidement à une analyse préliminaire des données recueillies pour chacun des cas (Miles et Huberman, 2003; Savall et Zardet, 2004; Yin, 1994, 2014). Les entrevues se sont déroulées de mai 2016 à juillet 2017 et nous avons continué de discuter avec les cédants et repreneurs, soit par téléphone ou par courriel, afin de confirmer différentes données ou de nous renseigner sur certains détails qui nous avaient préalablement échappés.

Durant le désassemblage, comme le suggère Eisenhardt (1989), nous avons amorcé le travail d'analyse en focalisant sur les données d'un seul cas, soit le cas 1. Cette analyse intracas nous a permis de valider notre liste initiale de codes de premier niveau, de la bonifier et de commencer la création de codes de deuxième niveau pour les patterns identifiés lors de ce premier codage que nous avons alors regroupé sous de nouveaux codes (Yin, 2011). Une fois l'analyse du premier cas terminé, nous avons procédé de la même façon pour le suivant. À ce moment, avec deux cas complets codés, nous avons entamé l'analyse intercas (Eisenhardt, 1989). Ce n'est qu'une fois les cinq premiers cas terminés que nous avons commencé les analyses de troisième et de quatrième niveau. Étant donné que nous utilisons le logiciel Excel, nous n'avons pas créé de codes pour ces niveaux. Nous avons plutôt conçu de nouvelles matrices qui combinent les matrices de premier et de deuxième niveau pour les transformer en matrices d'analyses des niveaux trois et quatre. À ce moment, l'ordonnement varié des matrices a fait émerger de nouveaux patterns utiles (Yin, 2011).

3. Les résultats

Les résultats de notre recherche permettent de mieux comprendre le processus de négociation d'une transmission/reprise externe suivi par la majorité des cas à l'étude. Ce processus, présenté à la figure 2, comporte huit étapes. Trois phases temporelles coiffent le processus, avant, pendant et après la phase centrale de négociation. Ce découpage ne signifie aucunement l'absence de négociation durant la phase qui précède ou suit la phase centrale, au contraire, on y retrouve plutôt des « niveaux » différents de négociation. À la phase de prénégociation, la négociation se trouve en mode relationnel alors que les négociateurs apprennent à discuter et interagir. Durant la phase de négociation, les discussions portent sur le contenu et se déroulent en mode substantiel. Puis, à la phase d'après négociation, celle-ci aborde les enjeux d'ordre procédural et les discussions mèneront le repreneur et le cédant vers la sortie de ce dernier.

Figure 2 — Le processus de négociation d'une transmission/reprise externe



Gratton (2018)

3.1. L'étape de prospection

La première étape, celle de prospection, inclut toutes les activités se déroulant en amont des démarches spécifiques à la négociation. Plus concrètement, cette étape comprend, pour le cédant, la décision d'opter pour une transmission externe, faute de progéniture intéressée et, dans la foulée, une réflexion sur sa vie future, et les conséquences sur son entourage. Le cédant réfléchit également au type de repreneur qu'il souhaite et à l'évaluation de la juste valeur marchande de son entreprise. De son côté, le repreneur réfléchit tout autant, en plus de réserver les fonds nécessaires et de déterminer sommairement le type d'entreprise qu'il souhaite acquérir

Pour la majorité des cédants interviewés, c'est une prise de conscience que le temps de la retraite arrive qui les a fait agir. Cette prise de conscience est initiée par la fatigue, pour plusieurs, liée à leur âge et le goût de passer à autre chose après plusieurs décennies en affaires. Du côté des repreneurs, tous ressentent l'appel de l'entrepreneuriat et, pour différentes raisons, ne s'intéressent pas à la création ex nihilo. L'encadré 1 illustre les réflexions de certains cédants et repreneurs au début du parcours de transmission/reprise externe.

Encadré 1 : illustrations de réflexions types à l'étape de prospection

« J'ai quatre enfants et ils m'ont dit on en veut pas de l'entreprise » (Cédant 2).
« L'effet déclencheur a été pour moi le fait de vivre une grosse fatigue, une fatigue accumulée depuis plusieurs années » (Cédant 6).
« C'était clair pour moi que je n'avais pas la bonne idée pour un démarrage de zéro, donc ça passait par une acquisition » (Repreneur 6).

À divers degrés, les cédants préparent leur sortie respective. Pour ce faire, certains suivent des formations entraînant une préparation plus complète, de la valorisation (staging) d'entreprise au nettoyage des états financiers, en passant par l'organisation de projets de retraite et la rédaction d'un prospectus de vente. Alors que d'autres utilisent les services d'un courtier ou d'un organisme gouvernemental de développement économique afin de se préparer et, par la même occasion, trouver des repreneurs.

3.2. L'étape de rapprochement

La seconde étape, celle *rapprochement*, débute par l'abouchement², lequel doit être effectué avec doigté. Il s'agit de la période au cours de laquelle le cédant et le repreneur s'informent de

² Selon le dictionnaire Antidote, un abouchement est l'« action de mettre en rapport des personnes ».

leur vis-à-vis, à travers différents réseaux. Plus précisément, avant de rencontrer le repreneur, le cédant cherche à connaître le vrai visage du repreneur, pour lui permettre d'en dresser un portrait le plus réaliste possible. Il cherche des réponses à certaines questions. L'expérience du candidat correspond-elle aux exigences de pérennité de son entreprise? Plaira-t-il aux employés? Du côté des repreneurs, estimer le capital social de l'entreprise est important. Ressentir un coup de cœur pour le produit ou le service offert par l'entreprise cible (j'aime le produit/service); entrevoir certains bénéfices personnels (je me vois à la tête de ce type d'entreprise); et avoir l'assurance de pouvoir relever les défis associés à leur nouvelle carrière (je suis capable de gérer cette entreprise) sont des exemples de facteurs décisifs pour les repreneurs ayant participé à l'étude. L'encadré 2 témoigne de ces activités.

Encadré 2 : illustrations de l'abouchement et de l'analyse du capital social

« Si on sentait, lors de nos recherches, qu'y avait un petit quelque chose qui n'était pas clair [...] ben à ce moment-là on pouvait écarter la personne » (Cédant 1).
« C'est un gars qui a une expérience variée, y'a travaillé chez [...] donc quand il rencontre des spécialistes, il ne parle pas dans les airs, mon préjugé était positif » (Cédant 5).
« Quand on se renseigne sur une société on se renseigne aussi sur qui sont ces personnes-là, sont-elles sérieuses ? » (Repreneure 2).

