



## 11<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

**Titre :** Les pratiques et les enjeux de la reprise de PME sous forme OBNL: analyse exploratoire dans le contexte québécois

**Track no 3 :** business transfers : new insights

**Auteurs :** Four, Isabeau, Conseillère et chercheuse en responsabilité sociale - Groupe de recherche *Innovation, entrepreneuriat et société* du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté, Collège de Rosemont, 6400, 16e Avenue, Montréal QC H1X 2S9, Bureau A-221, 514 376-1620, ifour@crosemont.qc.ca.

Corbin-Charland, Olivier, Conseiller et chercheur - Groupe de recherche *Innovation, entrepreneuriat et société* du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté, Collège de Rosemont, 6400, 16e Avenue, Montréal QC H1X 2S9, Bureau A-221, 514 376-1620, ocorbin@crosemont.qc.ca

Lavoie, France, Chercheuse – Groupe de recherche *Innovation, entrepreneuriat et société* du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté, Collège de Rosemont, 6400, 16e Avenue, Montréal QC H1X 2S9, flavoie@crosemont.qc.ca

Desjardins, François, Chercheur – Groupe de recherche *Innovation, entrepreneuriat et société* du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté, Collège de Rosemont, 6400, 16e Avenue, Montréal QC H1X 2S9, fdesjardins@crosemont.qc.ca

Maricarmen Merino, Chercheuse – Groupe de recherche *Innovation, entrepreneuriat et société* du Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté, Collège de Rosemont, 6400, 16e Avenue, Montréal QC H1X 2S9, mmerino@crosemont.qc.ca

## 1. INTRODUCTION

Au Québec comme ailleurs en occident, le vieillissement de la population et le départ à la retraite des dirigeants de PME qu'il entraîne soulève l'important enjeu social et économique du transfert d'entreprise. La Caisse de dépôt et placement du Québec évaluait en février 2017, que 30% des propriétaires d'entreprises prendront leur retraite d'ici six ans (Caisse de dépôt et placement du Québec, 2017). Considérant que selon l'Institut de la statistique du Québec, le Québec compte environ 257 000 PME qui représentent 2,4 millions d'emplois, le défi est donc de taille (ISQ, 2017). Dans un tel contexte, comment maintenir les infrastructures, les emplois et l'expertise de ces entreprises au Québec? Devant ces importants enjeux, des acteurs de l'économie sociale se mobilisent pour mettre de l'avant des modèles de reprise collective qui, dans la littérature sur le sujet, est qualifiée de stratégie porteuse pour maintenir des emplois, éviter la disparition d'un acteur économique, mais aussi pour favoriser le développement économique (Kramer, 2010; Lampel, Bhalla et Jha, 2010, Nivet, 2012). Ce type de reprise peut revêtir différentes formes au Québec. En effet, la transmission peut se faire vers une entreprise d'économie sociale de type coopérative (de travailleurs, de consommateurs, de producteurs, de travailleurs actionnaires ou de solidarité) ou encore, phénomène peu connu, vers un organisme à but non lucratif (OBNL).

Si les études sur le repreneuriat sont de plus en plus nombreuses, peu d'entre elles portent sur la perspective collective portée par l'économie sociale, particulièrement au Québec. Il est difficile de saisir ce phénomène, notamment quantitativement, aucune base de données ne permettant actuellement de repérer ce type de reprises. Or ce processus, qui implique un changement organisationnel fort au sein de l'entreprise et dans lequel intervient un grand nombre d'acteurs, est un phénomène complexe (Philippart et al., 2018) qui se doit d'être mieux compris. En effet, il soulève plusieurs enjeux pouvant varier selon l'entité créée, dont le prix de cession et le financement du rachat, les aspects juridiques et fiscaux, le management de la reprise, la gouvernance (Barbot-Grizzo, 2013; Garcia et Beltramini, 2014; Grégoire et Delalieux, 2015) ainsi que la performance de la nouvelle entité créée. Enfin, malgré les ponts pouvant être tissés entre les divers contextes nationaux et légaux de la reprise collective, les spécificités québécoises sont à prendre en compte, entre autre à ce qui a trait loi sur l'économie sociale, la loi sur les coopératives et celle encadrant les OBNL<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Au Québec, trois textes légaux principaux encadrent l'OBNL, la coopérative et l'économie sociale (de mêmes que plusieurs lois privées concernant certains types particuliers d'OBNL), voir la bibliographie pour consulter ces textes de lois.

Dans le cadre de ce papier, nous nous intéressons à un type de reprise bien spécifique et non-documenté : la reprise sous forme d'OBNL. Quelles en sont les caractéristiques? Comment ce processus s'opère-t-il? Quels en sont les freins et les facteurs de succès ? Ce sont ces questions qui guident cette recherche exploratoire, réalisée en partenariat avec des acteurs clés de l'économie sociale au Québec.

