

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
ÉTIENNE DRAINVILLE

ARRIMAGE ENTRE STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE ET PROFIL
STRATÉGIQUE DU REPRENEUR, ARTICULATION D'UN PROJET COHÉRENT :
ÉTUDE EXPLORATOIRE

OCTOBRE 2016

SOMMAIRE

Ce travail s'inscrit dans un contexte de réveil collectif face à la problématique, aujourd'hui mieux cernée, de la relève entrepreneuriale. Autant les décideurs que les chercheurs sont amenés à aménager les conditions de réussite et les repères théoriques appropriés pour que les actifs socioéconomiques, érigés par une génération entière de propriétaires-dirigeants, ne s'écroulent pas suite à leur départ à la retraite.

Cet enjeu complexe a suscité par conséquent une littérature abondante. En la parcourant, il est apparu que l'aspect stratégique inhérent à la reprise d'une entreprise était abordé sous des axes d'investigation individuels ou organisationnels, mais de manière indépendante. Or, des liens conceptuels, notamment entrepreneuriaux, entre ces deux perspectives existent. Le chapitre 1 du présent travail, en l'occurrence la revue de littérature aboutissant à un cadre conceptuel original, en fait état.

Notre recherche avait donc comme visée de faire le pont entre ces deux niveaux d'analyse pour mieux comprendre comment vont s'arrimer des types de repreneurs à des orientations stratégiques déjà déployées qui ont contribué pendant des années à entretenir leur pérennité.

Pour s'y faire, nous avons donc privilégié l'étude de quatre cas d'entreprises ayant été reprises et qui connaissent encore aujourd'hui un succès appréciable. C'est par une approche qualitative, plus précisément en menant des entrevues auprès de personnes clés, que nous avons récolté nos matériaux empiriques. Le chapitre 2 recense toutes les considérations méthodologiques relatives à notre recherche.

Le chapitre 3 présente, quant à lui, l'ensemble des résultats, structurés conformément à notre cadre conceptuel. La lecture et l'analyse de ces résultats nous a permis de retracer quatre dynamiques différentes ayant abouti à un arrimage stratégique entre un repreneur et une stratégie organisationnelle poursuivie *ex ante*.

Comme constat général, nous avons soulevé d’abord la pluralité du phénomène de l’arrimage stratégique et, par extension, que le succès d’une reprise n’emprunte pas un seul et même chemin. Ensuite, en tentant de mieux comprendre les spécificités de chacun des types d’arrimages repérés, il est apparu que ceux-ci ne s’équivalent pas en termes de mécanismes d’adaptation ayant émergés lors de la reprise. Effectivement, certains types d’arrimages semblent commander une adaptation plus marquée pour le repreneur et son organisation. Ainsi, les auxiliaires intervenants dans le processus de reprise doivent comprendre cette réalité et raffiner leur approche d’accompagnement en la ciblant davantage.

Étant encore aux balbutiements de la compréhension de cet arrimage, il n’en demeure pas moins que cette recherche exploratoire apporte quelques pointes de réponses à notre questionnement, mais elle en soulève tout autant.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES.....	x
REMERCIEMENTS.....	xi
INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE	1
CHAPITRE 1- REVUE DE LA LITTÉRATURE	5
1.1 Définition de la reprise	5
1.2 La complexité stratégique de la reprise	9
1.3 La reprise, un phénomène entrepreneurial.....	10
1.4 Intensité entrepreneuriale.....	13
1.5 Les types de repreneurs en lien avec les profils stratégiques	14
1.6 La stratégie.....	21
1.6.1 Les orientations stratégiques de la cible.....	24
1.7 Orientation entrepreneuriale	30
1.8 Succès du processus de reprise	31
1.9 Cadre conceptuel.....	33
CHAPITRE 2 – MÉTHODOLOGIE	36
2.1 Échantillonnage.....	38
2.2 Procédure d'échantillonnage.....	39
2.3 Stratégie de collecte des données	40
2.4 Sélection des cas	41
2.5 Déroulement de la collecte des données	46
2.6 Stratégie d'analyse des données	47
CHAPITRE 3 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	48
3.1 Historique de Café.....	48
3.1.1 Activités entrepreneuriales de Café	50
3.1.2 Activités technologiques de Café	53

3.1.3 Activités administratives de Café	55
3.2 Profil stratégique du repreneur de Café	59
3.2.1 Motivations.....	59
3.2.2 Perception de la performance	60
3.2.3 Perception du risque.....	60
3.2.4 Compétences et antécédents	60
3.2.5 Intérêts fonctionnels et comportements de gestion	61
3.2.6 Délégation de l'autorité et des responsabilités	61
3.2.7 Comportements stratégiques	62
3.2.8 Vision stratégique	62
3.2.9 Arrimage stratégique de Café.....	64
3.3 Historique de Districconcept	67
3.3.1 Activités entrepreneuriales de Districconcept.....	69
3.3.2 Activités technologiques de Districconcept	73
3.3.3 Activités administratives de Districconcept.....	76
3.4 Profil stratégique du repreneur de Districconcept.....	80
3.4.1 Motivations.....	80
3.4.2 Perception de la performance	80
3.4.3 Perception du risque.....	81
3.4.4 Compétences et antécédents	81
3.4.5 Intérêts fonctionnels et comportements de gestion	81
3.4.6 Délégation de l'autorité et des responsabilités	82
3.4.7 Comportements stratégiques	83
3.4.8 Vision stratégique	83
3.4.9 Arrimage stratégique de Districconcept.....	86
3.5 Historique de la Boulangerie.....	89
3.5.1 Activités entrepreneuriales de la Boulangerie	92
3.5.2 Activités technologiques de la Boulangerie	94
3.5.3 Activités administratives de la Boulangerie	96
3.6 Profil stratégique du repreneur de la Boulangerie.....	101
3.6.1 Motivations.....	101
3.6.2 Caractéristiques de la cible recherchées.....	101

3.6.3 Perception de la performance	102
3.6.4 Perception du risque.....	102
3.6.5 Compétences et antécédents.....	102
3.6.6 Intérêts fonctionnels et comportements de gestion	103
3.6.7 Délégation de l'autorité et des responsabilités	104
3.6.8 Comportements stratégiques	105
3.6.9 Vision stratégique	107
3.6.10 Arrimage stratégique de la Boulangerie.....	109
3.7 Historique de la Modèlerie.....	111
3.7.1 Activités entrepreneuriales de la Modèlerie	115
3.7.2 Activités technologiques de la Modèlerie	118
3.7.3 Activités administratives de la Modèlerie	122
3.8 Profil stratégique du repreneur de la Modèlerie	126
3.8.1 Motivations.....	126
3.8.2 Caractéristiques de la cible recherchées.....	126
3.8.3 Perception de la performance	127
3.8.4 Perception du risque.....	127
3.8.5 Compétences et antécédents	128
3.8.6 Intérêts fonctionnels et comportements de gestion	129
3.8.7 Délégation de l'autorité et des responsabilités	130
3.8.8 Comportements stratégiques	130
3.8.9 Vision stratégique	132
3.8.10 Arrimage stratégique de la Modèlerie.....	135
3.9 Analyse inter-cas.....	137
3.9.1 Quadrant 1: Écart stratégique/entrepreneurial entre un repreneur axé sur le maintien et une organisation poursuivant une stratégie fortement entrepreneuriale a priori	138
3.9.2 Quadrant 2 : Proximité stratégique/entrepreneuriale entre un repreneur axé sur le renouveau et une organisation poursuivant une stratégie fortement entrepreneuriale a priori	138
3.9.3 Quadrant 3 : Proximité stratégique/entrepreneuriale entre un repreneur axé sur le maintien et une organisation poursuivant une stratégie peu entrepreneuriale a priori.....	138
3.9.4 Quadrant 4 : Écart stratégique/entrepreneurial entre un repreneur axé sur le renouveau et une organisation poursuivant une stratégie peu entrepreneuriale a priori.....	139

CHAPITRE 4 – DISCUSSION	140
CONCLUSION.....	147
RÉFÉRENCES	150
ANNEXE A – LA MAQUETTE D’ENTREVUE.....	158

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Portrait du repreneur orienté vers le maintien à la lumière d'un croisement entre les profils stratégiques et les types de repreneurs relatés dans la littérature	17
Tableau 2: Portrait du repreneur orienté vers le renouveau à la lumière d'un croisement entre les profils stratégiques et les types de repreneurs relatés dans la littérature	19
Tableau 3: Les dimensions représentées par la typologie de Miles et Snow (1978).....	27
Tableau 4: Liens entre les différentes stratégies organisationnelles et «l'orientation entrepreneuriale»	31
Tableau 5: Critères d'échantillonnage.....	38
Tableau 6: Profil des cas étudiés et indicateurs de succès de la reprise	44
Tableau 7: Répondants interviewés par cas.....	46
Tableau 8: Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante de Café.....	58
Tableau 9: Synthèse du profil stratégique du repreneur de Café en lien avec les archétypes.....	63
Tableau 10: Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante de Districoncept	78
Tableau 11: Synthèse du profil stratégique du repreneur de Districoncept en lien avec les archétypes.....	85
Tableau 12: Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante de la Boulangerie	100
Tableau 13: Synthèse du profil stratégique du repreneur de la Boulangerie en lien avec les archétypes.....	108
Tableau 14: Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante de la Modèlerie	125
Tableau 15 : Synthèse du profil stratégique du repreneur de la Modèlerie en lien avec les archétypes.....	134

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Origine de l'intensité entrepreneuriale	14
Figure 2 : Profil stratégique, compétences et performance	21
Figure 3: Matrice des stratégies utilisées en fonction des contraintes de l'environnement et du niveau de proactivité	22
Figure 4 : Modélisation de l'arrimage stratégique	35
Figure 5: Critères d'échantillonnage théorique.....	42
Figure 6: Figure synthèse représentant l'arrimage stratégique de Café	66
Figure 7: Figure synthèse représentant l'arrimage stratégique de Districoncept	88
Figure 8: Figure synthèse représentant l'arrimage stratégique de la Boulangerie	110
Figure 9: Figure synthèse représentant l'arrimage stratégique de la Modèlerie	136
Figure 10: Représentation de la pluralité des configurations de l'arrimage stratégique	137

REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, d'une façon toute particulière, j'aimerais remercier ma directrice de recherche, Madame Louise Cadieux, Professeure titulaire en management, qui a su clarifier et ramifier l'esquisse de projet qui sommeillait en moi. Merci aussi de m'avoir encouragé à poursuivre des études de second cycle et d'avoir cru en moi.

J'aimerais aussi remercier toutes les personnes qui m'ont aidé d'une manière ou d'une autre, que ce soit par leur écoute ou leurs conseils précieux. Parmi eux, je tiens à souligner ma famille et mes amis, de même que Monsieur Richard Lacoursière, auxiliaire de recherche à l'Institut de recherche sur les PME.

Enfin, j'aimerais adresser mes plus sincères remerciements aux participants de cette étude pour leur générosité, leur amabilité et leur disponibilité. Au-delà des objectifs sous-tendus par cette recherche, les rencontres passées avec eux ont été des expériences humaines très riches. Je vous en suis très reconnaissant.

