

La transmission/ reprise des PME

Une occasion de régénération stratégique

Lucie Bégin

École de management de Normandie

Didier Chabaud

Université d'Avignon

Mariem Hannachi

École de management de Normandie

En 2006, Guy Courtin, propriétaire-dirigeant de la société Courtin, une PME normande du bâtiment fondée par son père en 1936, songe à son départ à la retraite. Après plus de trente ans passés dans l'entreprise familiale, il est temps pour lui de passer la main. Cependant, son fonds de pension est lié à son entreprise. Il doit pouvoir la vendre afin de se constituer une retraite. Sans grand enthousiasme, il envisage de la céder à un repreneur externe, mais il est soucieux de voir l'entreprise continuer et les emplois maintenus. Lors d'une réunion familiale, le père confie à ses deux fils, Simon et Pierre, son désir de quitter l'entreprise dans un prochain avenir. Germe alors l'idée d'un rachat par les deux frères dont les compétences sont complémentaires. En effet, l'aîné, Simon, a suivi un cursus commercial et de gestion et travaille comme ingénieur d'affaires à Paris, dans une grande entreprise américaine. Pour sa part, le cadet a suivi un parcours technique dans le métier de son père ; il a intégré l'entreprise depuis quelques années et y travaille en tant que chargé d'affaires. De l'avis de tous, cette reprise par le tandem fraternel favoriserait le développement de l'affaire et assurerait la continuité des emplois, tout en permettant au père

de quitter l'entreprise dans de bonnes conditions. S'ensuit une série de discussions et démarches, pour réaliser le projet et son financement. Au final, ce n'est qu'en février 2011, après plus de quatre ans de préparation, que la direction passe définitivement aux mains des deux frères. Le père reste encore une année dans l'entreprise en tant que dirigeant non salarié, de façon à faciliter la transition et à assister ses enfants. Pour Simon, cette transmission/reprise familiale répond surtout à un souhait de gérer sa propre entreprise. Dans cette optique, il entend développer de nouveaux créneaux, jusque-là délaissés par son père et il compte, avec son frère, faire croître l'entreprise. « L'objectif n'est pas de garder l'entreprise dans la famille. L'important, c'est d'être motivé à entreprendre, il faut avoir l'envie. » (Entretien réalisé par Lucie Bégin et Mariem Hannachi, le 18 octobre 2010.)

La continuité de l'entreprise Courtin semble bien engagée : le processus de transmission/reprise est en cours et les repreneurs veulent donner un nouveau souffle à l'entreprise, en élargissant les activités à de nouveaux marchés et en développant de nouvelles compétences sur des créneaux innovants. Mais toutes les PME dirigées par un propriétaire-dirigeant à l'aube de la retraite ne présentent pas des perspectives aussi encourageantes. Face à la problématique de la transmission/reprise, plusieurs PME ferment en raison d'une trop faible rentabilité, ou parce que leur entreprise repose sur leur personnalité, difficile à remplacer.

Selon le centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship (2010), 23 % des propriétaires d'entreprise âgés de plus de 55 ans pensent fermer leur entreprise plutôt que la vendre. D'autres ne trouvent pas de repreneur car leurs entreprises opèrent sur des marchés matures ou en déclin, ou parce qu'ils n'ont pas su s'adapter aux changements de l'environnement. Fatigue, usure, désintérêt sont autant de raisons pour expliquer qu'un propriétaire-dirigeant de PME, souvent seul décideur, puisse laisser son entreprise péricliter, au risque de voir son potentiel concurrentiel détruit et les emplois perdus (Malone et Jenster, 1992). Pourtant, ce dénouement tragique est évitable. Le passage de témoin à un repreneur enthousiaste et plein d'énergie fournit une clé pour régénérer la stratégie et retrouver la voie de la rentabilité, voire de la croissance, assurant ainsi la pérennité de la PME transmise/reprise au-delà du cédant. Ce chapitre a donc pour objectif de montrer comment la transmission/

reprise est propice à la régénération stratégique¹ (ci-après RS). Pour ce faire, nous définissons la RS et les mécanismes qu'elle peut emprunter. Nous considérons ensuite comment les conditions entourant la transmission/reprise des PME favorisent ou entravent le processus de RS. Et nous concluons en attirant l'attention du cédant et du repreneur sur les points à prendre en compte pour favoriser la RS de la PME transmise/reprise.