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE

La reprise collective issue de l'économie sociale étant encore peu documentée, il apparaît pertinent de procéder par un rapprochement avec les principaux éléments identifiés dans la littérature scientifique sur la reprise d'entreprise afin d'éclairer l'objet d'étude.

### *La reprise et ses différentes options*

Le phénomène de la reprise est identifié comme impliquant « un transfert de propriété, de pouvoir de direction et de savoir (Donckels, 1996), dans l'objectif que l'entreprise continue à vivre, voire se développe (Chaput, 1993) » (Picard *et* Thévenard-Puthod, 2004, p. 98). La reprise peut être caractérisée en fonction du type de repreneur : membre de la famille, salarié, actionnaire minoritaire ou tiers externe (cf Tableau 1). Dans le cas de la reprise sous forme OBNL, il s'agit d'une reprise par un tiers externe. Ce type de repreneuriat présente un aspect particulier. En effet, dans le cas d'une reprise par un membre de la famille ou par un tiers interne, le repreneur connaît l'entreprise et son écosystème, il est également connu par le milieu et perçu comme légitime dans sa démarche. La reprise par un tiers externe paraît à cet égard soulever davantage d'enjeux pouvant diminuer les chances de succès de la reprise (Picard *et* Thévenard-Puthod, 2004). Également, le fait de reprendre à plusieurs comme c'est le cas pour un OBNL peut soulever des enjeux spécifiques. « Il n'est pas naturel de diriger à plusieurs » nous disent Deschamps *et al.* (2014) qui s'intéressent à la reprise en fratrie en mentionnant la durée plus longue pour la prise des décisions et un changement organisationnel plus important pour faire face, notamment, à ce que Carter *et* Justis (2010) identifient comme de la résistance au changement des employés lors du passage du leadership d'un individu vers plusieurs.

**Tableau 1 - Les différentes options de reprise d'entreprise** (adapté de Desjardins, 2016)

Reprise familiale		Reprise par un tiers	
Familiale	Partiellement familiale	Interne	Externe
<ul style="list-style-type: none"> <li>La propriété et la gestion restent familiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La propriété reste familiale, mais la gestion est confiée à un professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat par un ou à des membres du personnel</li> <li>Achat par des membres du personnel regroupés en coopérative, CTA, coop de travailleurs (reprise collective)</li> <li>Achat par un ou des actionnaires minoritaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat par un concurrent</li> <li>Achat par un tiers</li> <li>Fusion avec une autre entreprise</li> <li>Achat par une coop de consommateurs, de producteurs (reprise collective)</li> <li>Achat par un OBNL (reprise collective)</li> </ul>

### ***Un processus séquentiel et ses enjeux***

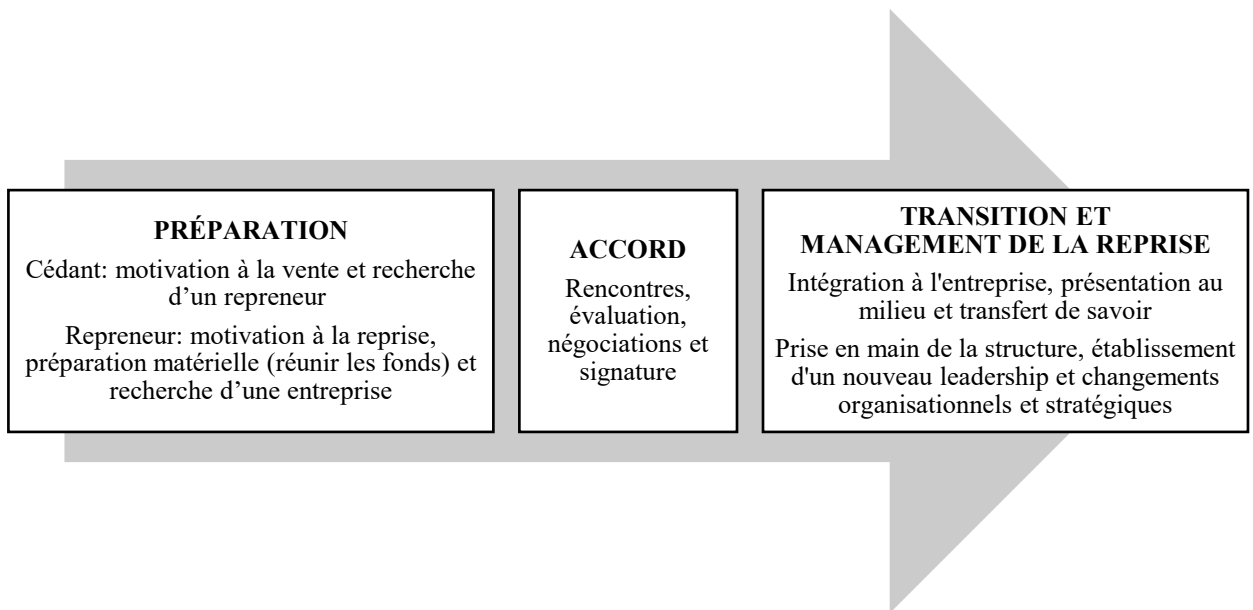
La reprise est décrite comme un processus séquentiel (Audet et St-Jean, 2009; Cadieux et Brouard, 2009; Picard et Thévenard-Puthod, 2004) comportant plusieurs étapes. Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté le découpage en trois étapes proposé par Deschamps (2002): la préparation, l'accord et la transition.