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

À une ère où les défis sociétaux sont de plus en plus préoccupants en regard du vieillissement de la population (Cossette et Mélançon, 2010) et de la morosité économique (FCCQ, 2010), entre autres choses, il importe de trouver des solutions afin de pérenniser les entreprises existantes qui sont susceptibles de fermer suite au départ massif des propriétaires-dirigeants actuels vers la retraite. En effet, un manque de relève inhérent à l'inversion de la pyramide démographique (Cossette et Mélançon, 2010) catalyse les fermetures potentielles d'entreprises. Pour la période entre 2015 et 2020, la Fondation de l'Entrepreneurship (2010a, p.29) note un déficit de repreneurs. L'organisme estime qu'il y aurait seulement 21000 repreneurs pour 43000 cédants. Sur ce point, le rapport de la Fondation de l'Entrepreneurship (2014) est quelque peu rassurant en ce sens où les jeunes de moins de 35 ans sont de plus en plus attirés par l'avenue entrepreneuriale via le « rachat ou [...] la relève d'une entreprise existante » (p.22). En effet, 18,1% de ce groupe manifestent une intention de reprendre une entreprise (Fondation de l'Entrepreneurship, 2014, p.22). Néanmoins, lorsque l'on s'attarde à la population adulte totale, si en 2013, le rapport de la Fondation de l'Entrepreneurship faisait état d'un niveau des intentions entrepreneuriales de 14% chez les individus n'ayant toujours pas entrepris de démarches concrètes, pour 2015, il y a une chute dans les intentions à cet égard qui représentent seulement 9,7% (Fondation de l'Entrepreneurship, 2015, p. 28). Or, l'enjeu de préserver les entreprises établies est capital pour le tissu socioéconomique québécois (CCMM, 2014). Un rapport de la Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain (2014) indique que les coûts hypothétiques pour les prochaines dix années associés aux fermetures potentielles représenteraient une perte située entre « 8,2 [et] 12 milliards \$ de PIB, soit de 2,5 à 3,7% du PIB du Québec en 2011 » (p.32), ce qui est considérable. D'ailleurs, les pertes d'emplois estimées environneraient entre « 79000 et 140000 emplois, soit de 1,8 à 3,5% des emplois totaux au Québec pour 2013 » (p.32). L'incidence économique est donc non négligeable.

Aussi, en Europe, la problématique est toute aussi préoccupante. Effectivement, ce ne serait pas moins de 690000 PME européennes qui seraient à transmettre annuellement, représentant 2,8 millions d'emplois (Commission Européenne, 2006). À cet égard, la Commission Européenne (2013) soutient que la valorisation de la continuité des structures existantes est justifiée, d'autant plus qu'une reprise va « en moyenne préserver cinq emplois, alors que la création d'une nouvelle entreprise n'en génère que deux » (p.11) et que le « taux de réussite des entreprises transmises est plus élevé que celui des entreprises nouvellement créées » (p.11). Ce dernier fait est aussi juste en contexte québécois si l'on croise le taux d'échec de 20% après 6 ans pour une reprise, noté par OSÉO BDPME (2005), aux données de Bernard et Mélançon (2008) qui constatent pour les microentreprises nouvellement créées (entreprises ayant moins de 5 employés) un taux d'échec de 66,3% après 5 ans et de 49,4% sur la même période pour les entreprises de 5 employés ou plus.

Malgré tout, la pérennisation de nos entreprises est un défi de taille devant la réalité démographique (Cossette et Mélançon, 2010; Fondation de l'Entrepreneurship, 2010) et la baisse de popularité de ce mode d'accès entrepreneurial (Fondation de l'Entrepreneurship, 2015), hormis pour les moins de 35 ans qui envisagent plus que jamais la reprise (Fondation de l'Entrepreneurship, 2014). Ainsi, dans un contexte où il y a plus de cibles à reprendre que de repreneurs pour les pourvoir, il est légitime de vouloir créer les meilleures combinaisons repreneur/cible, et ce, puisqu'ils sont trop peu nombreux et que leur contribution à l'économie est précieuse (CCMM, 2014).

Dans un autre ordre d'idées, les reprises par un membre de la famille étant en constante diminution (Commission Européenne, 2006; 2013), une pression supplémentaire est relayée aux repreneurs externes qui représentent environ 45% de tous les repreneurs (CRA, 2015) pour palier au déficit entrepreneurial (Commission Européenne, 2013), engendrant par ricochet une myriade d'opportunités d'affaires pour ces derniers (Durst et Guldenberg, 2009).

Cette réalité accroît aussi l'incertitude relative à la pérennisation des structures existantes en raison du plus grand risque associé à la reprise externe comparativement à la reprise familiale ou interne (OSÉO BDPME, 2005) eut égard, entre autres choses, à l'asymétrie d'information (Bastié et Cieply, 2007) et aux difficultés associées à la « socialisation organisationnelle » (Boussaguet, 2008; Grazzini, Boissin et Malsch, 2009) du repreneur. C'est pourquoi les décideurs politiques et les organismes impliqués face à l'enjeu de la reprise mettent de plus en plus d'efforts dans leurs programmes pour supporter les repreneurs externes (CCMM, 2014; Commission Européenne, 2013). Néanmoins, les repreneurs internes familiaux et non-familiaux représentent toujours 30% du bassin total de repreneurs, ce qui fait d'eux également des acteurs d'intérêt face à la pénurie constatée (CRA, 2015).

Selon l'état actuel des connaissances, des liens théoriques ont été établis entre des types de repreneurs et des types d'entreprises, notamment « en fonction de l'état de santé de la firme » (Geraudel et al., 2009) ainsi que la spécificité « artisanale » (Picard, 2009; Picard et Thévenard-Puthod, 2004) de l'entreprise reprise; la prémisse étant d'assurer une cohérence dans le projet de reprise du repreneur. Par contre, il n'existe pas de liaisons théoriques claires entre des types de repreneurs et des types d'entreprises sur le plan stratégique. Pourtant, le « coaligement top manager/strategy », en l'occurrence l'adéquation entre les caractéristiques personnelles du dirigeant et la stratégie organisationnelle poursuivie, est garante de la performance, notamment financière et commerciale d'une entreprise (Thomas, Litschert et Ramaswamy, 1991). C'est pourquoi la sélection du futur PDG et le développement de potentiel à l'interne revêtent une importance particulière en contexte de grande entreprise (Kerr et Jackofsky, 1989). Mais encore, la littérature ne s'est pas attardée spécifiquement à la compréhension de cet arrimage dans un contexte de reprise de PME. Or, le propriétaire-dirigeant d'une PME y joue un rôle stratégique souvent plus important en regard de son statut de dirigeant et de propriétaire unique dans plusieurs cas (Grazzini et al., 2009; Picard, 2009). Également, la stratégie envisagée par le repreneur est souvent l'écho de son profil stratégique (Sadler-

Smith et al., 2003; Kotey et Meredith, 1997) qui lui intègre une forte dimension idiosyncrasique (Haddadj et d'Andria, 1998; Grazzini et al., 2009; Picard, 2009).

Parallèlement, il appert que certaines configurations stratégiques existent sur le plan organisationnel (Miles et Snow, 1978) et que l'alignement des activités entrepreneuriales, technologiques et administratives est important pour répondre efficacement aux fluctuations environnementales notamment.

Il serait donc intéressant d'apprécier l'interaction du profil stratégique du repreneur dans la construction dynamique de cet alignement dans un contexte de reprise réussie, ce qui permettrait hypothétiquement d'identifier certaines conditions favorisant la cohésion globale du projet de reprise.

L'objectif général de ce mémoire est donc de comprendre les arrimages profil stratégique/stratégie organisationnelle pouvant contribuer à la réussite du projet de reprise. La principale retombée managériale à prévoir est une meilleure compréhension de l'importance de l'adéquation stratégique du repreneur à une cible, ce qui peut amener les accompagnateurs à adopter une vision davantage holistique du repreneur et ainsi mieux assujettir le flux de repreneurs vers des cibles compatibles en utilisant une grille de lecture intégrée et structurante. Les intervenants en relèvent pourront donc s'appuyer sur un outil concret dans le processus d'accompagnement du repreneur. En ce qui concerne les retombées théoriques envisagées, la section subséquente mettra en relief les connaissances existantes sur le sujet pour finalement démontrer que cette recherche contribue à la littérature existante, particulièrement en apportant un regard nouveau sur le lien stratégique qui unit le repreneur à une cible.

CHAPITRE 1- REVUE DE LA LITTÉRATURE

La présente revue de littérature vise d'abord à définir ce qu'est la reprise d'entreprise, un phénomène contemporain (Cadieux et Deschamps, 2009), en mettant dans un second temps en exergue la complexité stratégique du processus. Puis, nous traiterons la manière dont la reprise se greffe à l'entrepreneuriat afin de démontrer que la recherche s'inscrit dans le cadre institutionnel. À partir de cet ancrage, une description de la pluralité des types de repreneurs existants sera faite pour en dégager des profils stratégiques distincts. De là, différentes orientations stratégiques organisationnelles seront esquissées. Il nous est aussi apparu pertinent, suite à notre revue compréhensive de la littérature et face à un enjeu de faisabilité, de mettre en lien les profils stratégiques avec le concept « d'intensité entrepreneuriale » (Morris et Sexton, 1996) ainsi que d'apparier les stratégies organisationnelles avec le concept « d'orientation entrepreneuriale » (Miller, 1983). Effectivement, le fait d'aborder le phénomène de l'arrimage stratégique sous l'angle de « l'intensité entrepreneuriale » et de « l'orientation entrepreneuriale » est une perspective de recherche qui nous semble particulièrement féconde, d'autant plus qu'elle nous permet de condenser les liens à investiguer entre les profils stratégiques des repreneurs et les différentes stratégies organisationnelles. Il s'en suivra notre définition du succès en contexte de reprise. Enfin, un cadre conceptuel reprenant l'ensemble des concepts mobilisés sera constitué.

1.1 DÉFINITION DE LA REPRISE

D'abord, la reprise d'entreprise est définie de multiples manières, soit « par le processus, ses acteurs et le type d'entreprise transmise » (Deschamps et Durst, 2014, p.9). Dans la littérature consultée, certains admettent que la reprise d'entreprise est le fait de membres familiaux ou non-familiaux (Durst et Gueldenberg, 2010; Raymond et al., 2012; Cooper et Dunkelberg, 1986) désirant accéder à la propriété (pour une question de

repérage empirique selon Deschamps (2003)) et au management d'une entreprise existante (Deschamps, 2003; Durst et Gueldenberg, 2010; Raymond et al., 2012). Plus précisément, Durst et Gueldenberg (2010) ainsi que Cooper et Dunkelberg (1986) distinguent deux pratiques de reprises non-familiales, à savoir la reprise externe par un tiers non lié à l'entreprise et la reprise interne par des employés ou cadres de la firme. En ce qui a trait à la délimitation de la reprise par « le type d'entreprise transmise » (Deschamps et Durst, 2014, p.9), Picard et Thévenard-Puthod (2004) ainsi que Picard (2009) font la distinction entre une entreprise « artisanale » et « non artisanale ». Pour leur part, Geraudel et al. (2009) distinguent l'entreprise selon qu'elle soit « saine » ou « en difficulté ».

Le repreneur externe va inmanquablement être impliqué dans un processus passant par la « préparation » de son projet, la « négociation » débouchant sur un accord avec un cédant, la « transition » de la direction et va se terminer par le « management de la reprise » (Picard et Thévenard-Puthod, 2004, p.101). Ce processus est aussi repris par Bornard et Thévenard-Puthod (2009). Cadieux et Deschamps (2011) intègrent pour leur part le « duo cédant/repreneur » (Cadieux et Deschamps, 2011) dans un seul et même processus par lequel les protagonistes vont passer par les étapes suivantes : la « planification », la « mise en œuvre », la « transition » et ultimement la « nouvelle direction » (Cadieux et Deschamps, 2011, p.3). Cadieux et Brouard (2009) décrivent également le phénomène en quatre étapes, mais pour deux processus distincts, à savoir le « transfert de la direction » et le « transfert de la propriété ». La valeur ajoutée de cette distinction amenée par les auteurs repose dans l'acceptation que le « transfert de la direction » et le « transfert de la propriété » ne sont pas nécessairement concomitants. Deschamps (2000), quant à elle, entend trois processus distincts, soit celui « relatif à la décision de reprendre » suivi par « le processus de reprise » et ensuite le « processus d'entrée ». Il y a donc une logique processuelle qui, indépendamment des dénominations et du nombre de phases retenues, se rejoint sur l'esprit de la dynamique en cause. À ce jour, les chercheurs ont même légitimé l'appellation « processus entrepreneurial » (Cadieux, Gratton et St-Jean, 2014), ce qui du même coup contribue à réaffirmer la spécificité de la

reprise par rapport à la création *ex nihilo* et les opérations de croissance externe (Cadieux et al., 2014).