1. LA RÉGÉNÉRATION STRATÉGIQUE : UNE MISE EN CONTEXTE

Dans un monde en rapide transformation, la survie des PME dépend de la capacité des dirigeants à adapter ou redéfinir leur stratégie (Durand, 2006). Cela suppose de renouveler les activités et ressources organisationnelles et de faire montre de capacités entrepreneuriales (Cruz et Nordqvist, 2010). Ces questions ayant trait au changement et à l'adaptation à l'environnement sont au cœur de la RS des entreprises. Si ce concept a d'abord été développé dans le contexte des grandes entreprises matures, multinationales ou multi-divisionnelles (Baden-Fuller et Stopford, 1996), il s'avère utile aux PME (Van Teeffelen et Uhlaner, 2010).

■ 1.1. La régénération stratégique, au cœur de l'évolution des entreprises

La RS est une réponse organisationnelle à la nécessité d'évoluer face aux changements de l'environnement. Elle suppose une action intentionnelle de la part du dirigeant visant à maintenir et développer les capacités concurrentielles suivant une vision stratégique à long terme (Agarwal et Helfat, 2009 ; Sharma et Chrisman, 1999). Ainsi présentée, il apparaît clairement que l'entrepreneuriat est au cœur de la RS, ce qui en souligne le caractère transformationnel (Germain, 2007).

-
1. L'expression « *strategic renewal* » reçoit diverses traductions telles que le nouveau stratégique, la redynamisation, la réinvention, la réorientation, le rajeunissement et le ré-entrepreneuriat. Tous ces termes visent à distinguer la RS du redressement (*turnaround*) qui consiste à élaguer l'entreprise, pour réduire les coûts après une perte de marché ou de profitabilité, et améliorer la situation financière. Pour ce chapitre, nous retenons la traduction « régénération stratégique ».

ENCADRÉ 1.1

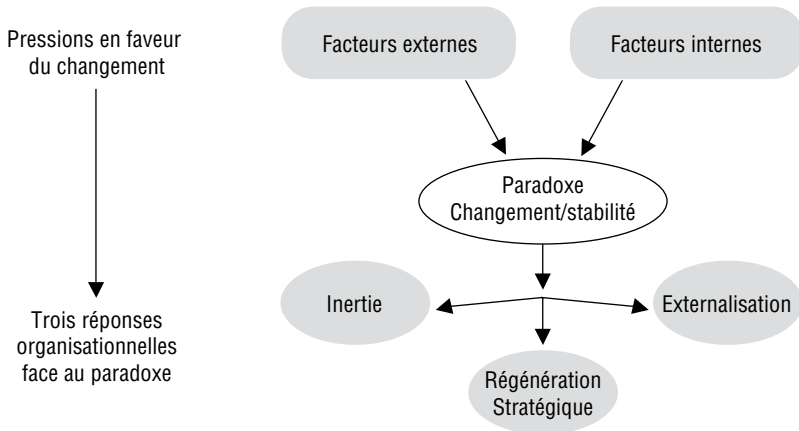
Définition de la régénération stratégique

En ce qui nous concerne, le concept de régénération stratégique (RS) recouvre l'ensemble des « efforts entrepreneuriaux d'une entreprise qui entraînent des changements significatifs dans ses activités, sa stratégie globale ou sa structure. » (Sharma et Chrisman, 1999, p. 19.)

Selon Baden-Fuller et Volberda (1997), au départ de tout processus de RS, se trouvent des facteurs externes qui exercent des pressions sur l'organisation et lui imposent de s'adapter. L'impulsion peut venir de bouleversements dans les conditions concurrentielles, par suite de l'introduction de nouvelles technologies, de la globalisation des marchés, de l'hyper-compétition ou de la dérégulation de l'industrie, par exemple, constituant autant de menaces, ou d'opportunités, requérant des adaptations organisationnelles conséquentes (Volberda, 2005). Ainsi, c'est l'écart entre les compétences et ressources internes de l'entreprise et celles qui sont requises pour faire face aux nouvelles demandes de l'environnement qui amène la nécessité de changer et donc qui déclenche le processus de RS (Capron et Mitchell, 2009). Or, répondre au besoin d'adaptation n'est pas chose facile, si on considère les forces d'inertie internes à l'entreprise. Constituées des procédures, structures, habitudes et routines organisationnelles, ces forces stabilisatrices permettent à la PME de fonctionner, mais elles peuvent aussi devenir source de rigidité et, en bout de piste, limiter son rythme de croissance et de développement (Keil, 2004). Il en va de même des ressources et compétences organisationnelles qui, parce qu'elles sont issues d'un long processus de construction, d'expérience et d'investissement, ne sont pas toujours transformables ou modelables aisément. Par exemple, il est difficile de renoncer à un savoir-faire depuis longtemps acquis et qui a fait le succès de la PME dans le passé. Les forces internes peuvent donc entraver le changement en créant des frictions entre la nécessité de changer, pour répondre aux évolutions de l'environnement, et le besoin de maintenir une certaine stabilité dans l'entreprise (Agarwal et Helfat, 2009). C'est pourquoi le propriétaire-dirigeant doit résoudre le paradoxe entre stabilité et changement, et trouver le juste équilibre entre ces forces contradictoires (Baden-Fuller et Volberda, 1997 ; Volberda, Baden-Fuller et Van Den Bosch, 2001).