Lorsque l'abouchement réussit, la mise en valeur de l'entreprise pour le cédant et de sa personne pour le repreneur demeure un enjeu. D'un côté, le repreneur doit montrer au cédant qu'il possède les compétences et les moyens de ses ambitions tandis que de l'autre, le cédant doit vanter les mérites de son entreprise de sorte que chacun perçoive le bien-fondé de cette éventuelle transaction. Ainsi, durant cette étape, pour qu'il y ait un véritable échange d'information instructif sur son entreprise, le cédant doit d'abord considérer comme suffisant le rapprochement avec le repreneur qu'il a devant lui. Le cas échéant, le repreneur pourra de son côté amorcer la prochaine étape de préparation et d'analyse par le biais d'une lettre d'intérêt qu'il fera officiellement parvenir au cédant. Ce que les cédants 1, 2, 5 et 6 ont accueilli favorablement. Bien entendu, cette correspondance demeure non contraignante pour les deux parties et n'a aucune incidence légale.

3.3. L'étape de préparation et analyse

L'étape suivante, celle de *préparation et analyse* représente la période pendant laquelle le cédant prépare la suite des choses, en même temps qu'il fournit au repreneur l'information supplémentaire requise. De son côté, le repreneur se focalise essentiellement sur la production

d'une analyse des documents financiers et stratégiques de la cible, ainsi que d'autres sources qui lui permettent de comprendre les environnements de l'entreprise en vue d'établir des projections stratégiques et financières, ainsi que de déterminer la fourchette de valeur de l'entreprise. Au début du processus de négociation de la transmission/reprise externe, l'asymétrie d'information joue en faveur du cédant. Par ailleurs, ce dernier réalise que son avantage se trouve dans un partage équilibré de l'information dont le repreneur doit disposer afin de produire une offre recevable. Pour ce faire, le repreneur signe un accord de confidentialité. Nommément, les cédants 1, 2 et 3 ont spécifiquement affirmé qu'il est prudent de fournir toute l'information demandée et qu'« *on est aussi bien de tout sortir d'avance pour ne pas avoir de problèmes plus tard* » (Cédant 3). Ainsi, nous comprenons qu'il soit nécessaire pour le cédant de faire preuve de transparence pour assurer un déroulement harmonieux du processus de négociation de la transmission/reprise externe.

Encadré 3 : illustrations de la transparence des échanges d'information

« Mais nous au départ, ce qu'on voulait, c'est que l'entreprise ait sa valeur réelle, pis que tout ce qu'on faisait soit transparent » (Cédant 1).

« Il a été très transparent dès le départ. Souvent, c'était directement avec le cédant, si j'avais une question, je l'appelais ou je lui envoyais un courriel, puis il me revenait avec l'information » (Repreneur 6).

En possession de l'information nécessaire, la première tâche du repreneur consiste à évaluer la valeur intrinsèque de la cible, notamment l'écart le séparant de l'évaluation du cédant. Ce qui lui permet d'ajuster son évaluation de départ en y ajoutant une valeur liée à ses intentions stratégiques. L'encadré 4 illustre l'atteinte d'une fourchette de valeur valable pour le cédant. Les illustrations font également ressortir qu'il n'y a pour ainsi dire pas ou peu de discussions à ce sujet parce qu'à ce moment du processus, l'objectif est de s'accorder sur une fourchette de valeur acceptable pour le cédant et non de marchander un prix de vente.

Encadré 4 : illustrations des évaluations d'une juste valeur marchande

« Le prix demandé par les cédants tombait dans notre fourchette de prix. C'est une valeur qui est assez proche de la valeur réelle, suite à l'analyse de l'entreprise » (Repreneurs 2).

« Au final, les deux prix étaient très similaires, avec quelques petites différences » (Repreneur 4).

Dans les faits, vers la fin de l'étape de préparation et analyse, les cédants et repreneurs de notre échantillon s'étaient entendus sur une fourchette de valeur, ou une zone d'accord possible (ci-après ZAP) avec laquelle travailler. Ils avaient également convenu si la transaction portait sur l'achat des actifs ou des titres de l'entreprise. Dans la pratique, cet accord provisoire, mais non contraignant entre les parties devrait être officialisé par une lettre d'indication d'intérêt de la part du repreneur. En plus d'annoncer la fourchette de valeur déterminée, la lettre communique certaines conditions du repreneur, telles la vérification diligente ou la rétention de certains employés clés.

Cette troisième étape met un terme à la première phase du processus de négociation d'une transmission/reprise externe appelée *pré-négociation*. Suit maintenant la description de la phase de *négociation* qui comprend trois étapes.

3.4. L'étape d'exploration des scénarios

À force d'interagir durant les premières périodes d'échange d'information, le cédant et le repreneur développent une attitude concernant leur vis-à-vis. Nous avons estimé cette structuration de l'attitude chez chacun de nos participants une première fois, lorsque rendus à cette quatrième étape durant nos entrevues, laquelle s'est avérée positive pour les quatre composantes de la structuration des attitudes. Ce qui suppose que lorsque le couple cédant/repreneur s'entend suffisamment, il est en mesure de négocier objectivement. L'encadré 5 témoigne d'une attitude adéquate.

Encadré 5 : illustrations des structurations d'attitudes

<p>« Je devais développer une relation pour accomplir la tâche » (Repreneur 3). « Vraiment bien, parce que la condition principale qui était que l'opération se fasse ici était acceptée » (Cédant 4). « Son projet ne me surprenait pas, pas de femme, pas d'enfants, pourquoi pas ? » (Repreneur 6).</p>
--

Le cédant et le repreneur maintenant à l'aise de poursuivre leurs discussions avec une fourchette de valeur bien claire se rassurent pour l'étape *d'exploration des scénarios* afin de négocier leurs objectifs fondamentaux respectifs. Pour le repreneur, l'important est de s'assurer d'obtenir des conditions qui lui sont favorables. Les objectifs fondamentaux à négocier se limitent au crédit-vendeur, à l'accompagnement du cédant durant la période de transition et à la tenue d'une

vérification diligente. Une fois ces éléments négociés, la fourchette de valeur convenue à l'étape précédente peut être ajustée. Les deux premiers éléments annoncés représentent des objectifs fondamentaux pour le repreneur puisque généralement, sans crédit-vendeur, celui-ci se trouve incapable de financer l'opération par des prêts conventionnels. Ainsi, le premier objectif réside dans la maximisation du pourcentage de crédit-vendeur consenti par le cédant. Le deuxième objectif, qui concerne l'accompagnement du cédant durant la période de transition, constitue pour le repreneur un accord global comprenant notamment le transfert des connaissances tacites, le transfert de la gouvernance (valeurs et autres principes), le transfert des réseaux de fournisseurs, des clients et des autres relations qui composent le capital social du cédant, la gestion de l'interrelation avec les employés clés et le soutien à la mise à exécution de certains changements. Ainsi, les négociateurs réfléchissent à plusieurs scénarios qui mettent en scène différentes configurations de ces trois éléments. Une fois ces objectifs fondamentaux négociés à la satisfaction des deux parties, la probabilité de conclure l'entente se trouve très élevée.