Pour entrer dans de plus amples détails, il convient de décortiquer chacune des phases du processus. D'abord, dans le cas du repreneur externe, celui-ci s'inscrit dans une démarche de planification individuelle et stratégique, c'est-à-dire que le repreneur a déjà mûri sa décision de reprendre et réfléchit sur les configurations de son projet lorsqu'il entame sa prospection (Cadieux et Deschamps, 2011; Deschamps, 2000). Deschamps (2000) a montré qu'en aval, la décision de reprendre était influencée par les « antécédents du repreneur » (Deschamps, 2000, p.393), ses « motivations » (Deschamps, 2000, p.393) ainsi que la présence d'un « évènement déclencheur » (Deschamps, 2000, p.393). La section afférente aux profils stratégiques de la présente revue de littérature mettra bien en exergue cette influence.

Dès que le repreneur a pris sa décision de reprendre, le « processus de reprise » (Deschamps, 2000) ou encore la « mise en œuvre » (Cadieux et Brouard, 2009; Cadieux et Deschamps, 2011) s'enclenche. Cette phase inclut la définition précise des critères de sélection de la cible et la recherche de cette dernière par la mobilisation de réseaux et d'organismes, entre autres choses (Deschamps, 2000; Deschamps et Paturel, 2009). S'en suit l'évaluation stratégique, juridique et financière de la ou des cible(s) retenue(s), le « montage financier » et le choix d'un « véhicule juridique » qui sera mobilisé (Deschamps, 2000; Deschamps et Paturel, 2009). Le repreneur joint alors tous ces éléments dans un plan de reprise qui devra être cohérent avec ses « compétences », « aspirations » et ses « ressources personnelles » (Deschamps, 2000; Deschamps et Paturel, 2009). Le cas échéant, il négociera avec le cédant pour en venir à un « accord » (Deschamps, 2000; Deschamps et Paturel, 2009).

C'est alors que le repreneur fera son entrée dans l'entreprise, nommément la phase de « transition » (Cadieux et Brouard, 2009; Cadieux et Deschamps, 2011; Picard et Thévenard-Puthod, 2004; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009) ou le « processus d'entrée » (Deschamps, 2000, p.393) qui amène le transfert des pouvoirs et de la propriété,

mais le tout se fait de manière progressive pour maximiser la période de transfert des compétences et connaissances (Cadieux et Brouard, 2009; Cadieux et Deschamps, 2011), en plus de ne pas brusquer les parties prenantes (Boussaguet, 2008; Grazzini et al., 2009). Cette période ne doit pas s'allonger indûment pour ne pas faire planer l'ambiguïté associée à la présence de l'ancien et du nouveau dirigeant (Deschamps et Paturel, 2009). Néanmoins, Bornard et Thévenard-Puthod (2009) soulignent que dans certains cas, la phase de transition est abrogée du processus.

Ultimement vient la phase de la « nouvelle direction » (Cadieux et Brouard, 2009; Cadieux et Deschamps, 2011) ou du « mangement de la reprise » (Picard et Thévenard-Puthod, 2004; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). C'est là que s'opèrent les changements voulus par le nouveau dirigeant. Le cédant va alors quitter définitivement l'entreprise à moins qu'il n'occupe une autre fonction dans celle-ci (Cadieux et Brouard, 2009; Cadieux et Deschamps, 2011). Cette dernière phase est marquée par une fragilité accrue de l'entreprise puisque le repreneur « doit travailler avec des salariés qu'il n'a pas recrutés, des partenaires qu'il n'a pas choisis, dans une entreprise qui a, de surcroît, fonctionné sans lui pendant plusieurs années et dans laquelle le cédant a joué un rôle prédominant » (Cadieux et Deschamps, 2011, p.68).

Il en est tout autrement pour les repreneurs internes qui ont un accès informationnel supérieur (Bastie, Cieply et Cussy, 2010; Scholes, Westhead et Burrows, 2008). Ces derniers, en forte proximité avec l'entreprise et le cédant, particulièrement dans le cas du repreneur familial (Bastie et Cieply, 2010), empruntent des processus de reprises différents.

En effet, si l'acteur concerné est différent, il en est tout autant en ce qui concerne les étapes du processus. Cadieux et Brouard (2009) décrivent quatre phases pour une reprise familiale, soit « l'initiation », « l'intégration », le « règne-conjoint » et le « désengagement » au cours desquelles le repreneur, au fil du temps, va être appelé à prendre de plus en plus de responsabilités.

Pour ce qui est du repreneur interne, comme susdit, Durst et Gueldenberg (2010) ainsi que Cooper et Dunkelberg (1986) distinguent deux pratiques distinctes, soit le cas de la reprise par des employés et la reprise par des cadres de la firme. Le processus décrit par Cadieux (2009) comprend aussi quatre phases : la « planification stratégique », « l'entente », la « cohabitation » et le « retrait [du cédant] ».

Pour les fins de cette recherche, nous concevons la reprise comme un processus intégrant une phase en amont de la reprise où le repreneur cogite son projet, suivie d'une phase active où le repreneur concrétise son projet tout en étant en interaction étroite avec le cédant pour finalement devenir le dirigeant et propriétaire de l'entreprise. Cela traduit à notre sens l'essence du processus poursuivi indépendamment que le repreneur soit externe, familial ou interne.

1.2 LA COMPLEXITÉ STRATÉGIQUE DE LA REPRISE

Selon la littérature consultée, un « paradoxe » (Deschamps et Simon, 2011) réside dans la dynamique dans laquelle le repreneur doit se greffer à la cible reprise pour en assurer la pérennité. D'une part, il est vu comme un acteur de changement qui doit restructurer ou développer les activités de l'entreprise conformément à sa « stratégie personnelle » (Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011; Grazzini et al., 2009; Picard, 2009), mais d'autre part, il est aussi le relais d'une culture et plus globalement d'une identité, parfois incarnée par le cédant (Deschamps et Simon, 2011; Picard, 2009). Ce délicat équilibre entre « continuité/rupture » (Deschamps et Simon, 2011) peut être obtenu selon Grazzini et al. (2009) par le rapprochement entre cognition et action, c'est-à-dire lorsque le repreneur saisit les opportunités qui respectent sa « vision stratégique » de manière à orienter itérativement l'entreprise vers la stratégie visée, mais qui n'implique pas de plan stratégique rigide *ex ante* susceptible d'atténuer les chances de succès de la reprise. Effectivement, en regard de la « socialisation organisationnelle » (Boussaguet, 2008; Grazzini et al., 2009) qui s'opère lorsque le repreneur obtient la direction effective de

l'entreprise, il ne peut conduire impérieusement des changements drastiques dans l'entreprise sans s'attirer bien souvent une levée de boucliers de la part des salariés et des autres parties prenantes (Grazzini et al., 2009). D'andria (2008) a soulevé cette « réalité repreneuriale » (p.73) qui peut freiner l'esprit entrepreneurial du repreneur, l'amenant dans certains cas à abandonner ses projets de changements majeurs en cours de route. Deschamps et Simon (2011) soutiennent quant à eux que l'innovation est une des autres clés capable de dénouer le paradoxe en permettant au repreneur de procéder aux changements souhaités en recombinaison des ressources existantes de l'entreprise. Ce faisant, la nouveauté émerge des potentialités latentes de l'entreprise en respect de son passé. Il en est de même pour Germain, Cadieux et Denis (2009) qui eux voient dans la dualité changement/continuité la nécessité pour le repreneur de mener un « management concomitant d'une part de l'univers des symboles et des représentations et, d'autre part des compétences fondamentales de l'organisation » (p.53). En d'autres mots, il importe pour le repreneur de développer l'organisation, incluant ses représentations, à partir de ses forces et de ses avantages concurrentiels, le cas échéant, qui ont fait son succès. À cet égard, Miller (1993) met en garde les repreneurs face à d'éventuelles réorientations stratégiques dans les situations où l'entreprise reprise est déjà adaptée substantiellement à son environnement.

Comme le rappellent Bégin et al. (2011), chaque entreprise est unique et un diagnostic de l'environnement par le repreneur est nécessaire pour s'assurer d'un pilotage stratégique adéquat. Pour notre part, nous nous intéresserons aux entreprises qui poursuivent des stratégies adaptées ou non à leur environnement *ex ante*.

1.3 LA REPRISE, UN PHÉNOMÈNE ENTREPRENEURIAL

Le concept de reprise ainsi circonscrit, Deschamps (2003) s'est inspirée des modélisations entrepreneuriales de deux chercheurs français, en l'occurrence Verstraete et Bruyat pour situer la reprise au sein de l'entrepreneuriat. En substance, en accord avec

le modèle de Bruyat (1993), le fait que la reprise se situe comme un projet éloigné de la situation actuelle d'un individu (e.g. la transition d'un salarié vers le statut de propriétaire d'entreprise) et qu'il soit créateur de valeur (sans limitations sur la nature de celle-ci) sont des facteurs essentiels pour parler d'une pratique entrepreneuriale. En outre, selon Verstraete (2001), tenant du paradigme de « la création d'une organisation » (Verstraete et Fayolle, 2005), le fait « d'impulser une organisation » (Verstraete, 2001, p.8) est suffisant pour qualifier une action d'entrepreneuriale. Implicitement, l'auteur considère que la reprise peut être entrepreneuriale en autant que l'organisation existante se développe à fortiori. De par ce travail de justification conceptuelle croisant deux approches complémentaires, Deschamps (2003) a contribué à légitimer certaines pratiques entrepreneuriales comme étant des activités entrepreneuriales, notamment celles qui apportent un changement. Durst et Gueldenberg (2010) sont aussi en accord avec le fait que développer une organisation existante correspond à une avenue entrepreneuriale légitime.

Toutefois, pour Shane et Ventakamaran (2000, p.220), l'entrepreneuriat est un phénomène amorcé par la détection d'une opportunité (ce qui suppose son existence dans la nature), ensuite évaluée et finalement exploitée dans l'optique de générer une valeur ajoutée. Bien qu'ils admettent que l'entrepreneuriat puisse survenir au sein d'une organisation existante, ce qui va dans le même sens que les auteurs susmentionnés et qui réitère la possibilité de l'agir entrepreneurial du repreneur *ex post*, il appert que l'opportunité, objective dans leur conception, est donc indépendante des acteurs. Or, l'opportunité ne peut être attrayante pour tous et exploitée par tous (Davidsson, 1991). Donc, force est d'admettre que l'opportunité peut être aussi subjective et contextuelle (Davidsson, 1991). Du moins, le repreneur qui recherche son « entreprise idéale » (Durst et Gueldenberg, 2010; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009) n'est pas à l'affût d'opportunités, dans le sens économique du concept, mais bien de l'archétype qu'il convoite pouvant lui apporter la satisfaction espérée. Le repreneur devra néanmoins passer par tout le processus entrepreneurial entendu par Shane et Ventakamaran (2000), « surtout s'il s'agit d'une transmission/reprise externe » (Cadieux et al., 2014, p.9) où il doit

effectuer un choix parmi plusieurs cibles potentielles (Durst et Gueldenberg, 2010, p.129) dans un marché où l'information est asymétrique (Bastie et Cieply, 2007).