L'étape de la préparation passe nécessairement pour le repreneur externe, par l'identification de l'entreprise à racheter et des ressources nécessaires (financières et humaines) à mobiliser pour y parvenir. Le repreneur doit aussi obtenir un minimum d'informations afin de valider la compatibilité de l'entreprise à reprendre avec ses compétences et ses aspirations. Le cédant doit quant à lui, trouver les bons canaux de communications pour publiciser son désir de vendre (Richomme-Huet et d'Andria, 2009). Il va aussi rechercher le « bon » repreneur qui va perpétuer son entreprise souvent perçue comme l'œuvre d'une vie (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). À cette étape, l'enjeu principal est le déficit d'information (Richomme-Huet et d'Andria, 2009).

La deuxième étape se caractérise par la négociation. Le repreneur cherche l'entreprise « parfaite » alors que le cédant aura plutôt tendance à vouloir maximiser les profits liés à la vente en embellissant le bilan de son entreprise (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Le repreneur doit aussi disposer des moyens financiers nécessaires pour acheter l'entreprise, mais il est souvent difficile d'obtenir du financement pour racheter une entreprise (Aubry et Wolff, 2016). Le réseau de ressources auxquelles a accès le repreneur joue un rôle déterminant (Lamine, Fayolle et Chebbi, 2014). La troisième étape - appelée transition – voit la cohabitation

ou l'accompagnement du nouveau dirigeant par le cédant pour faciliter son entrée. Elle se caractérise par les nombreux enjeux légaux, bureaucratiques et fiscaux (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Le nouveau dirigeant doit également assumer le plein contrôle de l'entreprise. S'il n'arrive pas à réussir cet exercice, il risque d'être rejeté par les employés et mener le processus à un échec (Aubry et Wolff, 2016; Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017). Malgré ce découpage, des allers-retours sont possibles entre diverses étapes, après, par exemple, un échec des négociations (Aubry et Wolff, 2016).

Les différentes phases de la reprise d'entreprises (adapté de Picard et Thévenard-Puthod, 2004)



### ***Le repreneuriat en économie sociale***

En économie sociale, l'entrepreneuriat collectif mène à la création d'entreprise en propriété et gestion collective et démocratique (Bouchard, 2010), le repreneuriat collectif mène donc quant à lui à la transformation de l'entreprise de propriété privée en une de propriété et gestion collective et démocratique. Des quelques études françaises portant sur la reprise collective s'articulant dans cette perspective, il ressort que cette dernière n'est pas sans défis. En effet, le modèle le plus étudié, la société coopérative et participative, la SCOP, est parfois associé à la reprise d'une entreprise en difficulté (Barbot-Grizzo, 2013, Phillipart et al., 2018). Dans un tel contexte, des tensions peuvent émerger entre le cédant, le repreneur, les bailleurs de fonds et les employés, notamment si un redressement est envisagé (Barbot-Grizzo, 2013). Il en va de même pour la coopérative de travailleurs actionnaires qui demande un investissement important de la part d'employés alors que ces derniers vivent souvent dans un climat incertain quant à l'avenir de l'entreprise (Grégoire et Delalieux, 2015). Le transfert de pouvoir peut aussi être

difficile en regard des différentes positions hiérarchiques qu'occupent les employés, les cadres et le cédant (Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017).