Avant de poursuivre vers la construction de l'accord, le cédant exigera que le repreneur lui démontre la solidité de son montage financier et en retour, le repreneur réclamera la vérification diligente de l'entreprise du cédant. Ces deux activités incontournables ne constituent pas des étapes de la négociation à proprement parler, mais plutôt les conditions nécessaires à la poursuite de la négociation. Entre le financement et la vérification diligente, une lettre d'intention peut être produite. Le cas échéant, celle-ci contient le prix d'achat convenu, le type de transaction, une obligation d'exclusivité des négociations et toutes autres clauses jugées pertinentes par les parties. Si le cédant signe cette lettre d'intention, son consentement se trouve légalement significatif, mais non contraignant.

3.5. L'étape de construction de l'accord

Lorsque les activités reliées au financement et à la vérification diligente se terminent de façon concluante, les deux parties passent à la *construction de l'accord*. Durant cette étape, le cédant et le repreneur ajoutent à leur entente de principe, procèdent à des ajustements et des concessions, discutent d'éléments secondaires aux objectifs fondamentaux négociés à l'étape d'exploration des scénarios. Ces éléments secondaires sont résumés dans le tableau 2.

Tableau 2— Éléments secondaires négociés

- Bail	- Date et ententes de coupure
- Caution	- Employés clés
- Clauses d’ajustement (prix, BV, etc.)	- Employé de la famille du cédant
- Clause de non-concurrence	- Fonds de roulement
- Clause de rachat en cas de décès, défaut ou autre	- Revenus futurs
- Clauses d’indemnisation	- Stock
- Conditions suspensives	- Subvention ou autre financement
- Contrat de travail du cédant	- Autres clauses spécifiques au
- Date d’entrée du repreneur	marché

Le cédant et le repreneur négocient aussi des clauses normatives particulières au contrat de vente de l’entreprise. La négociation dans le compromis et la convergence des clauses normatives s’avère une activité universelle qui précède la finalisation de tous les types d’accords et la négociation d’une transmission/reprise externe n’y fait pas exception. À cette étape, l’aide de conseillers est facultative et peut se réaliser par le biais de documents *pro forma* fournis par les conseillers juridiques qui interviendront à la prochaine étape, ce que les illustrations de l’encadré 6 témoignent. L’accord conclu à l’aboutissement de cette étape puis envoyé aux conseillers juridiques constitue une finalité pour le cédant et le repreneur; la dernière étape de la phase de négociation ne représentant que des considérations légales. Si une lettre d’intention n’a pas été produite ou si les parties le choisissent, la lettre d’intention pourrait être amendée en un protocole d’accord avec lequel les conseillers juridiques pourront travailler à l’étape suivante de finalisation de l’accord pour en arriver au contrat final. Comme dans le cas d’une lettre d’intention, si le cédant signe le protocole d’accord, le document devient un contrat exécutoire au sens de la loi.

Encadré 6 : illustrations des négociations sans conseiller juridique

« On a négocié ce draft-là pendant trois mois, pis là on a signé. Ça, ça l’a été la base, pis c’était assez complet. Les notaires, par la suite, quand il a fallu qu’ils écrivent le contrat, il n’y avait pas beaucoup de trous, c’était très complet, c’était rendu une offre sérieuse où on avait tout couvert » (Cédant 3).

« Un de mes amis est notaire, donc lui m’a fait un document pour une vente d’entreprise qui était déjà un, je te dirais “un pattern”, que les gens vont suivre pis qui vont adapter à leurs besoins, donc on est parti, on a travaillé avec ça, on a changé les phrases, on a travaillé là-dessus, pis quand on a été prêt on est allé chez le notaire pour le faire valider » (Repreneur 4).

« *Moi si ça s'était juste géré par avocat ou courtier interposés, moi j'aurais trouvé cela pas mal plus difficile. [...] en tout cas, moi ça m'a aidé beaucoup à bien le faire dans le fond ce "deal" là, pis, ça le rend personnel, ce n'est plus juste des documents, pis tu ne parles à personne à l'autre bout* » (Repreneur 6).

3.6. L'étape de finalisation de l'accord

L'étape de *finalisation de l'accord*, gouvernée par les conseillers, mène à la signature du contrat, ou convention d'accord, un acte qui concrétise le transfert de propriété. La finalisation de l'accord s'est déroulée de la même façon pour tous les cas à l'étude. Une fois l'accord construit et le contrat rédigé par le conseiller juridique, les cédants et les repreneurs se sont rencontrés pour les signatures. Ensuite, les chèques changent de mains. Le cas 4 représente la seule exception concernant le paiement, puisque la mise de fonds avait été versée une dizaine de mois plus tôt, à la fin d'une période d'essai. Seul le repreneur 6 a fait mention d'une cérémonie au champagne avec les employés quelques jours après la signature. L'encadré 7 qui suit souligne la similitude de ces séances de signatures. Pour l'ensemble de nos cas, la signature de l'accord rime avec transfert de propriété. Lors de la signature des contrats, les cédants ont transféré 100 % des actions aux repreneurs. La conséquence du transfert complet des actions de l'entreprise réside dans le fait que le crédit-vendeur consenti devient essentiellement un prêt sans pouvoir coercitif.

Encadré 7 : illustrations des séances de signatures

« *J'ai signé chez le notaire le 18 décembre à 10 h le matin [...] l'argent a été déposé dans leur compte, ça vraiment bien été là-dessus* » (Repreneur 1).

« *On a signé tous les documents, j'ai reçu les chèques, dans notre cas il a dû acheter la compagnie de gestion propriétaire de l'entreprise et des actifs* » (Cédant 3).

« *Au bureau de mon avocate à moi, il a reçu son chèque, son avocate et le courtier aussi était là, lui aussi voulait son chèque, on a fait toutes les signatures* » (Repreneur 6).