Un autre courant de pensée dans le champ de l'entrepreneuriat correspond à le délimiter en y incluant toutes les pratiques visant à combiner des facteurs existants pour innover (Schumpeter, 1934; Carland et al., 1984). Cette manière de concevoir l'entrepreneuriat est donc uniquement liée à la création de nouvelle valeur et non à l'exploitation de valeur existante. Il y a donc ici la nécessité de constamment modifier les combinaisons établies. Il s'agit d'une conception distincte de celles décrites ci-haut, mais elle comprend fondamentalement la création de valeur, ce qui renvoie aussi à la nouveauté (Verstraete et Fayolle, 2005). C'est ce que Verstraete et Fayolle (2005) considèrent comme la plus simple expression de l'entrepreneuriat. En effet, en prenant en compte les différentes écoles de pensée, il appert que plus l'intensité de la nouveauté est présente, et ce, que cette nouveauté origine de l'écart entre la situation initiale d'un individu (Bruyat, 1993), d'une organisation (Verstraete, 2001; Durst et Gueldenberg, 2010, Deschamps, 2003), d'un produit, d'un service, d'un processus, d'un marché (Schumpeter, 1934), entre autres choses, et une situation finale ou désirée, plus une pratique sera qualifiée d'entrepreneuriale.

Cooper et Dunkelberg (1986, p.55), Raymond et al. (2012, p.6), à l'instar de Davidsson (1991, p.406) sont sensibles à ces écarts et parlent de différents « degrés d'intensité entrepreneuriale ». Les approches des auteurs sont complémentaires en ce sens que certains décrivent « l'intensité entrepreneuriale » d'un individu défini (Cooper et Dunkelberg, 1986; Raymond et al., 2012), soit celle d'un « créateur », d'un « acquéreur », d'un « héritier » ou d'un « promu à la tête d'une organisation » se répercutant sur les comportements entrepreneuriaux adoptés, alors que Davidsson (1991) voit ce concept d'une manière plus dynamique et indéfinie, influencé par l'acteur (peu importe le mode d'accès entrepreneurial) et son environnement (Davidsson, 1991). Cette « intensité entrepreneuriale », pour ce dernier, va se matérialiser par la croissance envisagée.

En somme, la « reprise par les personnes physiques » (Deschamps, 2003) peut être adjointe à différents degrés dans chacun des paradigmes entrepreneuriaux avancés, et ce, notamment parce que les deux phénomènes sont portés par des individus (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Cette vision que nous partageons ouvre donc un spectre d'acceptation du repreneuriat au champ de l'entrepreneuriat. En ce qui nous concerne, le repreneur fait montre d'entrepreneuriat non pas par l'action de reprendre, mais bien par les comportements stratégiques qu'il adopte une fois à la barre de l'entreprise.

1.4 INTENSITÉ ENTREPRENEURIALE

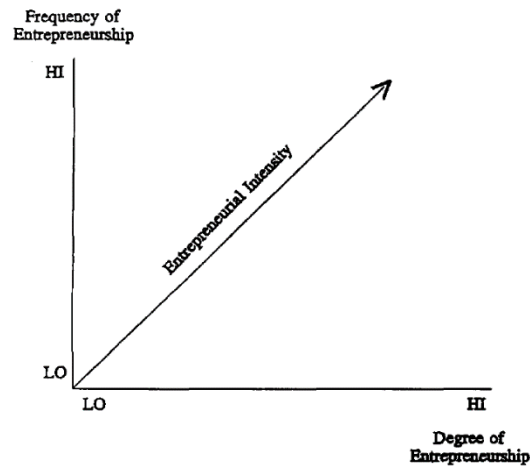
Il importe de clarifier le concept « d'intensité entrepreneuriale » pour lequel les auteurs, jusqu'à présent, se sont plus ou moins intéressés à ses constituantes.

D'abord, il appert que les constituantes de « l'intensité entrepreneuriale » sont l'innovation, la prise de risque et la proactivité : « To the extent that an undertaking demonstrates some amount of innovativeness, risk-taking, and proactiveness, it can be considered an entrepreneurial event, and the person behind it an entrepreneur » (Morris et Sexton, 1996). C'est donc dire que l'entrepreneuriat peut se manifester de différentes manières.

Par ailleurs, la manière suggérée par Morris et Sexton (1996) pour mesurer cette « intensité entrepreneuriale » est de combiner la « fréquence entrepreneuriale » et le « degré entrepreneurial » observés. La « fréquence entrepreneuriale » réfère au nombre « d'évènements entrepreneuriaux » relevés, que ceux-ci concernent la mise en place de nouveaux produits, services ou processus, entre autres choses, tandis que le « degré entrepreneurial » se relie aux composantes « d'innovation », « de prise de risque » et « de proactivité » ci-haut décrites.

Le graphique suivant, tiré de Morris et Sexton (1996), traduit bien l'origine plurielle de cette « intensité entrepreneuriale » :

Figure 1 : Origine de l'intensité entrepreneuriale



Morris et Sexton, 1996, p.7

1.5 LES TYPES DE REPRENEURS EN LIEN AVEC LES PROFILS STRATÉGIQUES

S'il a été dit qu'il existe différents « degrés d'intensité entrepreneuriale » (Cooper et Dunkelberg, 1986, p.55; Raymond et al., 2012, p.6; Davidsson, 1991, p.406; Morris et Sexton, 1996) et que cette dernière a une incidence sur le mode d'accès entrepreneurial privilégié, la croissance envisagée ou encore les comportements entrepreneuriaux adoptés par le propriétaire-dirigeant, alors cela se transpose aussi par l'existence de différents profils stratégiques relatés dans la littérature. Julien et Marchesnay (1996) parlent des « PIC » et des « CAP », Smith et Miner (1983) des « artisans » et des « opportunistes », Carland et al. (1984) des « entrepreneurs » et des « propriétaires de petites entreprises »

pour illustrer la dualité des objectifs poursuivis par les propriétaires-dirigeants qui d'une part peuvent privilégier en premier lieu la croissance et la rentabilité, a contrario de ceux qui vont miser sur l'indépendance, le style de vie, le fait d'exercer un métier qu'ils aiment et la génération de revenus familiaux, d'autre part.

Ce constat ayant été fait, il convient de montrer comment l'appartenance à un de ces deux groupes, que nous distinguerons pour la suite comme étant soit des repreneurs orientés vers le maintien ou des repreneurs orientés vers le renouveau, peut être induite par certaines caractéristiques personnelles, soit ses valeurs (Kotey et Meredith, 1997) ainsi que ses motivations (Deschamps, 2000; Geraudel et al., 2009; Shapero, cité dans Geraudel et al., 2009; Durst et Gueldenberg, 2010, Ucbassaran et al., 2003) et qu'elles se répercutent sur le choix de la cible (Lorrain et Dussault, 1988; Durst et Gueldenberg, 2010; Geraudel et al., 2009), sur les « comportements de gestion » (Sadler-Smith et al., 2003), sur la « conception de la performance » (Raymond et al., 2013; Raymond et al., 2012; St-Pierre et Cadieux, 2011) et en plus sur le « style entrepreneurial » (Sadler-Smith et al., 2003). Pour en faire une lecture intégrée, nous croiserons les typologies de repreneurs existantes aux profils stratégiques que nous percevons comme un continuum.

D'abord, le repreneur orienté vers le maintien souhaite reprendre une cible existante parce qu'il veut soit devenir dirigeant, soit pouvoir exercer son métier ou encore préserver les emplois d'une entreprise qui lui tient à cœur, voire le sien (Deschamps, 2000; Geraudel et al., 2009, Shapero, cité dans Geraudel et al., 2009; Durst et Gueldenberg, 2010, Ucbassaran et al., 2003). Ce serait donc l'apanage des « sociaux » (p.259) et des « contraints » (p.259) tel qu'entendu par Deschamps (2000). En outre, il ferait montre d'un caractère « prudent » (Geraudel et al., 2009), l'éloignant ainsi des projets de redressement à haut risque. Il va d'ailleurs rechercher une cible de petite taille, c'est-à-dire incluant un petit nombre d'employés avec qui il peut être en étroite relation (Lorrain et Dussault, 1988), mais aussi « saine » (Geraudel et al., 2009). Pour lui, la performance a une connotation de pérennité ainsi que de qualité de vie autant pour lui que pour les parties prenantes de la cible si l'on se base sur les liens étroits relevés par St-Pierre et

Cadieux (2011), à l'instar de Julien et Marchesnay (1996), entre les objectifs poursuivis par les propriétaires-dirigeants et leur perception de la performance. Au niveau de ses compétences et antécédents, il est moins scolarisé et a moins d'expérience en gestion que le repreneur axé sur le renouveau, mais possède un savoir-faire technique plus poussé (Smith et Miner, 1983; Parker et Van Praag, 2012; Lorrain et Dussault, 1988). Ce qui l'anime, au jour le jour, ce sont surtout les activités opérationnelles, et donc, il est moins présent dans la gestion (Cooper et Dunkelberg, 1986). Cependant, en cohérence avec l'idéal de qualité de vie qu'il a pour ses employés, il accorde une importance particulière à la gestion des ressources humaines (Lorrain et Dussault, 1988; Sadler-Smith et al., 2003). De plus, il s'adonne au « management de la performance » afin de contrôler les opérations, ce qui accroît l'efficacité et l'efficience de celles-ci (Sadler-Smith et al., 2003, p.60). Il aime aussi centraliser les décisions (Smith et Miner, 1983). Ce type de repreneur n'a pas coutume de prendre des risques en diversifiant ses activités ou ses marchés, d'où origine son caractère « réactif » (Sadler-Smith et al., 2003) sur le plan de sa gestion stratégique. Il préfère se cantonner à ce qu'il aime faire, à savoir son métier dans lequel il excelle et qui lui permet d'assurer un revenu, en plus d'un style de vie décent pour sa famille (Lorrain et Dussault, 1988; Kotey et Meredith, 1997). Étant dans une optique de continuité, plus souvent qu'autrement, le repreneur familial est plus susceptible d'appartenir à ce type de repreneur (Raymond et al., 2012). C'est aussi ce que notent Cooper et Dunkelberg (1986) pour qui les repreneurs familiaux et internes font montre de faible « intensité entrepreneuriale » (p.55). De plus, les auteurs relèvent le fait que le développement de nouveaux produits et marchés est moins favorisé au sein des reprises familiales, à l'instar de la croissance (Raymond et al., 2012, p.68). Smith et Miner (1983) abondent dans le même sens en relevant une plus grande propension de ce type de repreneur à être orienté vers l'amélioration des produits/services existants en misant notamment sur des stratégies axées sur « le prix, la qualité et la notoriété » (p.330) plutôt que sur la conception de produits/services innovants ainsi que la prospection de nouveaux marchés. Le tableau 1 dresse le portrait synthétisé du repreneur orienté vers le maintien.