Un autre enjeu est le financement de la reprise collective. La reprise, de manière générale, est décrite comme un processus « où les enjeux financier et social sont souvent plus importants que dans la création ex nihilo, étant donné la taille moyenne supérieure de l'entreprise reprise et ses répercussions sur les différentes parties prenantes de l'opération (Bornard *et* Thévenard-Puthod, 2009, p. 90) ». À cela, il faut ajouter le fait que les bailleurs de fonds dédiés à l'entreprise privée sont peu familiers avec les logiques de l'entreprise collective, ce qui freine les repreneurs collectifs pour attirer des investissements (Garcia et Beltramini, 2014; Grégoire et Delalieux, 2015). En mode coopératif, les repreneurs se centrent sur le maintien et la création d'emplois alors que le milieu financier classique cherche plutôt à maximiser les profits à court terme (Barbot-Grizzo, 2013).

### **3 - APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Cette première recherche fait partie d'une étude plus vaste sur la reprise sous forme collective au Québec. De type partenariale, elle est basée sur les besoins des entrepreneurs collectifs optant pour le rachat d'entreprise ou qui sont en réflexion pour le faire ainsi que sur les préoccupations d'acteurs clé de soutien des entreprises d'économie sociale que sont les partenaires de recherche. Ces partenaires participent à un comité de suivi et soutiennent l'équipe de recherche dans la définition des objectifs de recherche et l'identification des cas de reprise collective. Cette recherche vise à étudier le phénomène de la reprise collective au Québec afin de produire des connaissances situées, propres aux enjeux des repreneurs collectifs et accompagnateurs québécois. Il s'agit donc de présenter ici la première phase portant spécifiquement sur la reprise sous forme OBNL.

À cette étape de la recherche, la collecte de données qualitatives a été entamée et a permis d'analyser six cas distincts de reprise sous forme OBNL. Ces cas ont été référés par des acteurs de l'écosystème œuvrant en économie sociale; ils respectent trois critères de sélection: reprise d'une entreprise par un OBNL existant ou créé dans le but de la reprise; processus de transfert terminé et réussi (organisation en activité); respect par le repreneur des principes de l'économie sociale tels que définis par la Loi sur l'économie sociale.

**Tableau 2 : Cas étudiés d'entreprises reprises sous forme OBNL**

	<b>Année de rachat</b>	<b>Localisation</b>	<b>Secteur d'activités<sup>2</sup></b>
<b>Cas 1</b>	2001	Métropole	Services de divertissement et de loisirs
<b>Cas 2</b>	2013	Métropole	Services de divertissement et de loisirs
<b>Cas 3</b>	2014	Région	Industrie des aliments
<b>Cas 4</b>	2013	Région	Transformation des matières
<b>Cas 5</b>	2017	Métropole	Services immobiliers
<b>Cas 6</b>	2009	Région	Services de divertissement et de loisirs

Les repreneurs au cœur de ces reprises ont donc été rencontrés dans le cadre d'une entrevue semi-dirigée où les thèmes suivants ont été abordés : contexte de la reprise, processus de la reprise, et enjeux de la reprise collective. Les données qualitatives recueillies dans les entrevues individuelles ont été traitées selon la méthode de l'analyse thématique (Paillé et Muchielli, 2003). Ce type d'analyse permet de dégager les thèmes pertinents reliés aux objectifs de recherche, tout en relevant les similitudes et oppositions dans le matériel à l'étude (Ibid, 2003). Notons aussi que cette méthode est appropriée pour analyser un corpus relativement restreint de données, tout en restant centré sur les objectifs de recherche. Le matériel principal de l'analyse est le discours des repreneurs ou d'acteurs clés de la reprise, leurs pratiques et leurs stratégies. Les données recueillies ont été analysées à l'aide de matrices dans le logiciel spécialisé d'analyse textuelle Nvivo version 12 (QSR, 2017).

#### **4. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES**

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, les phases de la reprise ont été structurantes pour mieux saisir la démarche de la reprise sous forme OBNL et sont mobilisées pour présenter les principales caractéristiques des six cas étudiés. Pour chacune d'elle, les facteurs de succès et les défis identifiés sont présentés dans un tableau synthèse.

Dans le cas de la première phase, celle de la préparation, on constate que si la retraite est un facteur important dans la décision du cédant de vendre son entreprise (4 cas sur 6), dans trois cas, des difficultés économiques ont aussi été identifiées. En ce qui concerne la recherche d'un

---

<sup>2</sup> Classification des activités économiques selon la catégorisation du Registraire des entreprises

repreneur, les stratégies de diffusion mobilisées par les cédants sont variées. On note le recours aux réseaux personnels ou professionnels, aux sites internet et on relève aussi des entreprises qui étaient déjà en étroite relation avant la cession et le rachat.