3.7. L'étape de transition

À la phase *d'après négociation*, le cédant et le repreneur adoptent un mode de négociation procédurale pour traiter des tâches et événements courants d'affaires. Le transfert des réseaux, de la gouvernance, des connaissances et des autres éléments à transférer se discute selon la capacité d'absorption du repreneur. Le transfert de pouvoir se concrétise lorsqu'il est annoncé conformément à l'entente négociée de la période de transition. Chaque transfert de pouvoir représente un cas d'espèce, mais le constat confirme qu'une fois que la structure

organisationnelle est aménagée en fonction du repreneur, le transfert de pouvoir devient effectif. Pour le repreneur, l'entrée dans sa nouvelle entreprise se révèle singulièrement difficile. Tant à l'interne qu'à l'externe, cet inconnu dérange inévitablement l'ordre établi. Parmi les cas étudiés, l'entrée du repreneur 3 se distingue par son apparente facilité lorsqu'on la compare aux altercations du repreneur 1 avec certains de ses employés, la xénophobie des employés envers les repreneurs 2, les multiples démissions du cas 4 et les suppressions de postes effectuées par le repreneur 6 qui a réduit plus de la moitié de ses effectifs, en raison d'une décision managériale et non d'une problématique d'employés. Joueur d'équipe, le repreneur 3 a en quelque sorte bénéficié d'une période préparatoire de deux semaines lors de sa vérification diligente durant laquelle il a travaillé avec l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise. Il a saisi l'occasion pour apprendre à les connaître et réussir à les convaincre qu'il leur laissait carte blanche pour gérer leurs employés à leur guise. Les illustrations regroupées dans l'encadré 8 qui suit expliquent clairement les difficultés vécues par les repreneurs.

Encadré 8 : illustrations des périodes de socialisation des repreneurs externes

« Donc c'est sûr qu'il fallait gagner la confiance des gens, gagner leur respect, que ce soit en interne ou en externe. [...]. En interne, les gens ne nous ont pas aidés. [...]. Je dirais que les cédants nous ont aidés au maximum, mais ils ne peuvent pas contrôler ce que les gens pensent de nous. [...] c'est sûr qu'au début c'est la réaction générale, ça, c'est sûr que... mais après, on a gagné [...], les barrières se sont un peu cassées » (Repreneur 2).

« J'ai mis un peu de logistique dans les opérations, parce qu'il y avait des choses qui devaient être faites à ma façon [...], il y a en a qui ont trouvé ça [...], ça les a sortis d'eux bottines, y'ont moins aimé ça, donc tranquillement pas vite y'en a qui ont quitté, les personnes assez âgées sont parties à retraite, une personne qui est décédée, donc aujourd'hui à l'heure où on se parle, sur les huit employés qui sont ici, il reste une personne du départ » (Repreneur 4).

En transmettant son entreprise, le cédant connaît une forme de deuil qui influence ses décisions et ses comportements. Le repreneur doit composer avec ce deuil, mais dans aucun de nos cas le deuil du cédant n'a entraîné de conséquences fâcheuses. Dans les faits, les cédants des cas 2 et 3 ont été peu affectés par le deuil : les premiers parce qu'ils avaient à peine cinquante ans lors de la transmission/reprise externe et qu'ils étaient en mesure de diversifier leurs activités professionnelles, le deuxième puisqu'il n'avait plus de motivation depuis plusieurs années. Les conséquences sur l'entreprise apparaissent appréciables et le repreneur 3 doit aujourd'hui composer avec celles-ci. Dans une moindre mesure, les autres repreneurs ont réagi avec doigté à la nostalgie de leur cédant, adoptant dans certains cas la vitesse de sortie souhaitée par ce

dernier ou, au contraire, en accélérant la cassure afin de limiter les dégâts. L'encadré 9 nous offre quelques illustrations à ce sujet.

Encadré 9 : illustrations de l'influence du deuil du cédant

« Y'a eu un down pis j'pense que le down a duré assez longtemps finalement. J'pense que j'ai pas connu [le cédant 1] qui avait opéré l'entreprise pendant 32 ans, j'pense que moi j'ai connu seulement le [cédant 1] fatigué. Fatigué pis émotif là [...]. [La cédante 1] a vraiment fait la coupure rapidement [...]. Mais monsieur [le cédant 1] [...], j'ai vraiment senti que c'était plus dur pour lui » (Repreneur 1).
« [Le repreneur] ne veut pas me voir travailler, la retraite, il respecte cela et quand il me demande quelque chose, c'est qu'il est vraiment mal pris. Je trouve cela correct, mais je pourrais en faire plus s'il le voulait » (Cédant 4).
« C'est un genre de deuil, dans mon cas le deuil était d'accepter que ce n'est pas juste mes enfants qui allaient reprendre. [...], donc de se dire que tu dois vendre parce que n'a plus personne en arrière de toi [...] » (Cédant 5)

3.8. L'étape de gestion de l'accord

Au terme de la période de transition, le cédant quitte l'entreprise pour la retraite ou d'autres projets professionnels, mais demeure attaché à son ancienne entreprise par le lien financier du crédit-vendeur. Cédant et repreneur entretiennent alors une relation épisodique pour discuter, parfois difficilement, du remboursement du crédit-vendeur ou pour demander conseil. Dès lors, le repreneur procède à la régénération stratégique de sa nouvelle entreprise. Tous nos repreneurs, lors de l'étape d'analyse des environnements de leur entreprise cible, avaient planifié des changements à apporter à leur future entreprise. Le repreneur 1 et le repreneur 2 se sont fait dire par leur cédant d'être patients et d'apprendre avant d'agir. Le repreneur 3 ne voulait pas du cédant 3 dans l'entreprise afin de procéder à des changements nécessaires le plus rapidement possible. De son côté, le repreneur 4 a profité de la maladie du cédant 4 pour procéder aux ajustements logistiques qu'il souhaitait apporter. Le repreneur 5 avait pratiquement carte blanche puisqu'il possédait plus d'expertise que son cédant. Le repreneur 6 devait, de son côté, procéder à une certaine rationalisation des opérations.

3.9. Les quatre portes du processus de transmission/reprise externe et leurs clés

Nos analyses nous ont également permis d'identifier plusieurs entraves que nous avons nommées *clé* puisque ces entraves se doivent être surmontées. Ces clés se présentent à mesure que le cédant et le repreneur progressent dans le processus de transmission/reprise externe.

Nous avons regroupé ces clés dans quatre ensembles que nous avons nommés *les quatre portes du processus de négociation d'une transmission/reprise externe*. Celles-ci se trouvent à être les portes à franchir afin que le cédant et le repreneur mènent à bien leur projet. Ces portes sont illustrées dans la figure 2 par les quatre larges traits verticaux qui entravent le processus de négociation. La première porte ouvre la voie à l'étape d'exploration et d'analyse. Pour y arriver, cédant et repreneur devront maîtriser les facteurs qui influencent leur jugement l'un envers l'autre, puis plus précisément pour le repreneur, envers l'entreprise ainsi que son secteur d'activité. Ces facteurs sont : le capital social, les préjugés, les valeurs humaines, le point de vue de l'entourage, le type de gouvernance de la cible, les bénéfices privés engendrés par celle-ci, la facilité à transférer le capital social du cédant, celui détenu par des employés de la cible et celui de la cible elle-même (achalandage), puis finalement le degré de motivation, de légitimité, de confiance et d'amitié que l'un, cédant ou repreneur, perçoit chez l'autre. En pratique, cette porte semble être la plus difficile des quatre à ouvrir.