Tableau 1: Portrait du repreneur orienté vers le maintien à la lumière d'un croisement entre les profils stratégiques et les types de repreneurs relatés dans la littérature

Dimension	Caractéristique(s)	Auteur(s)
Motivations et objectifs	Devenir dirigeant Exercer son métier Préserver des emplois (aussi le sien) Assurer un revenu Style de vie (pour sa famille) Indépendance et contrôle	Deschamps, 2000; Geraudel et al., 2009, Shapero, cité dans Geraudel et al., 2009; Durst et Gueldenberg, 2010, Ucbassaran et al., 2003 Lorrain et Dussault, 1988; Kotey et Meredith, 1997 Kotey et Meredith, 1997; Julien et Marchesnay (1996)
Caractéristiques de la cible recherchées	Petite taille Petit nombre d'employés Saine	Lorrain et Dussault, 1988 Geraudel et al., 2009
Perception de la performance	« Pérenne » « Personnelle » « Relationnelle »	St-Pierre et Cadieux, 2011; Julien et Marchesnay, 1996
Perception du risque	À éviter	Geraudel et al., 2009
Compétences et antécédents	Faible éducation Faible expérience managériale Savoir-faire technique poussé Expérience technique	Smith et Miner, 1983; Parker et Van Praag, 2012; Lorrain et Dussault, 1988
Intérêts fonctionnels et comportements de gestion	Opérations Gestion des ressources humaines Contrôle des opérations	Cooper et Dunkelberg, 1986 Lorrain et Dussault, 1988 Sadler-Smith et al., 2003
Délégation de l'autorité et des responsabilités	Centralisateur	Smith et Miner, 1983, p.330
Comportements stratégiques	Réactif Se concentre sur un créneau Faible intensité entrepreneuriale Préfère améliorer les produits/services existants Mise sur des stratégies axées sur « le prix, la qualité et la notoriété » (p.330)	Sadler-Smith et al., 2003 Lorrain et Dussault, 1988 Cooper et Dunkelberg, 1986 Smith et Miner, 1983

À l'antipode, le repreneur orienté vers le renouveau est animé par la plus-value et l'envie de se mettre au défi, notamment en reprenant une « entreprise en difficulté », en plus de vouloir être dirigeant (Deschamps, 2000; Ucbassaran et al., 2003, Geraudel et al,

2009). Ce serait donc le gage des « aventuriers » (Geraudel et al., 2009) qui veulent redresser une firme pour les « défis entrepreneuriaux » (p.24) que cela apporte, mais aussi des « déterminés » (p.259) tel qu'entendu par Deschamps (2000). Lorsqu'il reprend une entreprise, il s'intéresse aux ressources intelligibles de cette dernière (marques, brevets, savoir, stratégie, style, etc.) (Durst et Gueldenberg, 2010). Il veut aussi diriger un grand nombre d'employés (Lorrain et Dussault, 1988). Il exige cependant un degré de structuration de la cible élevé pour que la gouvernance y soit adéquate (Lorrain et Dussault, 1988). Quant à la représentation qu'il se fait de la performance, elle a surtout une sémantique économique (St-Pierre et Cadieux, 2011). Concrètement, le repreneur a des ambitions de croissance pour la cible qu'il acquiert et oriente ses efforts vers la rentabilité et les activités internationales (St-Pierre et Cadieux, 2011). C'est un individu instruit qui a un bon bagage d'expérience en gestion (Parker et Van Praag, 2012). Par ailleurs, il est toujours à l'affût d'opportunités d'affaires et n'a pas peur de prendre les risques nécessaires pour les saisir lorsqu'elles se présentent (Lorrain et Dussault, 1988; Sadler-Smith et al., 2003). C'est donc un individu aux comportements stratégiques « proactifs » (Sadler-Smith et al., 2003; Kotey et Meredith, 1997). Pour s'y faire, il mobilise les employés dans des projets communs rassembleurs et supporte une vision pour l'entreprise (Sadler-Smith et al., 2003). Il va aussi favoriser leur responsabilisation (Smith et Miner, 1983). La plupart du temps, il s'occupe de l'aspect gestion de l'entreprise (Lorrain et Dussault, 1988). Cooper et Dunkelberg (1986), pour leur part, notent un équilibre entre l'opérationnel et le management. De plus, ayant un profil plus entrepreneurial que le repreneur orienté vers le maintien, il est plus probable qu'il appartienne aux repreneurs externes, notamment en regard de la forte « intensité entrepreneuriale » (p.55) relevée par Cooper et Dunkelberg (1986) chez ces derniers, d'autant plus que l'on constate que les reprises non-familiales favorisent en particulier le développement stratégique des ressources humaines et une plus grande propension à la croissance (Raymond et al., 2012). Enfin, Smith et Miner (1983) soutiennent que les propriétaires-dirigeants appartenant à ce profil stratégique misent davantage sur l'innovation, la création de nouveaux produits/services et l'accession à de nouveaux

marchés, en plus de mettre l'emphase sur les activités marketing et de distribution. Le tableau 2 dresse le portrait synthétisé du repreneur orienté vers le renouveau.

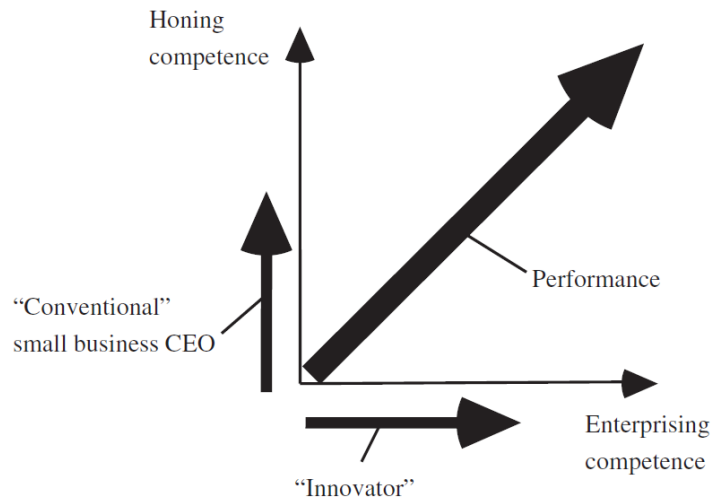
Tableau 2: Portrait du repreneur orienté vers le renouveau à la lumière d'un croisement entre les profils stratégiques et les types de repreneurs relatés dans la littérature

Dimension	Caractéristique(s)	Auteur(s)
Motivations et objectifs	La plus-value L'envie de se mettre au défi Être dirigeant Croissance Activités internationales Obtenir une plus grande profitabilité que les concurrents	Deschamps, 2000; Ucbassaran et al., 2003 St-Pierre et Cadieux, 2011; Carland et al., 1984; Julien et Marchesnay (1996)
Caractéristiques de la cible recherchées	Entreprise en difficulté Ressources intelligibles Grand nombre d'employés Structuration de la cible élevée Gouvernance adéquate	Geraudel et al, 2009 Durst et Gueldenberg, 2010 Lorrain et Dussault, 1988
Perception de la performance	Économique	St-Pierre et Cadieux, 2011; Julien et Marchesnay, 1996
Perception du risque	À rechercher activement	Lorrain et Dussault, 1988; Sadler-Smith et al., 2003
Compétences et antécédents	Forte scolarisation Forte expérience managériale	Parker et Van Praag, 2012
Intérêts fonctionnels	Administration Opérations	Lorrain et Dussault, 1988 Cooper et Dunkelberg, 1986
Délégation de l'autorité et des responsabilités	Décentralisateur	Smith et Miner, 1983, p.330
Comportements stratégiques	Proactif Forte intensité entrepreneuriale Recherche les « défis entrepreneuriaux » Recherche les opportunités Visionnaire Préfère créer de nouveaux produits/services Mise sur des méthodes marketing différenciées, différents canaux de distribution, etc.	Sadler-Smith et al., 2003; Kotey et Meredith, 1997 Geraudel et al., 2009 Lorrain et Dussault, 1988 Sadler-Smith et al., 2003 Smith et Miner, 1983

Dans l'optique de mieux diriger les repreneurs vers des cibles compatibles sur le plan stratégique, il apparaît donc nécessaire de comprendre les arrimages profil stratégique du repreneur/stratégie organisationnelle pouvant contribuer à la réussite du projet de reprise. En outre, « l'intensité entrepreneuriale » (Davidsson, 1991; Cooper et Dunkelberg, 1986; Morris et Sexton, 1996) à laquelle le repreneur aspire devra donc aboutir à un projet cohérent.

À cet égard, Westerberg et Wincent (2008), en s'inspirant de Black (1998), recensent quatre manières dont un dirigeant peut contribuer à la performance de l'entreprise reprise. D'un côté, le repreneur de par ses compétences peut améliorer les produits et marchés existants, mais il peut aussi être l'instigateur de développement en termes de marchés et produits. Ces compétences semblent être intimement liées aux profils stratégiques que nous avons répertoriés. La figure 2, adaptée de Black (1998) par Westerberg et Wincent (2008) traduit schématiquement cette relation à la page suivante. En cohérence avec le profil stratégique du repreneur orienté vers le maintien, ce dernier cherchera vraisemblablement à exploiter l'existant, alors que le repreneur orienté vers le renouveau explorera des avenues de développement en dehors du périmètre de produits/marchés actuel. Rappelons-ici que l'apport de ces compétences distinctes peut être optimisé en fonction de l'état d'adaptation de l'entreprise face à son environnement (Miller, 1993). Une entreprise en phase avec son environnement peut continuer dans la même veine stratégique, alors qu'une situation inverse commande habituellement une « régénération stratégique » (Bégin et al, 2011, p.15).

Figure 2 : Profil stratégique, compétences et performance



Westerberg et Wincent, 2008, p.120, adapté de Black (1998)

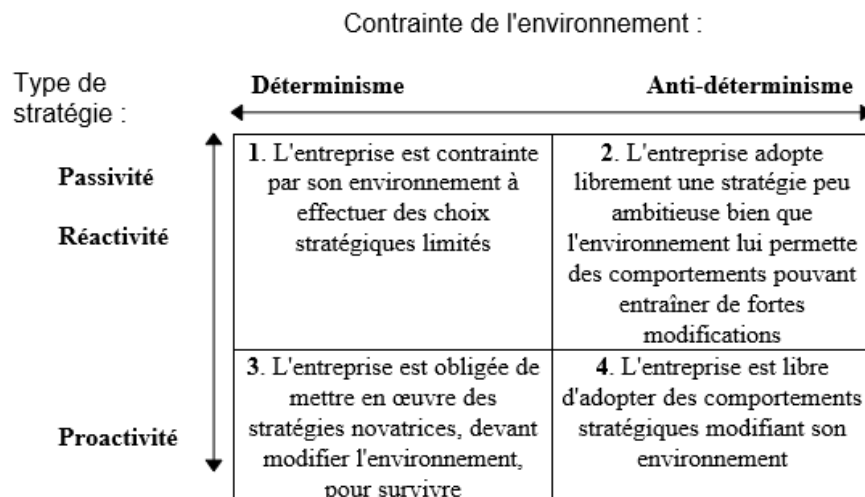
1.6 LA STRATÉGIE

Avant même de s'intéresser aux orientations stratégiques, il importe de clarifier ce à quoi nous faisons référence lorsque nous parlons de stratégie. En substance, nous reprenons la position de Miles et Snow (1978) pour sa complétude et ses nuances, en plus de son applicabilité pour les PME (Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005; O'Regan et Ghobadian, 2006; Massa et Testa, 2009; Lacoursière et St-Pierre, 2012). En reprenant la perspective de Child (1972), Miles et Snow (2003) mettent de l'avant l'importance des dirigeants dans la formation de la stratégie, amoindrissant ainsi la prédominance de facteurs contingents. Néanmoins, le degré de liberté des dirigeants est partiellement conditionné par l'environnement (Child, 1972). C'est donc dire que certains environnements sont plus contraignants que d'autres, mais les dirigeants peuvent s'émanciper par rapport à leur environnement, dans une certaine mesure, en « l'énactant » (Weick, 1969, cité dans Miles et Snow, 2003). « L'enactment » signifie sélectionner les

informations issues de l'environnement (réduire le spectre d'interprétation) pour se créer son propre environnement. Les dirigeants peuvent aussi transformer leur environnement en adoptant des comportements « proactifs », ce qui se traduit *in fine* par un « arrimage stratégique » plus grand par rapport à l'environnement de l'entreprise (Miles et Snow, 2003).

Gueguen (2001) a synthétisé les types d'environnement en fonction des contraintes qu'ils imposent sur un continuum horizontal allant d'un environnement purement déterministe, à un autre, volontariste. Sur l'axe vertical, on y trouve le degré de réactivité ou de proactivité de l'entreprise. Il en résulte quatre quadrants qui montrent essentiellement les cas de figures en termes de stratégies utilisées, notamment pour les PME. Pour notre part, nous viserons les quadrants 2 et 4 pour mieux épouser la perspective théorique de Miles et Snow (2003). La figure 3, tirée de Gueguen (2001), est présentée ici-bas:

Figure 3: Matrice des stratégies utilisées en fonction des contraintes de l'environnement et du niveau de proactivité



Gueguen, 2001, p.84

Dans tous les cas, la typologie de Miles et Snow (2003) prend en compte l'alignement de l'entreprise sur son environnement, mais aussi l'alignement des structures et processus internes. Cet alignement interne prend la forme de configurations (Miles et Snow, 2003). La cohérence globale de l'organisation est soumise à des compromis (Miller, 1992) puisque l'environnement commande toujours des adaptations, alors que la stratégie, les processus et structures internes forment une certaine inertie au sein de l'entreprise l'empêchant d'être tout à fait adaptée.