Face à ce paradoxe, le propriétaire-dirigeant de la PME a trois options : ne rien faire, externaliser le changement ou tenter de le résoudre. Le premier cas s'observe, par exemple, lorsque le propriétaire-dirigeant d'une PME n'a plus la force ou l'envie de se battre pour son entreprise, qu'il nie l'importance des changements s'opérant dans l'environnement ou refuse de voir l'érosion possible de son avantage concurrentiel (myopie). Dans le second cas, le propriétaire-dirigeant externalise le changement en élaborant des alliances et des partenariats qui lui permettent de capturer de nouvelles technologies ou de nouvelles idées, sans toutefois investir lui-même dans ces domaines. Enfin, dans le troisième cas, le propriétaire-dirigeant consent à faire les efforts entrepreneuriaux nécessaires pour renouveler son entreprise et adapte les routines et compétences internes pour mieux répondre aux défis de l'environnement. Ainsi que l'illustre la figure 1.1, inspirée des travaux de Baden-Fuller et Volberda (1997), seule la dernière des trois avenues conduit à la RS.

FIGURE 1.1
Les dimensions de la régénération stratégique



1.2. Les mécanismes de régénération stratégique

Comme le résume le tableau 1.1, quatre mécanismes découlant de deux paramètres permettent aux PME d'opérer une RS (Baden-Fuller et Volberda, 1997). Le premier vient de la manière dont le changement est géré : en d'autres termes, les changements peuvent être effectués localement sur des fonctions (séparation spatiale) ou globalement sur

l'ensemble de la PME (séparation temporelle). La séparation spatiale vise à limiter les risques liés aux changements en n'affectant que certaines fonctions à la fois ; elle comporte l'inconvénient de nécessiter plus de temps pour faire évoluer l'entreprise. Les changements majeurs entrepris simultanément sur l'ensemble des fonctions permettent une adaptation plus rapide, mais sont susceptibles d'entraîner des perturbations plus importantes. Alors, l'entreprise a avantage à faire alterner les périodes de changements avec des périodes de stabilité, pour lui éviter de s'essouffler ou de tourner au chaos (séparation temporelle). Le second paramètre permettant de distinguer les mécanismes de RS concerne la nature des changements opérés (revitalisation ou réaménagement) : lorsque le changement vise à altérer le cœur des compétences de la PME, à le redéfinir ou même à en acquérir de nouvelles, il s'agit de revitalisation. Si, au contraire, il s'agit de modifier l'importance relative du cœur des compétences et des routines, le changement est de l'ordre du réaménagement.

TABLEAU 1.1

Les quatre mécanismes de la régénération stratégique

		<i>Mode de gestion du changement</i>	
		Séparation spatiale : réduction du risque	Séparation temporelle : rapidité du changement
<i>Nature du changement</i>	Revitalisation des compétences-métier	Réanimation des compétences-métier dans une fonction isolée	Rajeunissement des compétences centrales
	Réaménagement des compétences centrales et des routines	Création de nouvelles fonctions séparées	Restructuration des fonctions avec définition de nouveaux produits, priorités

(Adapté de Baden-Fuller et Volberda, 1997, p. 105.)

En somme, dès lors qu'une entreprise néglige d'ajuster ses compétences, savoir-faire et ressources à l'évolution des conditions concurrentielles et de l'environnement, elle risque de devoir un jour opérer une RS. Plus elle tarde, plus l'ampleur des changements à faire risque d'être importante. Par contre, une entreprise peut aussi opter pour un renouvellement continu, en innovant de manière à n'être jamais à la traîne par rapport au marché. À l'instar de Croustilles Yum Yum, les PME qui s'inscrivent dans cette voie sont des entreprises entrepreneuriales.