Le passage de la première porte donne au repreneur accès à l'information qui lui permet d'évaluer la juste valeur marchande de l'entreprise, les possibilités qu'offre le marché et les capacités de la cible à créer de la valeur. Afin d'ouvrir la deuxième porte, le repreneur doit indiquer au cédant, par écrit ou verbalement, son évaluation acceptable de la fourchette de valeur de l'entreprise. Les clés à maîtriser sont l'asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur, l'offre par le repreneur d'une valeur juste au cédant, puis pour une deuxième fois, puisque la relation entre les deux acteurs évolue, des degrés de motivation, de légitimité, de confiance et d'amitié, que l'un perçoit chez l'autre. Ceux-ci doivent bien sûr demeurer favorables. Dans la pratique, à cette étape, le repreneur consciencieux fera parvenir au cédant un document d'indication d'intérêt qui annonce les paramètres de ce qu'il entend aborder lors des prochaines discussions.

La deuxième porte franchie, le repreneur qui a travaillé adroitement pour déterminer une fourchette de valeur positive voudra orienter les discussions vers ses objectifs de négociation fondamentaux que sont le crédit-vendeur, la période d'accompagnement par le cédant et la vérification diligente. Ces trois éléments constituent l'essentiel de l'étape d'exploration des scénarios qui se termine par un accord sur le prix de vente et l'accès à la troisième porte. Pour y arriver, les négociateurs doivent prendre en compte les points de réserve, le sien et celui de

son vis-à-vis, en plus de s'assurer que les dimensions du cadre cognitif du conflit : motivation, légitimité, confiance et amitié sont optimales, comme lors des étapes précédentes.

Une fois l'entente de principe conclue, le cédant et le repreneur doivent concrétiser celle-ci. L'accès à la quatrième porte nécessite trois clés : une première, financière, qui concerne essentiellement le montage financier du repreneur ; une deuxième, managériale, implique un cédant transparent et coopératif lors de la revue diligente ; puis une troisième, juridique, lors de laquelle le cédant et le repreneur, accompagnés ou non de leurs conseillers financiers, vont négocier tous les autres éléments que nous qualifions de secondaires à l'entente sur le prix, ainsi que les clauses normatives. La figure 2 illustre également deux « portillons », plus discrets que les quatre portes, qui marquent pour leur part deux moments opportuns d'utilisation de documents établissant le passage à une autre étape. On comprend ainsi, grâce aux portes, portillons et documents officiels, la progression d'une étape à l'autre de la négociation, le raffinement et l'enrichissement de l'accord, ainsi que la maîtrise par le cédant et le repreneur des clés du parcours de négociation de la transmission/reprise externe.

4. Discussion et conclusion

Vouloir comprendre le processus de négociation d'une transmission/reprise externe afin de pouvoir appréhender de manière approfondie les différents éléments la composant ainsi que leurs interactions nécessitait pour nous de s'intéresser autant aux théories qui traitent de la transmission/reprise externe que celles qui portent sur la négociation. La mise en commun de ces deux champs de recherche ne s'est effectuée que trop rarement en transmission/reprise et moins souvent en négociation. Outre le fait d'avoir établi que le processus de transmission/reprise externe et le processus de négociation de celle-ci étaient des activités synchrones, les contributions de notre recherche sont multiples. La perspective offerte par notre modèle est celle des acteurs mêmes de l'opération. Ainsi, pour les cédants et les repreneurs externes, comprendre le processus de négociation d'une transmission/reprise externe s'avère utile. Les experts profiteront aussi des résultats de cette recherche puisque leurs interventions pourront être rehaussées grâce à l'intégration à leurs conseils. Les chercheurs pourront quant à eux raffiner les recherches existantes sur les dimensions de ces deux processus, ainsi qu'explorer les zones d'ombre encore inexploitées identifiées par nos travaux.

Nous comprenons maintenant que l'activité de négociation du processus de négociation de la transmission/reprise externe ne se présente pas comme une activité monolithique lors de laquelle les négociateurs discutent d'une liste d'éléments prédéterminés. Alors que les chercheurs (Ballarini et Keese, 2013; Cadieux et Brouard, 2010; Deschamps, 2000; Picard et Thévenard-Puthod, 2004) en transmission/reprise semblent considérer la négociation dans la perspective de l'*approche processuelle* centrée sur les comportements et les concessions, les acteurs de nos six cas de transmissions/reprises réussies ont plutôt montré une ouverture à la communication et à la résolution de problème suggérée par les chercheurs en négociation (Bourque et Thuderoz, 2011; Lax et Sebenius, 1995; Pruitt, 1981; Walton et McKersie, 1991). Bien entendu que dans la littérature antérieure d'aucuns n'affirmaient que la négociation se déroulait en une séance, mais l'identification de trois phases distinctes de négociation constitue une nouveauté en recherche sur le sujet.

Ainsi, l'*exploration des scénarios*, la première étape de la phase de négociation constitue la clé de voûte de tout le processus. Cette étape lors de laquelle le cédant et le repreneur s'efforcent de créer plus de valeur commune tout en s'accordant sur des objectifs fondamentaux apparemment incompatibles n'apparaît nulle part dans la littérature sur les transmissions/reprises externes. Nos résultats montrent également que l'accord, même de principe, n'arrive pas aussi diligemment qu'il y paraît. Ainsi, il apparaît manifeste que le parcours ne bondit pas de l'*évaluation* à l'*accord* comme dans les modèles antérieurs (Ballarini et Keese, 2013; Cadieux et Brouard, 2010; Deschamps, 2000; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). L'exploration des scénarios pertinents aux objectifs fondamentaux freine le dénouement vers l'accord. Selon l'ensemble de nos participants, en contexte de négociation d'une transmission/reprise externe, les items discutés à cette étape (crédit-vendeur, période de transition, vérification diligente et prix) apparaissent comme des modalités uniques et décisives relativement aux items discutés durant les étapes subséquentes. Il s'agit d'une étape majeure lors de laquelle les négociateurs développent des scénarios raisonnables de compromis tout en s'efforçant de maintenir leurs préférences.