Il y aurait donc un pendant à la nécessité d'un arrimage stratégique avec l'environnement ; l'autre perspective est de trouver des environnements en adéquation avec les dimensions internes de l'entreprise. Cette assertion reprend bien l'esprit de la théorie des ressources qui s'attarde principalement aux ressources et compétences de l'entreprise (Teece, Pisano et Shuen, 1997), notamment celles qui apportent un avantage compétitif (Hamel et Prahalad, 1990). Miles et Snow (2003) créent donc un cadre intégrant plusieurs visions théoriques de la stratégie et, du même coup, démontrent donc leurs interrelations.

Nous voyons donc la stratégie comme le pont entre la cohérence interne et la cohérence externe, à l'instar de Miller (1992), où le rôle du dirigeant est d'arbitrer le conflit entre l'adaptation à l'environnement (plus ou moins contraignant) et sa volonté d'atteindre ses buts, que ce soit par un comportement proactif (il transforme volontairement son environnement) ou réactif (il choisit d'être passif). La stratégie a un impact sur la structure et les processus organisationnels, mais l'inverse est aussi vrai. Par ricochet, cela se transpose en la consolidation d'une « identité » tel que l'entend Picard (2009), en plus de la cristallisation de « compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990). De plus, nous voyons le processus de formation de la stratégie comme étant à la fois délibéré et émergent et où la prépondérance respective de ces deux caractéristiques opposées est fonction de l'environnement et du choix des dirigeants (Mintzberg et Waters, 1985). La définition de Hambrick (1983) synthétise bien cette vision :

A strategy may be considered a pattern in a stream of decisions (past or intended) that (a) guides the organization's ongoing alignment with its environment and (b) shapes internal policies and procedures. Hambrick, 1983, p.5

Maintenant que le concept de stratégie a été éclairci, la prochaine sous-section vise à expliciter le concept d'orientation stratégique.

1.6.1 Les orientations stratégiques de la cible

Miles et Snow (1978) utilisent la théorie du « cycle d'adaptation » qui décrit comment une entreprise oriente sa stratégie en fonction de l'environnement et, plus précisément, la manière dont elle oriente ses activités entrepreneuriales, d'ingénieries et administratives (Miles et Snow, 1978). Succinctement, l'activité entrepreneuriale est décrite comme étant la délimitation du ou des produits/services ainsi que du ou des marchés de l'organisation. En parallèle, l'activité d'ingénierie est en quelque sorte la technologie et l'agencement productif qui seront employés pour aligner l'organisation avec son activité entrepreneuriale. En dernier lieu, l'activité administrative correspond à tous les processus de gestion mis en place pour fluidifier les opérations de l'entreprise. Toutefois, chaque entreprise ne matérialise pas ces activités complémentaires selon le même agencement. Miles et Snow (1978) segmentent les types d'entreprises en quatre catégories fondamentales, à savoir les défenseurs, les prospecteurs, les analyseurs et les réacteurs.

Les défenseurs sont des entreprises qui exploitent une niche précise dans une industrie stable. La satisfaction de la clientèle est pour eux un impératif. Leur croissance est principalement reliée à une plus grande pénétration de leur marché. En outre, ils visent l'efficacité de leurs opérations et cherchent à limiter la concurrence dans leur créneau. Ils vont donc miser beaucoup sur leur technologie de production et ils n'hésiteront pas à investir pour accroître son efficacité. Pour s'y faire, ils vont être à l'affût de sources d'amélioration de la productivité en menant une veille technologique agressive. Toutefois,

leur technologie est très peu flexible en ce sens où elle vise la production de biens limités en volume important. La quête d'efficience peut dans certains cas amener ce type d'entreprise vers l'intégration verticale. Par ailleurs, leur savoir-faire se situe principalement dans la standardisation de processus. Au niveau administratif, les décisions sont centralisées et le contrôle de la qualité est jugé critique. La structure traduit bien cet esprit centralisateur puisqu'elle prend une forme fonctionnelle. Le département de production est usuellement le cœur de l'entreprise. Le besoin de coordination entre les divers départements est faible. De plus, la connaissance pointue de leur marché leur permet de planifier leurs activités de manière intensive. Enfin, la performance est jugée selon un étalonnage interne (Miles et Snow, 1978).

Les prospecteurs sont à l'opposé des défenseurs, c'est-à-dire qu'ils sont stimulés par la construction d'opportunités ainsi que l'innovation tout azimut et, pour ce faire, vont être très à l'écoute de leur environnement commercial. L'impératif technologique, pour ce genre d'organisation, repose sur la flexibilité. Celle-ci s'obtient par le capital humain avant tout. En effet, les « problèmes d'ingénieries » sont solutionnés par des employés clés, à savoir des individus très compétents et polyvalents. Cela leur permet de pouvoir changer rapidement de technologie à moindre coûts. Cependant, au niveau de l'efficience, les défenseurs sont rois. En ce qui concerne les activités administratives, c'est une structure ad hoc, organique et décentralisée qui prévaut, ce qui est cohérent avec le besoin de flexibilité. Le marketing est une activité pivot pour ce type d'entreprise (Miles et Snow, 1978). Étant donné que l'entreprise change continuellement son activité entrepreneuriale et d'ingénierie, il lui est difficile de planifier à l'avance. Ils vont préférer expérimenter avant de planifier, par ailleurs. Le besoin en coordination est très important entre les différentes équipes de travail semi-autonomes, mais aussi entre les divisions de produits/marchés. Les prospecteurs sont des entreprises qui étalonnent habituellement leur performance en comparaison à leurs concurrents (Miles et Snow, 1978).

Les analyseurs cadrent, quant à eux, aux confluent des deux types d'organisations décrits précédemment. Ces organisations vont donc vouloir être efficaces sur leur

marché historique en proposant un produit ou un service connu et apprécié des consommateurs, mais aussi vouloir saisir des opportunités ici et là correspondant à leur champ de compétences stratégiques. Plus concrètement, ils vont mener une veille commerciale active pour tenter d'identifier les nouveaux produits/marchés offerts par leurs concurrents. Ainsi, ils sont en mesure de proposer rapidement des imitations à valeur ajoutée. L'ingénierie derrière ce type d'organisation est donc en partie fixée par une technologie éprouvée, mais également par des tentatives de diversification technologique menées en parallèle pour favoriser les synergies, entre autres choses. Le type de structure usuelle, pour ce type d'entreprise, est matricielle. Il s'agit donc d'une entreprise fortement interdépendante, décentralisée et complexe (Miles et Snow, 1978). Qui plus est, Doty, Glick et Huber (1993) ont prouvé que la meilleure manière d'envisager l'archétype « analyseur » était de le concevoir comme l'exact point médian du continuum reliant le prospecteur, à une extrémité, jusqu'au défenseur, à l'autre extrémité.

Les réacteurs représentent pour Miles et Snow (1978) des entreprises qui n'ont pas de stratégie délibérée. Ce sont des entreprises qui s'adaptent aux évolutions conjoncturelles en temps réel. Leur caractère passif les amène à perdre du terrain sur leurs concurrents, et donc, leur pérennité en est fragilisée. Le tableau 3 synthétise l'ensemble des archétypes susmentionnés.

Tableau 3: Les dimensions représentées par la typologie de Miles et Snow (1978)

	Défenseur	Analyseur	Prospecteur	Réacteur
Périmètre de marché	Étroit et ciblé	Segmenté et soigneusement ajusté	Large et en perpétuel changement, développement	En changement, erratique
Conception du succès	Proéminence dans leur marché (protection contre la concurrence)	Calculer le potentiel avant de changer; « suiveur rapide »	Initiation de changements	Opportunisme, faire face aux changements
Veille	Centrée sur un domaine et limitée	Minutieuse et orientée sur la compétitivité	Recherche de marchés et opportunités agressive, large	Erratique et centrée sur les problèmes urgents
Croissance	Prudente, incrémentale, par pénétration de segments, centrée sur l'accroissement de la productivité	Pénétrer des marchés assurés de potentiel et développement de marchés/produits méticuleux	« Énacter » des marchés et des produits/services, les développer et les diversifier; acquérir de nouvelles technologies	Réponse précipitée amenant une croissance à court terme
Visée technologique	Efficience dans les coûts, intégration verticale	Synergie technologique, efficience modérée	Flexibilité et innovation	Par projets
Étendue technologique	Expertise focalisée, technologie focalisée	Technologies interreliées à la fine pointe, combinaison de composantes flexibles et stables	Technologies multiples innovantes (à l'avant-garde)	Changement drastique par coups
Mémoire technologique	Processus standardisés	Groupe de développement qui envisage les synergies et les améliorations possibles	Personnel technique habile et diversifié détenant le savoir-faire	Expérience d'improvisation face aux problèmes
Fonctions principales	Production, finance	Marketing, planification, recherche appliquée	Marketing, R&D	Résolution de problèmes
Planification	Intensive	Complexe, changements itératifs, coordination difficile	Par projets/programmes en réponse à des problèmes/opportunités; continue	Orientée vers la crise et incohérente
Structure	Fonctionnelle (hiérarchique)	Matricielle, ad hoc	Ad hoc, par produit/marché	Autorité ferme dans un design organisationnel flou
Contrôle	Centralisé, formel, étalonnage interne de la performance	Étalonnage de la performance complexe, multidimensionnel, Centralisé/décentralisé; calcul serré du risque	Décentralisé	Pondération entre l'évitement des problèmes et la prise en charge des plus importants Demeurer à flot (solvable)

Paraphrasé et traduit de Conant et al. (1990)

La typologie de Miles et Snow (1978) est intéressante, notamment, car elle intègre le positionnement stratégique d'une cible. Effectivement, la manière dont le « cycle d'adaptation » (Miles et Snow, 1978, p.548) fonctionne pour une firme façonne en quelque sorte ses potentialités ou ses rigidités stratégiques (Miles et Snow, 1978). La structure entrepreneuriale, technologique et administrative n'est pas agencée pareillement d'une cible à une autre. D'ailleurs, cet alignement est plus ou moins malléable puisque certains processus portant dans une direction sont constitués dans l'entreprise, formant ainsi une certaine inertie (Miles et Snow, 1978; Greenwood et Hinings, 1988). De même,

le « cycle d'adaptation » de la cible guide les défis qui sont spécifiques à ce genre d'entreprise. En substance, pour les défenseurs, les défis stratégiques ou les facteurs clés de succès reposent sur l'efficacité, l'efficience et la mise en place de barrières à l'entrée, pour ne nommer que ceux-là (Miles et Snow, 1978). L'activité d'ingénierie est celle qui nécessite le plus d'attention. Or, pour les prospecteurs, leurs défis stratégiques sont tout autres. Ces cibles doivent constamment revoir leur périmètre d'activités et, pour ce faire, saisir les opportunités qui se présentent dans leur environnement en adoptant une approche organique, flexible. L'activité dominante est donc l'activité entrepreneuriale. En ce qui regarde les analyseurs, leurs défis stratégiques sont à la fois orientés à la manière d'un défenseur ou d'un prospecteur, c'est-à-dire que leur défi ultime est de réussir à combiner flexibilité, innovation et efficacité (Miles et Snow, 1978). Le niveau de risque de ce type d'entreprise est néanmoins moins élevé que celui atteint par les prospecteurs, en particulier parce que les analyseurs se lancent dans un nouveau marché ou la commercialisation de nouveaux produits/services seulement lorsque leur potentiel est éprouvé (Miles et Snow, 1978; Conant et al., 1990). Enfin, la survie des réacteurs est associée à leur capacité à réagir rapidement aux mutations dans leur environnement en adoptant des comportements opportunistes.