**Tableau 3 - Préparation du cédant : motivations et recherche du repreneur**

Cas	Motivations derrière la vente / la cession	Recherche d'un repreneur
1	Faillite	Mise en vente
2	Retraite et crise dans le secteur d'activités	Réseau
3	Retraite	Bouche-à-oreille
4	Retraite	Site internet
5	Retraite et départ d'employés	Réseau
6	Baisse de rentabilité et conflit d'usage du bâtiment occupé	Ne s'applique pas

Plusieurs sources de motivations ont pu être identifiées pour les repreneurs. Dans un cas, c'est la préservation d'une entreprise culturelle qui a motivé un groupe de citoyens à se mobiliser pour se structurer en OBNL et faire une offre d'achat. Dans un autre cas, c'est le besoin de relève en ressources humaines disposant de l'expertise dans le secteur d'activités qui a motivé la reprise. Dans deux autres cas, le rachat a été motivé par le désir, pour le repreneur, de se soustraire à une logique de sous-traitant et de diversifier ses secteurs d'activités afin de ne pas dépendre d'un seul d'entre eux. Un autre cas s'articule autour du désir de changement d'échelle : les activités de l'entreprise rachetée sont directement liées à la mission de l'OBNL, et en étendant ses activités, l'organisation accroît son impact social. Dans le dernier cas, la cohabitation d'un OBNL et d'une entreprise à propriété privée dans le même bâtiment créait des conflits d'usages, alors que l'OBNL avait pu obtenir d'importantes subventions pour la réfection du bâtiment. Pour régler ce conflit et à cause d'un contexte économique difficile dans son secteur d'activités, le cédant a accepté de vendre son entreprise à l'OBNL. Quant aux stratégies de repérage mobilisées, deux repreneurs ont identifié l'entreprise au travers leurs réseaux. Une des entreprises a été repérée sur un site internet répertoriant des entreprises à vendre. Une autre a été identifiée par un regroupement de citoyens qui ne voulaient pas perdre les services de proximité qu'offrait cette entreprise. Enfin, un repreneur effectuait une veille active et constante dans un secteur d'activités où la compétition est importante.



**Tableau 4 - Préparation du repreneur : motivations et recherche de l'entreprise**

Cas	Motivations derrière la reprise	Recherche d'une entreprise
1	Préservation des services culturels de proximité	Mobilisation citoyenne
2	Besoin de relève en ressources humaines	Réseau
3	Expansion dans un nouveau secteur d'activités et création d'emplois adaptés	Réseau
4	Expansion dans un nouveau secteur d'activités et création d'emplois adaptés	Site internet
5	Changement d'échelle	Veille
6	Conflit d'usage du bâtiment occupé	Ne s'applique pas

**Tableau 5 – Phase de la préparation : facteurs de succès et défis**

Facteurs de succès	Défis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille active pour trouver « la perle rare »</li> <li>• Utilisation de son réseau</li> <li>• Visites d'entreprises en vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence du secteur privé pour entreprise rentable</li> <li>• Identification de la « bonne » entreprise à acheter</li> <li>• Difficile d'avoir des informations vérifiées sur l'entreprise à reprendre</li> </ul>

La phase d'accord est une étape cruciale dans un processus de reprise. Un des éléments les plus importants de cette phase est la recherche et l'obtention des fonds nécessaires à la réalisation du rachat, l'autre étant la négociation du prix de rachat. Dans les cas étudiés, les montants des rachats variaient considérablement (allant de 35 000\$ à plus de 70 millions \$) et les sources de financement étaient également diversifiées. Trois modèles de mobilisation de ressources financières pour le rachat ont émergé des cas étudiés : 1) fonds propres (2 /6), 2) combinaison de prêts et de subventions (3/6) et enfin, 3) prêts (1/6).

**Tableau 6 – Montages financiers**

Modèles de montages financiers	Sources de financement		
	Fonds propres de l'OBNL	Subventions	Prêts
Modèle 1	100%		
Modèle 2		50%	50%
Modèle 3			100%

Dans le cas des repreneurs s'appuyant uniquement sur leurs fonds propres, on note que cette stratégie est motivée par le désir de ne pas s'engager dans de longues démarches de recherche de subventions, la volonté de se développer à la hauteur de ses propres moyens tout en évitant les dettes. Les repreneurs qui ont mobilisés des prêts et des subventions œuvrent tous dans le secteur de la culture, où le financement par subventions est courant. Enfin, un OBNL s'appuyant sur des prêts a choisi cette option, car les montants recherchés pour le rachat étaient trop élevés au regard des subventions disponibles dans son secteur d'activités.