Le concept des quatre portes de la négociation de la transmission/reprise externe constitue une autre contribution d'intérêt. Les quatre portes, ainsi que les clés qui ouvrent chacune ces portes ne sont pas des concepts nouveaux. La nouveauté réside au contraire dans le regroupement des

clés qui ouvrent tour à tour les quatre portes de la négociation de la transmission/reprise externe. De façon analogue, la conceptualisation en étapes progressives de la transmission/reprise externe constitue un acquis de longue date en recherche sur le sujet (Cadieux et Brouard, 2010; Deschamps, 2000; Durst et Gueldenberg, 2009; Meier et Schier, 2008; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Par contre, l'utilisation des bonnes clés au bon moment représente une explication nouvelle à la réussite des projets de transmissions/reprises externes.

Les recherches futures sur le sujet pourraient porter sur le contexte précis de l'étape d'exploration des scénarios et les possibles variations des objectifs fondamentaux. Également, le discernement précis et un lien concret entre la juste valeur marchande (Cambell, Low et Murrant, 1990), la fourchette de valeur (Lecointre, 2007) et la ZAP (Kochan et Lipsky, 2003) doivent être rigoureusement établis en fonction du contexte des transmissions/reprises externes. Toujours en fonction de l'avancement des connaissances, deux validations doivent se réaliser. Les deux portent sur le moment opportun de réaliser une activité. Deschamps (2000) suggère aux repreneurs de mesurer leur compatibilité avec le cédant et de réfléchir à leur plan de reprise *après* avoir procédé à l'analyse de la cible, tandis que les repreneurs-participants à notre étude ont jugé de leur compatibilité *avant* et ont rédigé le plan de reprise *pendant* l'étape d'analyse, ce que nous considérons comme pratique. Qu'en est-il réellement ?

Nous soumettons aussi deux autres pistes de recherche. La première est d'étudier la pertinence d'une vérification diligente en continu. Les recherches et les guides pratiques enjoignent les repreneurs à réaliser la vérification diligente avant la signature du contrat de vente. Toutefois, le repreneur consciencieux aura commencé celle-ci dès qu'il prendra conscience de son intérêt pour la cible. Ne serait-il pas pertinent pour les deux parties que le cédant autorise, sous certaines conditions et selon un barème sagement déterminé, une vérification diligente qui s'effectue en continu tout au long de la négociation, exactement comme ont pu le faire deux de nos repreneurs externes ? Notre deuxième piste serait pour les chercheurs en transmission/reprise familiale et interne d'incorporer à ces processus les premières étapes de négociation sociale de Bourque et Thuderoz (2011), particulièrement en ce qui touche le règlement des conflits et la programmation de la négociation qui nous semblent adaptés à ces processus.

Plusieurs limites restreignent la portée de la présente recherche. L'adoption pertinente d'une stratégie de recherche par étude de cas, bien que cela assure la récolte d'une information fine, limite cependant le nombre de cas qui peuvent être raisonnablement traités. Ainsi, une recherche en profondeur d'uniquement six cas n'offre pas de possibilité de généralisation des résultats obtenus. En outre, de focaliser exclusivement sur des cas qui ont réussi la négociation de la transmission/reprise externe ferme la porte aux perspectives rivales riches en enseignements de ceux qui ont échoué à leur tentative. De cette première limite en découlent plusieurs autres, dont la diversité des cas sélectionnés. Par exemple, outre d'anciens ou nouveaux propriétaires uniques, nous n'avons qu'un couple de cédants et un couple de repreneurs. Il aurait été enrichissant d'en apprendre plus de l'expérience d'associés et d'employés-proprétaires. Deux autres types de limites peuvent avoir réduit la robustesse des données collectées de nos participants. La première est le biais de remémoration et la deuxième apparaît flagrante : seuls deux conseillers ont participé à la recherche alors que la majorité des participants étaient bien accompagnés.

L'analyse fine des résultats de notre recherche de terrain a permis de consolider l'amalgame du processus de transmission/reprise externe au processus de négociation d'affaires. Nous sommes convaincus que cette nouvelle construction qui modélise le processus de négociation de la transmission/reprise externe pourra guider, tant le cédant et le repreneur, que ceux qui les accompagnent tout au long de ce processus.

Références

APCE. (2001). *Créer ou reprendre une entreprise* (14^e éd.). Paris: Édition d'Organisation.

Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur, une approche par la théorie du deuil. *Revue française de gestion*, 4(194), 123-148.

Ballarini, K. et Keese, D. (2013). Unternehmensnachfolge. Dans H.-C. Pfohl, *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe* (5^e éd., p. 481-510). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Barbier, J.-Y. et Calvez, V. (2009). Une approche systémique du repreneuriat des PME à potentiel d'innovation. *Revue économique et sociale*, 67(4), 75-86.

- Barbot, M.-C. et Richomme-Huet, K. (2004). *Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME*. Présenté à Colloque « La métamorphose des organisations », Nancy.
- Barbot, M.-C. et Richomme-Huet, K. (2007). Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales. *Économie et Sociétés*, (16), 57-90.
- Bastie, F. et Cieply, S. (2007). Le marché de la cession-reprise d'entreprises. Analyse de l'efficacité des bourses d'opportunité. *Revue d'économie industrielle*, (117), 9-22.
- Bégin, L., Chabaud, D. et Hannachi, M. (2011). La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique. Dans *PME et entrepreneuriat. Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/ reprise des PME* (p. 12-30). Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Bellenger, L. (2009). *La négociation* (7e éd.). Dans *Que sais-je?: Vol. 2187* (7e éd.). Paris: Presse Universitaires de France.
- Bornard, F. et Thévenard-Puthod, C. (2009). Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales. *Revue Internationale P.M.E.*, 22(3-4), 83-108.
- Bourque, R. et Thuderoz, C. (2011). *Sociologie de la négociation*. Dans *Didact Sociologie*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Boussaguet, S. (2005). *Thèse, L'entrée dans l'entreprise du repreneur, un processus de socialisation entrepreneuriale* (Université Montpellier I). Consulté à l'adresse <https://docs.google.com/fileview?id=0BxymAC0kflllZDE4M2M2YjktODlIOS00ZTBILTk0YTMtNzVlZTEzYWwMjBm&hl=fr>
- Boussaguet, S. (2007). Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur. *Économies et sociétés*, (16), 145-164.
- Boussaguet, S. (2008). Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation. *Revue de l'entrepreneuriat*, 7(1), 39-62.
- Boussaguet, S. (2009). *Reprise de PME et systèmes d'information, une ignorance réciproque*. Consulté à l'adresse <https://docs.google.com/leaf?id=0BxymAC0kflllMWM5MDM4NjctMWQ4NS00YjFmLTgzZTctMzA5NDRmMjc1MDg5&hl=fr>
- Boussaguet, S. et Bah, T. (2008). La psychologie de la transmission de PME. *19e Congrès de l'AGRH*, 16. Consulté à l'adresse <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008bah-boussaguet.pdf>