L'interprétation faite par certains chercheurs (Hambrick, 1983; Snow et Hrebiniak, 1980) de la typologie de Miles et Snow (1978) a fait l'objet de critiques par Doty et al. (1993). Ces derniers affirment que les profils typologiques de Miles et Snow (1978) sont des idéaux théoriques, alors qu'à tort d'autres scientifiques susmentionnés l'interprètent comme des catégories nominales où chaque entreprise doit indubitablement entrer dans une d'entre-elles. Or, la distinction est fondamentale et justifiée. En mobilisant le concept « d'équifinalité », ils ont réussi à vérifier leur hypothèse selon laquelle des entreprises hybrides efficaces existent également, mais que les entreprises faisant partie des profils idéaux avaient une efficacité supérieure (Doty et al., 1993). Il a été aussi démontré que les facteurs contingents ne limitaient pas les choix stratégiques des organisations en ce sens qu'elles ont la liberté de choisir leur structure, leur contexte (vu comme un construit

« édicté » (Weick, 1969) et non pas une contingence) ainsi que leurs processus (Doty et al., 1993).

Or, cela est vrai lorsque la « demande fonctionnelle » (Gresov et Dravin, 1997) est élevée, c'est-à-dire que les demandes des consommateurs sont très nombreuses, de différentes natures et conflictuelles, mais aussi que le choix discrétionnaire des dirigeants est vaste quant au design de leur organisation (Gresov et Dravin, 1997). Autrement dit, lorsqu'il n'y a pas de facteurs contingents majeurs dans une industrie, chaque acteur est libre d'adopter une orientation stratégique et peut espérer être efficace. Par contre, en cas contraire, comme par exemple le cas des entreprises du tourisme en Turquie qui sont soumises à des perturbations économiques (saisonnalités), des crises politiques, au terrorisme, entre autres choses, il a été démontré par Madanoglu, Okumus et Avci (2014) que ces facteurs contingents avaient un impact sur l'efficacité des orientations stratégiques; certains profils idéaux performaient mieux que d'autres. Hambrick (1983) a également pu noter cette différence dans l'efficacité observée entre les différents profils idéaux en fonction du cycle de vie d'une industrie et de l'importance de l'innovation comme facteur de compétitivité dans cette dernière. En outre, l'efficacité captée par l'étude d'Hambrick (1983) était de différentes natures; les prospecteurs performaient en général mieux en termes de parts de marché alors que les défenseurs avaient une plus grande profitabilité. Snow et Hrebiniak (1980), pour leur part, ont observé que dans les environnements lourdement réglementés, les réacteurs performaient mieux que les autres profils idéaux. Cela reprend en substance les assertions de Miles et Snow (1978).

Doty et al. (1993) avaient bien mis en garde la communauté scientifique par rapport à la fragilité de leurs résultats étant donné leur design de recherche incluant plusieurs secteurs d'activité, ce qui avaient-ils dits pu induire un biais à leur étude les amenant à rejeter l'influence des facteurs contingents. Ce que nous pouvons comprendre de ces résultats, en accord avec les propos de Gresov et Dravin (1997) tient dans le fait que le type d'« équifinalité » rencontré dans une industrie est une préoccupation de

premier plan pour les chercheurs qui s'intéressent à comprendre le comportement stratégique des firmes la composant.

Pour les fins de cette étude, nous emprunterons la position sur « l'équifinalité configurationnelle » (Gresov et Dravin, 1997) et de « choix stratégique » (Child, 1972) de Doty et al. (1993) qui reprend ainsi la position initiale de Miles et Snow (1978). Donc, les profils idéaux sont vus comme des orientations stratégiques optimales en termes d'efficacité, mais nous concevons que d'autres stratégies hybrides puissent être viables. Néanmoins, nous porterons une attention particulière aux facteurs contingents qui seraient susceptibles de limiter les orientations stratégiques des entrepreneurs ou de les inciter à privilégier un profil qui serait plus efficace que les autres *ceteris paribus*.

En regard de cette typologie adaptée pour le contexte des PME (Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005; O'Regan et Ghobadian, 2006; Massa et Testa, 2009; Lacoursière et St-Pierre, 2012), nous considérons cette dernière comme étant suffisamment imagée et pertinente pour pouvoir alimenter notre réflexion dans le cours de cette recherche.

1.7 ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Comme il a déjà été mentionné, le fait d'appartenir à un profil stratégique en tant que repreneur n'est pas neutre sur le plan de « l'intensité entrepreneuriale » (Davidsson, 1991; Cooper et Dunkelberg, 2010; Raymond et al., 2012; Morris et Sexton, 1996). Par contre, le lien entre l'adoption de comportements entrepreneuriaux et l'appartenance à une orientation stratégique organisationnelle joue aussi un rôle important. Effectivement, le concept « d'orientation entrepreneuriale » (Miller, 1983) définit par Voss et al. (2005) comme « a firm-level predisposition to engage in behaviors that lead to change in the organization or marketplace [involving] innovativeness, risk taking, and proactiveness. » (p.1134) capte bien cette dynamique entrepreneuriale à un niveau d'analyse organisationnel. Ce qui est intéressant, c'est qu'un lien très étroit et significatif a été démontré par Moreno et Casillas (2008) entre les profils typologiques de Miles et Snow

(1978) et le concept « d'orientation entrepreneuriale ». Plus spécifiquement, selon une étude menée auprès de 434 PME (Moreno et Casillas, 2008), les défenseurs seraient les entreprises ayant la plus faible « orientation entrepreneuriale », alors que les prospecteurs seraient les détentrices de la plus forte « orientation entrepreneuriale ». Le tableau 4 reprend en synthèse ces constats.

Tableau 4: Liens entre les différentes stratégies organisationnelles et «l'orientation entrepreneuriale»

Stratégies avec une faible « orientation entrepreneuriale »	Stratégies avec une forte « orientation entrepreneuriale »
Défenseurs (-)	Analyseurs (+)
Réacteurs (--)	Prospecteurs (++)

Inspiré de Moreno et Casillas, 2008

1.8 SUCCÈS DU PROCESSUS DE REPRISE

Selon Cadieux et Brouard (2009), « la transmission (incluant implicitement la reprise) signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du [...] repreneur [...] de même que par le retrait du [...] cédant de la gouvernance et de la propriété de cette même entreprise » (p.3). Malgré cela, au-delà de la pérennité de l'entreprise reprise et du changement dans la direction ainsi que la propriété de cette dernière, le succès du processus peut aussi s'observer par la performance *ex post* de l'entreprise. Cette performance, en cohérence avec la typologie de Miles et Snow (1978), correspond à un arrimage des activités entrepreneuriales, d'ingénieries et administratives. Cet alignement stratégique est un corollaire de l'efficacité de l'organisation, notamment financière, commerciale, technologique et humaine (Doty et al., 1993). En effet, l'étude

de Doty et al. (1993) a révélé que 24 pourcents de la variance de l'efficacité organisationnelle était expliquée par ce dit alignement.

Donc, en mobilisant la typologie de Miles et Snow (1978) dans la présente étude, le succès de la reprise est fonction de la capacité du repreneur à maintenir ou repositionner avantageusement la cible sur le plan stratégique, soit par sa capacité à relever les défis stratégiques qui diffèrent selon l'orientation stratégique de cette dernière. Réciproquement, une reprise qui échoue est une entreprise qui a vu sa position stratégique se dégrader et amener à sa barre un repreneur incapable de relever ses défis stratégiques.

Cette vision du succès que nous adoptons est originale puisque la littérature, jusqu'à présent, a surtout mis l'emphasis sur la réussite financière et humaine du processus passant par la capacité du repreneur à surmonter les « enjeux reliés à la cible » (Cadieux et al., 2014, p.41), ceux « reliés au cédant » (Cadieux et al., 2014, p.42) et finalement ceux « reliés aux parties prenantes » (Cadieux et al., 2014, p.43), ce qui a laissé un peu plus d'ombre à l'égard de la dimension stratégique de la cible dans l'équation du succès.

Dans un second temps, puisque la problématique managériale étudiée est ancrée principalement autour du rôle économique et social que jouent les entreprises existantes et par extension de l'importance de leur pérennisation, il nous a donc semblé pertinent de s'attarder aux indicateurs de performance économiques et sociaux comme éléments tangibles manifestant le succès de la reprise. À cette fin, la littérature consultée traitant de la performance post-reprise nous a permis d'identifier des indicateurs commerciaux (Westerberg et Wincent, 2008; Wennberg et al., 2011), comme celui de la croissance des ventes. Également, différents indicateurs financiers ont été utilisés (Westerberg et Wincent, 2008; Wennberg et al., 2011; Colot et Bauweraerts, 2014) desquels nous retenons la profitabilité. Relativement à la performance sociale (et aussi économique), le critère de maintien des emplois a été utilisé notamment par Bughin, Colot, Croquet, Dupont et Finet (2010) et sera donc mobilisé comme indicateur pour les fins de cette étude. Par ailleurs, toujours dans le spectre de la performance sociale, il y a la performance « relationnelle » (St-Pierre et Cadieux, 2011). Nous intégrerons cette dernière à la lumière

de l'étude de Bastié et al. (2010) qui met en exergue la réaction des parties prenantes comme facteur clé de succès de la firme reprise. Plus spécifiquement, les indicateurs de performance seront une réaction positive de la part des clients, des fournisseurs, mais aussi des salariés (Boussaguët, 2008). Enfin, sur un plan plus personnel, nous ajoutons à la définition du succès la satisfaction du repreneur par rapport au rôle qu'il joue dans l'entreprise reprise.

1.9 CADRE CONCEPTUEL

L'ensemble des concepts mobilisés dans la présente étude s'imbriquent entre eux d'une manière pertinente pour répondre à notre objectif général de recherche, lequel rappelons-le, correspond à comprendre les arrimages profil stratégique du repreneur/stratégie organisationnelle pouvant contribuer à la réussite du projet de reprise.

À la base, il faut situer deux unités d'analyse. D'une part, il y a le repreneur qui se situe sur un continuum « d'intensité entrepreneuriale » (Morris et Sexton, 1996) en fonction de son appartenance à un profil stratégique. D'autre part, il y a la stratégie poursuivie par l'entreprise avant la venue du repreneur à sa direction. Les stratégies organisationnelles poursuivies sont elles aussi vues comme des configurations s'inscrivant sur un continuum « d'orientation entrepreneuriale » (Miller, 1983). Dépendamment, de la stratégie organisationnelle poursuivie avant le transfert effectif de la direction, certains défis stratégiques y sont liés et un alignement des activités internes est en place. Cela définit la position stratégique de l'entreprise *ex ante*.