**Tableau 7 – Phase de l'accord : facteurs de succès et défis**

Facteurs de succès	Défis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut d'OBNL centré sur la mission sociale permet de rejoindre des valeurs du cédant</li> <li>• Statut d'OBNL n'a pas à rémunérer d'actionnaires</li> <li>• Statut d'OBNL permet d'accéder à des ressources financières dédiées soit à l'EÉS soit aux OBNL</li> <li>• Rôle du cédant dans la transition est bien balisé dans la négociation</li> <li>• Expertise : mobilisation des ressources internes de l'OBNL avec ajout de ressources externes si nécessaires</li> <li>• Fonds : mobilisation des ressources internes de l'OBNL si possible avec ajout de ressources externes si nécessaires</li> <li>• Adéquation des outils financiers avec le type de projet</li> <li>• Flexibilité des bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu d'adéquation des outils financiers avec le type de projet (secteurs d'activités, taille du projet...)</li> <li>• Difficile d'accéder à certains produits financiers</li> <li>• Rigidité des programmes et des critères des bailleurs de fonds</li> <li>• Efforts considérables pour réaliser le montage financier</li> <li>• Difficulté à effectuer le montage financier peut étirer la durée de la négociation et la mettre à risque</li> <li>• Taux d'intérêt élevés de certains produits financiers</li> <li>• Difficile d'offrir des garanties aux bailleurs de fonds</li> </ul>

La phase de la transition est caractérisée par des changements importants dans les entreprises reprises sous forme OBNL. Ces changements étaient souvent nécessaires pour que l'entreprise transmise puisse poursuivre ses activités, plus particulièrement celles (3/6) ayant des difficultés économiques. Seuls les deux cas de repreneurs collectifs du secteur manufacturier sont allés chercher l'expertise du cédant ou de ses employés liée au secteur d'activité. L'entrée d'une nouvelle équipe de gestion a causé de nombreux défis pour l'ensemble des cas, que ce soit au chapitre du style de gestion qui diffère, que des conditions de rémunération des employés. Dans un cas, une expertise externe a été mobilisée pour parvenir à une entente avec les employés; dans un autre, le nouveau leadership contesté au début a finalement été acceptée par les employés sur la base de la relance réussie des activités de l'entreprise. Dans cinq cas sur six,

la rétention de la clientèle était un enjeu important. En effet, tous ces cas de reprises sous forme OBNL ont d'importantes activités marchandes et d'importants efforts ont été déployés pour les dynamiser et développer. Enfin, la relation avec les fournisseurs est aussi un élément important de la phase de transition, dans tous les cas recensés, le repreneur a pu conserver les relations développées par le cédant avec ces derniers. Le désir de continuer l'œuvre du cédant en permettant la poursuite des activités de l'entreprise était présent dans tous les cas, mais n'est pas le seul élément qui caractérise cette phase. En effet, la volonté des repreneurs de développer les entreprises reprises, et donc de faire du développement entrepreneurial était également très présente. Dans deux cas, un important accroissement de la clientèle a pu être observé, huit fois plus d'achalandage dans un cas, 2 fois plus dans l'autre. Deux autres cas ont permis la création de plusieurs emplois. Enfin, le cas le plus récent (cas 5), et le plus important en ce qui a trait au montant du rachat est déjà engagé dans une importante démarche de développement et d'investissement dans ses installations.

**Tableau 8 – Phase de la transition et du management de la reprise : facteurs de succès et défis**

Facteurs de succès	Défis
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Faire partager sa vision de l'entreprise avec les différentes parties prenantes</li> <li>● Transfert de l'expertise du cédant</li> <li>● Négocier avec les employés en bonifiant certains éléments des conditions d'emploi</li> <li>● Intégrer les fournisseurs du cédant</li> <li>● Se faire (re)connaître par les clients</li> <li>● Engager de nouvelles ressources</li> <li>● Faire appel à des experts externes</li> <li>● Capacité à injecter des fonds pour développer l'entreprise reprise</li> <li>● Accroître ou diversifier les activités marchandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● « Découvertes désagréables » concernant l'entreprise reprise (comptabilité, clients, installations...)</li> <li>● En cas de faillite ou de crise, pas de transfert d'expertise par le cédant</li> <li>● Intégration des employés de l'entreprise reprise à l'équipe de l'OBNL</li> <li>● Adhésion au nouveau leadership</li> <li>● Trouver et mobiliser des ressources financières nécessaires au développement de l'entreprise</li> <li>● Avoir accès à de l'expertise externe saisissant bien les enjeux des entreprises d'économie sociale</li> <li>● Rétention et accroissement de la clientèle</li> </ul>