- Cadieux, L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur* (Thèse de Doctorat). Université du Québec, Trois-Rivières.
- Cadieux, L. et Brouard, F. (2010a). La transmission des PME : les formes. Dans *PME et entrepreneuriat. La transmission des PME : perspectives et enjeux*. (p. 17-46). Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Cadieux, L. et Brouard, F. (2010b). *La transmission des PME : perspectives et enjeux. Dans PME et entrepreneuriat*. Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Cadieux, L. et Deschamps, B. (2011). La dynamique cédant/repreneur : lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe. Dans *PME & entrepreneuriat. Le duo cédant/repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Cadieux, L., Gratton, P. et St-Jean, É. (2014). La carrière repreneuriale : contexte et défis. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(13), 35-50.
- Cambell, I. R., Low, R. B. et Murrant, N. V. (1990). *The Valuation & Pricing of Privately-Held Business Interests*. Toronto: The Canadian Institute of Chartered Accountants.
- CRA. (2015). *Marché de la transmission des TPE-PME - édition 2015*. Consulté à l'adresse Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME website: http://www.cra.asso.fr/IMG/pdf/observatoire_version_site_-2015a.pdf
- CRA. (2017). *Marché de la transmission des TPE-PME - édition 2017*. Consulté à l'adresse Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME website: http://www.cra.asso.fr/IMG/pdf/observatoire_2-04-2017.pdf
- Cullière, O. (2010). La légitimation du repreneur d'entreprise : quels principes d'action pour les dispositifs d'accompagnement ? *À paraître*, 20.
- d'Andria, A. et Chalus-Sauvannet, M.-C. (2007). De l'entrée à la socialisation organisationnelle du repreneur : réalités et difficultés. Le cas d'un établissement hôtelier. *Économies et sociétés*, (16), 121-143.
- De Freyman, J. (2009). *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise*. Université de Bretagne Occidentale, Brest.
- De Freyman, J. et Richomme-Huet, K. (2010). Entreprise familiale et phénomène successorale : pour une approche intégrée des modes de transmission. *Revue de l'entrepreneuriat*, (200), 161-179.
- Delahaye, M. (2002). *La négociation d'affaires*. Dans *Direction - conseil*. Paris: Dunod.

- Deschamps, B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques* (Thèse de Doctorat inédite). Université Pierre Mendès-France, Grenoble, France.
- Deschamps, B., Fatien, P. et Geindre, S. (2010). Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider. *Gestion 2000*, (3), 77-88.
- Deschamps, B. et Geindre, S. (2011). Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de reprise d'entreprise. *Management & Avenir*, (47), 14-33.
- Deschamps, B. et Paturel, R. (2009). Les spécificités de la reprise d'une entreprise. Dans *Entrepreneurs. Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur* (3e édition, p. 1-34). Paris: Dunod.
- Dokou, G. A. K. et Gourdon-Cabaret, D. (2006). *Compétences relationnelles comme source de la réussite de PME*. Présenté à Journées George Doriot, Deauville, France.
- Donckels, R. (1995). Taking over a Company: An Exciting Career Alternative...but not for Adventurers. *Gestion 2000*, 6, 143-160.
- Douglas, A. (1962). *Industrial peacemaking*. New-York: Columbia University Press.
- Dupont, C. (1994). *La négociation : conduite, théorie, application* (Quatrième édition). Paris: Dalloz.
- Dupont, C. (1997). Négociation d'affaires. Dans *Encyclopédie de gestion* (2e édition, p. 2108-2127). Paris: Économica.
- Dupont, C. (2006). *La négociation post-moderne*. Dans *Sciences humaines et sociales*. Paris: Publibook.
- Dupont, C. (2011). Les négociations commerciales. *Négociations*, (15), 11-32.
- Dupuis, F. et Noreau, J. (2016). *Transmission d'entreprise : la problématique ici et ailleurs dans le monde*. Consulté à l'adresse Desjardins Études économiques website: <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv160516f.pdf>
- Durst, S. et Gueldenberg, S. (2009). The Meaning of Intangible Assets: New Insights into External Company Succession in SMEs. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(4), 437-446.
- Durst, S. et Gueldenberg, S. (2010). What makes SMEs attractive to external successors? *The Journal of information and knowledge management systems*, 40(2), 108-135.
- Durst, S. et Sabbado, L. (2012). Transmission non familiale des PME allemandes : les enjeux de la transparence. *Entreprendre & Innover*, 2(14), 86-96.