## 5. DISCUSSION

Cette recherche exploratoire a permis d'identifier plusieurs cas de repreneuriat collectif sous forme OBNL présents au Québec, et ce, dans des secteurs variés. Elle a également fait ressortir différentes figures que ce phénomène peut prendre. Les figures identifiées dans cette première recherche sur ce phénomène permettent d'explorer, d'une part, la dynamique et les pratiques

lors des différentes phases de la reprise et, d'autre part, les démarches des repreneurs collectifs pour mobiliser les ressources nécessaires à ce processus. En ce qui concerne la dynamique du processus de reprise sous forme OBNL, trois figures ont émergé sur la base du secteur d'activités et de la rentabilité de l'entreprise transmise :

- la reprise d'une entreprise de divertissement non rentable dans un contexte difficile pour son secteur d'activités;
- la reprise d'une entreprise manufacturière peu rentable et peu attractive pour le secteur privé;
- la reprise d'une entreprise immobilière dans un marché actif et rentable, où la concurrence du secteur privé est forte.

La mobilisation des ressources par les repreneurs aux différentes phases du processus révèle également une diversité de pratiques. Les OBNL vont mobiliser tant des ressources internes qu'externes pour réaliser le rachat de l'entreprise et mettre en place le management de la reprise. Fait intéressant, en ce qui concerne les facteurs de succès, la forme OBNL est perçue et identifiée comme en étant un : le statut juridique OBNL peut, d'une part, permettre la reprise dans des secteurs d'activité peu rentables étant donné qu'il n'y a pas d'actionnaire à rétribuer, et d'autre part, ce statut peut donner accès à certaines ressources selon le secteur d'activités. La gestion de type collective, caractéristique de l'économie sociale, n'a pas soulevé d'enjeux spécifiques au sein de l'entreprise elle-même. Par contre, un travail a dû être fait auprès des parties prenantes externes (clients, fournisseurs et acteurs financiers) pour que l'OBNL se fasse (re)connaître comme un repreneur légitime.

La capacité des repreneurs collectifs sous forme OBNL rencontrés à mener à bien la reprise ne doit pas masquer les importants défis qu'ils rencontrent. Ceux-ci sont principalement liés à la mobilisation des ressources financières. Ceci va dans le même sens que les études répertoriées sur la reprise collective. Ces difficultés peuvent mener certaines organisations jusqu'au non-recours à de l'aide externe.

Des services culturels qui fonctionnent et se développent (emplois, clients...), des manufacturiers qui créent des emplois et diversifient leurs secteurs d'activité, un propriétaire collectif qui rénove et développe un quartier... Sur les six cas étudiés, tous se sont développés, allant au-delà du simple maintien des activités. S'ils ne permettent pas de généraliser les résultats de la recherche, ces cas permettent toutefois de dire que non seulement la reprise sous forme OBNL fonctionne, mais qu'elle est également porteuse de développement

entrepreneurial. Cette avenue semble donc être à considérer pour la transmission d'entreprise et, également, comme objet d'étude

## 6. IMPLICATIONS ET LIMITES

Cette recherche exploratoire vise à produire des connaissances sur un phénomène inconnu. La démarche de recherche qualitative utilisée répond adéquatement à l'objectif d'exploration du phénomène complexe et non documenté. Le traitement systématique des entrevues et leur analyse thématique ont permis de témoigner de la réalité des repreneurs sous forme OBNL.

Le nombre restreint de cas de reprise collective par des OBNL documentés (6) ne permet pas de généraliser à l'ensemble des cas possibles de reprise collective. Également, n'ont été étudiés que des cas ayant réussi, ce qui limite les aspects touchant aux défis. Cette recherche se veut avant tout un premier pas vers une meilleure compréhension du phénomène qui nous l'espérons suscitera d'autres recherches au Québec et ailleurs. Dans cette optique, il serait intéressant de considérer des échecs de reprises sous forme OBNL, dans les études de cas futures. Cette prise en compte permettrait de mieux saisir les défis de ce type de processus et ainsi de mieux définir, pour le milieu accompagnateur, des solutions pour lever les freins identifiés.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

- Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19(1), 43-60.
- Aubry, C., & Wolff, D., (2016). La transmission d'entreprise : Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie, *Vie & sciences de l'entreprise*, (201), 32-50.
- Audet, J., & St-Jean, E. (2009). Les enjeux de l'aspirant repreneur: le cas des PME de récolte forestière du Québec. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3-4), 31-55.
- Barbot-Grizzo, M.C., (2013). Opportunités et difficultés des transmissions de PME en SCOP : quelles solutions?, *Entreprendre & Innover*, 1(17), 72-82.
- Deschamps, B., Cisneros, & L., Barès, F.(2014). PME familiales québécoises : impact des parties prenantes externes à la famille[1] dans les co-successions en fratrie, *Management international* Volume 18, Numéro 4, Été 2014, p. 151–163
- Bouchard, M. J. (ed.), (2010). *The Worth of the Social Economy. An International Perspective*. Brussels: PIE Peter Lang, Ciriec collection Social Economy and Public.
- Caisse de dépôt et placement du Québec. (2017). « Création de deux fonds pour la croissance internationale et le transfert à la relève des entreprises québécoises ».

<https://www.cdpq.com/fr/actualites/communiqués/creation-de-deux-fonds-pour-la-croissance-internationale-et-le-transfert-a>. Consulté le 21 mars 2019.

- Carter, J., & Justis, R. T., (2010). The development and implementation of shared leadership in multigenerational family firms. *Management Research Review*, 33(6), 563-585
- Desjardins (2016). Transmission d'entreprise : la problématique ici et ailleurs dans le monde, *Études économiques*.
- Grégoire, M., & Delalieux, G. (2015). Les obstacles à la Reprise d'Entreprise en Scop après un dépôt de bilan: le cas d'Intercoop. *Entreprendre & Innover*, (3), 53-65.
- Bargues, É., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2017). Mettre en oeuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP- Une lecture en termes de travail institutionnel. *Revue française de gestion*, 43(263), 31-50.
- Bornard, F., & Thévenard-Puthod, C. (2009). Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3-4), 83-108.
- Cadioux, L., & Brouard, F. (2009). *La transmission des PME: perspectives et enjeux*. Québec : PUQ.
- Chaput, Y. (1993). *Les transmissions d'entreprises*. Paris : Presses universitaires de France.
- Corbière, M., & Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Québec : PUQ.
- Deschamps, B. (1999, Mai). La reprise d'entreprise par une personne physique comme solution aux problèmes de transmission d'entreprise. *Communication présentée dans le cadre du VIII colloque annuel de l'AIMS (Association internationale de management stratégique)*.
- Donckels, R. (1996). Rapport annuel, Observatoire européen des PME, Bruxelles. [https://cordis.europa.eu/news/rcn/7116\\_fr.html](https://cordis.europa.eu/news/rcn/7116_fr.html)
- Éditeur officiel du Québec. (m-à-j, 2019). Chapitre C-67.2 - Loi sur les coopératives. Repéré à : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-67.2>
- Éditeur officiel du Québec. (m-à-j, 2019). Chapitre C-38 - Loi sur les compagnies, Partie III. Repéré à : <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-38>.
- Éditeur officiel du Québec. (2013). Chapitre E-1.1.1 Loi sur l'économie sociale. Repéré à : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>
- Garcia, L., et Beltramini, V. (2014). Worker cooperatives and troubled companies takeover: perspectives for an improved efficiency. *Revue des Sciences de Gestion*, 49.
- IBM Corp. (2017). IBM SPSS Statistics pour Windows. IBM Corp., Version 25.0
- Institut de la Statistique du Québec, (2017). Le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises au Québec en 2014 – rapport d'enquête. Institut de la statistique du Québec. [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement\\_pme/financement-pme-2014.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/financement-pme-2014.pdf). Consulté le 21 mars 2019.
- Lamine, W., Fayolle, A., & Chebbi, H. (2014). Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19(1), 158-176.

- Philippart, P., Buret, B., Omosolo, E., Seguini, K. (2018). Le processus de reprise d'une entreprise par ses salariés sous forme de scop. Communication dans le cadre des 7emes Journées Doriot 2018, Montréal, 16 et 17 mai 2018.
- Mayoh, J., & Onwuegbuzie, A. J. (2013). Towards a conceptualization of mixed methods phenomenological research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 1-17.
- Nivet, J.-B. (2012). La transmission d'entreprises aux salariés, une solution pour développer les coopératives. Communication présentée dans le cadre du sommet international des coopératives, tenu à Québec du 8 au 11 octobre 2012.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.). Paris : Armand Colin.
- Picard, C. & Thévenard-Puthod, C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite. *Revue internationale PME*, 17(2), 93-121.
- QSR (2017). NVivo qualitative data analysis Software; QSR International Pty Ltd., Version 12.
- Richer, F., St-Cyr, L., et Lambaraa, Y. (2004). « La transmission d'entreprise au Québec. Des stratégies diversifiées », *Gestion* 2004/3 (Vol. 29), p. 95-102.
- Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2010). De l'usage d'une boîte à outils 2.0 dans le repreneuriat. *Revue internationale d'intelligence économique*, 2(1), 29-47.
- Trépanier, M. (2015). Méthodes qualitatives et contextualisation des résultats de la recherche comme vecteurs de mobilisation des connaissances, présenté dans le cadre du 83e Congrès de l'Acfas, *Colloque 28 - Doctorat en administration : un pont entre le monde universitaire et le monde de la pratique ?*, Rimouski, mai.