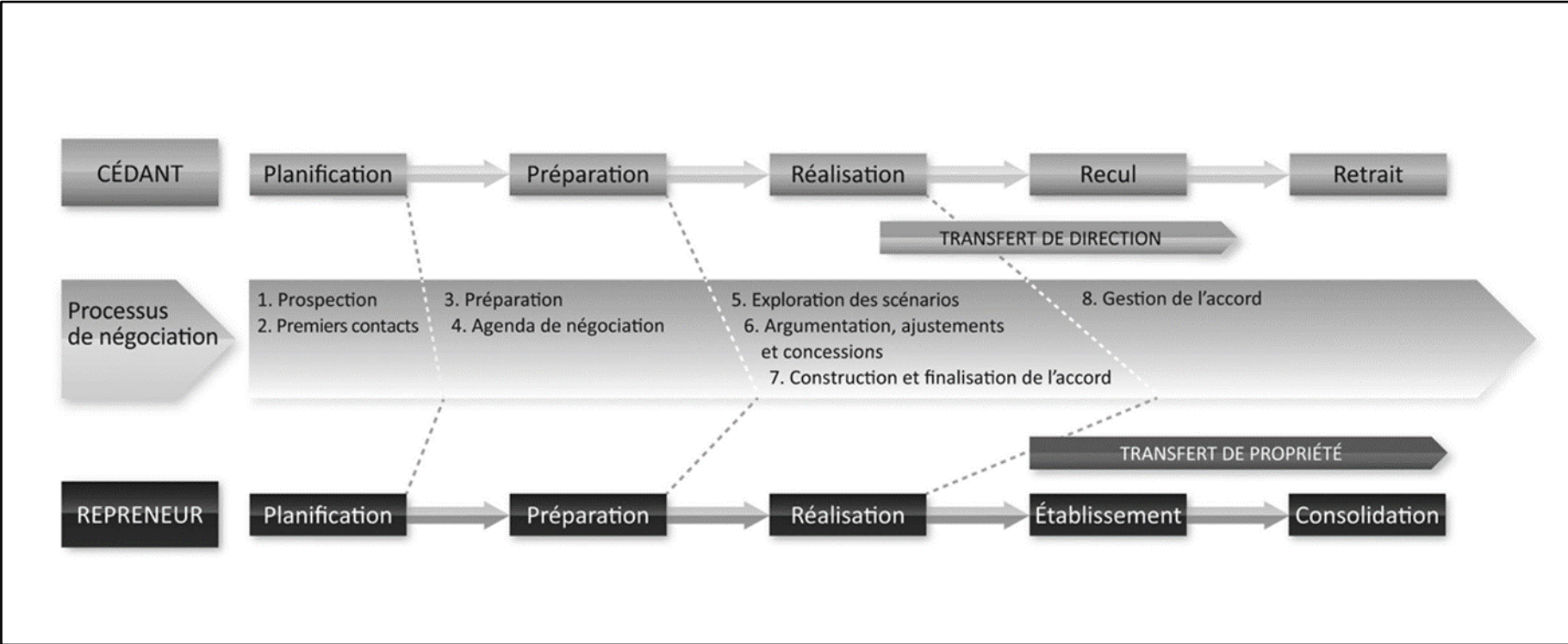
- Fisher, R. et Ury, W. (1982). *Comment réussir une négociation* (L. Brahem, Trad.). Paris: Seuil.
- Geindre, S. (2009). Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise. *Revue Internationale P.M.E.*, 22(3-4), 109-138.
- Geindre, S. (2012). S'appropriier le réseau du cédant après une reprise. *Entreprendre & Innover*, 2(14), 40-48.
- Gratton, P. (2018). *La transmission/reprise externe : étude exploratoire du processus de négociation* (Thèse de Doctorat). Consulté à l'adresse <https://irec.quebec/repertoire/fiche/la-transmission-reprise-externe-etude-exploratoire-du-processus-de-negotiation+&cd=2&hl=fr&ct=clnk&gl=fr>
- Gueye, C. et Bah, T. (2003). La prise en compte de l'environnement psychologique et le transfert des connaissances dans le cadre d'une transmission d'entreprise familiale. *Actes du 14 ème Congrès AGRH, GRH : Innovons !*, 1359-1376. Grenoble, France: D.Retour- C.Defélix- M.Matmati.
- Howorth, C., Westhead, P. et Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19, 509-534.
- Hytti, U., Stenholm, P. et Peura, K. (2011). Transfers of business planning and bounded emotionality: a follow-up case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(5), 561-580.
- Ip, B. et Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350.
- Kerkhoff, E., Ballarini, K. et Keese, D. (2004). *Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen*. Mannheim: Loeper Literaturverlag.
- Kochan, T. A. et Lipsky, D. B. (2003). Conceptual foundations: Walton and McKersie's subprocesses of negotiations. Dans *Negotiations and change: From the workplace to society* (p. 15-19). Consulté à l'adresse <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1800&context=articles>
- Lax, D. A. et Sebenius, J. K. (1986). *The manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New-York: Free Press.
- Lax, D. A. et Sebenius, J. K. (1995). *Les gestionnaires et la négociation* (Édition française; G. Gauthier & M. Thibault, Trad.). Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. et Steier, L. P. (2004). Towards an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305-328.
- Lecointre, G. (2007). *La transmission d'entreprise en pratique* (4ième). Paris: Gualino.

- Lehmann, P.-J. (1993). Le financement de la transmission des PME. *Revue française de gestion*, 95(septembre-octobre), 116-121.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E. et Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 209-252.
- Mathieu, C. (2011). L'évaluation financière d'entreprise en transmission/reprise : approche critique du courant financier traditionnel. Dans *PME & entrepreneuriat. Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/ reprise des PME* (p. 169-186). Québec: Presse de l'Université du Québec.
- McGivern, C. (1978). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Management Decision*, 16(1), 32-42.
- Meier, O. et Schier, G. (2008). *Transmettre ou reprendre une entreprise*. Dans *Stratégies et management*. Paris: Dunod.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse de données qualitatives* (Second; M. H. Rispol, Trad.). Bruxelles: DeBoeck Université.
- Neale, M. A. et Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and Rationality in Negotiation*. New-York: The Free Press.
- Neale, M. A. et Bazerman, M. H. (1992). Negotiator Cognition and Rationality: A Behavioral Decision Theory Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 51(2), 157-175.
- Niedermeyer, C., Jaskiewicz, P. et Klein, S. B. (2010). Can't get no satisfaction?' Evaluating the sale of the family business from the family's perspective and deriving implications for new venture activities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 293-320.
- OCDE. (2011). Base de données de l'OCDE sur la population active et la démographie. Consulté à l'adresse Base de données de l'OCDE sur la population active et la démographie website: www.oecd.org/dataoecd/2/16/47908186.xls
- Perry, J., Badger, B., Lean, J. et Leybourne, S. (2010). Taking over the Reins: the needs of individuals who purchase small established enterprises. *Entrepreneurship and innovation*, 11(1), 57-67.
- Picard, C. et 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.
- Picard, C. et Thévenard-Puthod, C. (2006). Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales. *La Revue des Sciences de Gestion*, 41(219), 99-113.

- Pinkley, R. L. et Northcraft, G. B. (1994). Conflict frames of reference: implications for dispute processes and outcomes. *Academy of Management Journal*, 37(1), 193-205.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. Dans *Organizational and occupational psychology*. New-York: Academic Press Inc.
- Savall, H. et Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique*. Paris: Économica.
- Scholes, L., Wright, M., Westhead, P., Burrows, A. et Bruining, H. (2007). Information Sharing, Price Negotiation and Management Buy-outs of Private Family-owned Firms. *Small Business Economics*, 29(3), 329-349.
- Senbel, D. et St-Cyr, L. (2007). La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement. *Économie et Sociétés*, (16), 91-120.
- Stimec, A. (2011). *La négociation* (2e éd.). Dans *Les topos* (2e éd.). Paris: Dunod.
- Tripp, T. M., Sondak, H. et Bies, R. J. (1995). Justice as rationality: A relational perspective on fairness in negotiations. Dans *Handbook of negotiation research: Vol. 5. Research on negotiation in organizations* (p. 45-64). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Valley, K. L., Neale, M. A. et Mannix, E. A. (1995). Friends, lovers, colleagues, strangers: The effect of relationships on the process and outcomes of dyadic negotiations. Dans *Handbook of negotiation research: Vol. 5. Research on negotiation in organizations* (p. 65-93). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Walton, R. et McKersie, R. (1991). *A behavioral theory of labor negotiations : an analysis of a social interaction system* (2e éd.). Ithaca, NY: ILR Press.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research* (Deuxième édition). Dans *Applied Social Research Methods Series* (Deuxième édition). Thousand Oaks, Californie: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods* (Cinquième). Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Zellweger, T. M. et Dehlen, T. (2012). Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. et Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

Annexe 1

Figure 3 - Modèle du cadre d'analyse de la négociation d'une transmission/reprise externe



Gratton (2018).