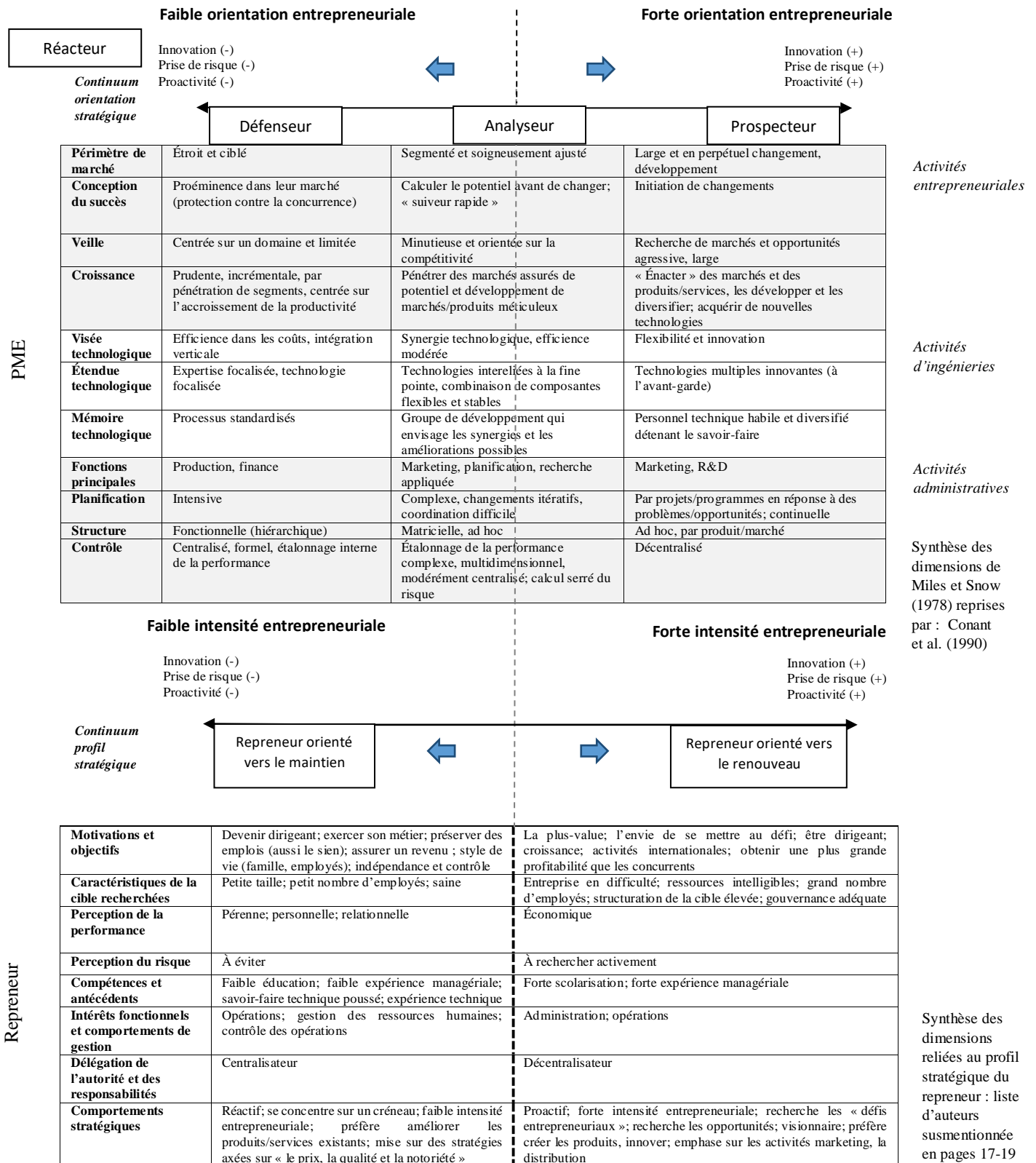
Par ailleurs, en fonction de l'interprétation que nous faisons de l'ensemble de la littérature consultée, nous définissons l'arrimage stratégique comme étant un lien cohérent sur le plan entrepreneurial entre le profil stratégique du repreneur (situé sur un continuum), l'orientation stratégique de l'organisation (située elle aussi sur un continuum en accord avec Doty et al. (1993)) et ses défis stratégiques inhérents. La figure 4 modélise ce concept et fait figure de cadre conceptuel. Nous abordons le « degré d'intensité entrepreneuriale »

du repreneur et le « degré d'orientation entrepreneuriale » de la cible par la présence de comportements innovants, risqués ou encore proactifs.

Au demeurant, le succès est défini comme la capacité du repreneur à maintenir ou repositionner avantageusement la cible sur le plan stratégique, soit par sa capacité à relever les défis stratégiques de la cible. Le succès est aussi constaté par l'évolution du chiffre d'affaires, la profitabilité, le maintien des emplois et les relations avec les parties prenantes. Finalement, le succès se distingue aussi par la satisfaction du repreneur dans son nouveau rôle.

Ainsi, notre question spécifique de recherche s'articule autour de la compréhension de l'arrimage stratégique à partir d'une lecture croisant « l'intensité entrepreneuriale » du repreneur et celle de la cible reprise.

Figure 4 : Modélisation de l'arrimage stratégique



CHAPITRE 2 – MÉTHODOLOGIE

L'objectif général de la recherche étant de comprendre les arrimages profil stratégique du repreneur/stratégie organisationnelle pouvant contribuer à la réussite du projet de reprise, il convient d'abord de mentionner la nature exploratoire de la méthodologie qui sera poursuivie. Plus explicitement, nous utiliserons une approche « qualitative » (Hlady-Rispal, 2002, p.32) puisque la visée de notre recherche est de comprendre un phénomène dans son contexte pour en dégager des propositions théoriques. Comme le soulignent Hlady-Rispal (2002), dans une telle perspective, « une logique de découverte est au centre du processus de recherche » (p.28). Force est d'admettre, cependant, que le caractère exploratoire de notre recherche n'est pas exclusif en ce sens que la description de cas dans leur contexte singulier fait aussi appel à un travail éminemment descriptif. De plus, en tenant compte de la complexité du phénomène étudié, il convient de mobiliser une stratégie de recherche flexible et multidimensionnelle. Selon Yin (1994, 2011), l'étude de cas, comme stratégie de recherche à part entière, répond à ces impératifs, surtout lorsque « a how or why question is being asked about a contemporary set of events over which the investigator has little or no control » (Yin, 1994, p.9). Effectivement, l'étude de cas permet d'utiliser plusieurs sources de collecte de données et par le fait même d'enrichir la compréhension d'un phénomène qui suscite un intérêt académique et managérial dont on ne connaît pas les tenants et aboutissants (Yin, 1994, 2011).

Nonobstant ce qui précède, il nous est apparu illusoire de vouloir générer notre propre objet de recherche, car bien qu'il n'y ait pas de cadre théorique validé pour étudier le phénomène auquel nous nous intéressons, certains concepts discutés dans la revue littéraire nous pavent d'une certaine façon un chemin intellectuel à suivre. Il nous était donc plus facile de naviguer avec ces outils, ces concepts dont les liens entre eux sont encore obscurs, que d'y aller selon un processus purement « qualitatif inductif » (Hlady-Rispal, 2002, p.32).

Par ailleurs, étant donné que nous cherchons à comprendre comment, dans leur contexte particulier, certains repreneurs ont réussi à s'arrimer sur le plan stratégique aux organisations qu'ils ont reprises, et ce, en mobilisant différents individus parties prenantes à ce processus, force est d'admettre que nos résultats sont soumis à une construction pragmatique de sens tel que l'entendent Guba et Lincoln (1998). Par contre, à l'instar de Yin (1994), nous concevons qu'il puisse exister des relations plus ou moins objectives entre chacune des réalités contextualisées. Eisenhardt (1991, cité dans Avenier et Thomas, 2012) abonde dans le même sens en arguant que certaines relations de stabilité peuvent s'établir entre différents cas étudiés. De cette manière, le type d'étude que nous menons cadre dans cette perspective épistémologique « [visant] à mettre en évidence et décrire des régularités de surface en privilégiant un mode de raisonnement inductif » (Avenier et Thomas, 2012, p.19). Ces « régularités de surface » demeurent toutefois des approximations de la réalité et jusqu'à preuve contraire, applicables uniquement au contexte des cas précis étudiés.

Néanmoins, pour accéder à la plus grande objectivité et assurer une validité externe à nos résultats, le chercheur se doit d'adopter une « rigueur [...] tout au long du processus de recherche et [expliquer] l'ensemble de [son] travail » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.54). Dans cette visée, comme premier fondement, nous positionnons notre recherche selon une approche épistémologique hybride croisant postpositivisme et constructivisme.

Aussi, dans cette quête d'objectivité, en regard de notre condition de chercheur détenteur d'un savoir et d'expériences préalables et par conséquent empreint de subjectivité, il apparaît nécessaire de mettre en place les stratégies que propose Yin (1994) visant à assurer une meilleure validité à notre recherche. Ces dernières sont appliquées à notre protocole de recherche discuté ici-bas.

2.1 ÉCHANTILLONNAGE

Le design de recherche que nous concevons est de « type 4 » (Yin, 1994, p.39), c'est-à-dire que de multiples cas seront conduits incluant des « unités d'analyse multiples » (Yin, 1994, p.39). Lesdites unités d'analyse seront, d'une part, la stratégie organisationnelle avant la reprise et, d'autre part, le repreneur. Les cas seront des entreprises ayant vécu une « transmission/reprise » soit familiale, interne ou externe (Cadieux et Deschamps, 2011). Le repreneur devra être à la barre de l'entreprise depuis au moins un an. Néanmoins, il ne devra pas être à la tête de l'entreprise depuis plus de cinq ans. En ce qui concerne le transfert de la propriété, il faudra qu'il soit au moins partiellement complété. Dans la perspective de ne pas induire de biais supplémentaires à notre étude, nous étudierons des entreprises ayant entre 30 et 200 employés et un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de dollars avant l'entrée en poste du repreneur à titre de PDG.

Tableau 5: Critères d'échantillonnage

Cas recherchés	Critères d'échantillonnage
PME	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 11 à 200 employés avant l'entrée en poste du repreneur à titre de PDG ✓ Moins de 10M\$ avant l'entrée en poste du repreneur à titre de PDG
Ayant réussi le processus de transmission/reprise	<p><u>Réussite du processus de transmission/reprise :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintien ou croissance du CA* ✓ Maintien ou croissance de la profitabilité* ✓ Maintien ou croissance des emplois* ✓ Bonne réaction des parties prenantes ✓ Satisfaction du repreneur dans son nouveau rôle ✓ Transfert de la propriété au moins partiellement complété <p><i>*À partir de la fin de la reprise, marquée par l'entrée en poste du repreneur à titre de PDG, jusqu'à l'année en cours. Le repreneur se doit d'avoir passé au moins un an et un maximum de cinq ans à titre de PDG dans l'entreprise reprise.</i></p>

2.2 PROCÉDURE D'ÉCHANTILLONNAGE

Afin d'approcher notre terrain d'étude, nous avons fait appel à divers organismes en contact avec le type de cas que nous recherchions. Nous sommes d'abord entrés en relation avec les Société d'aide au développement de deux collectivités (SADC) limitrophes, mais leurs démarches pour trouver des entreprises correspondant à nos critères d'échantillonnage ont été infructueuses. Par la suite, nous avons poursuivi nos recherches auprès du Centre Local de Développement régional (CLD) et de la Chambre de Commerce régionale sans résultats également. Un peu plus tard, nous avons contacté le Centre de Transfert d'entreprise du Québec (CTE). Ceux-ci nous ont fourni une liste de cinq entreprises satisfaisant à nos critères. Malheureusement, tous déclinèrent notre invitation à participer à notre projet de recherche, hormis une Boulangerie. Voyant que notre échantillon ne se constituait pas au rythme souhaité, nous avons alors entrepris des sollicitations personnelles plus proactives. Nous avons donc effectué des recherches sur le web, dans les journaux ainsi qu'auprès de notre réseau personnel de connaissances. Ce travail de longue haleine a porté ses fruits puisqu'il nous a permis de repérer plusieurs entreprises, possiblement une dizaine. De ce nombre, trois ont été retenues après avoir communiqué avec leur dirigeant pour s'assurer du respect des critères d'échantillonnage et s'assurer de leur volonté à participer à notre projet de recherche. La stratégie que nous avons trouvée la plus utile pour constituer notre échantillon fut incontestablement le repérage d'entreprises ayant remporté des prix d'excellence témoignant leur succès face au processus de relève.

La méthode que nous préconisions pour le premier contact avec les entreprises était par voie téléphonique auprès du repreneur. Nous exposions alors en synthèse notre projet de recherche et nous confirmions certains critères d'échantillonnage. Après coup, nous expliquions les implications inhérentes à notre recherche. Il s'en suivait, dans les cas où un intérêt pour participer à notre projet de recherche était confirmé, l'établissement d'une date tentative pour les entrevues qui étaient menées dans la plupart des cas l'une à la suite de l'autre. Seulement dans un cas, en l'occurrence celui de la boulangerie, nous

avons fait les entrevues à deux moments différents dans la même semaine. Tout de suite après avoir établi les dates d'entrevues, nous envoyions par courrier électronique un dossier de présentation de notre projet de recherche incluant les thématiques qui allaient être abordées lors des entretiens. Cela leur permettait d'amorcer déjà une réflexion sur notre problématique de recherche et les thématiques y étant rattachées. Également, nous invitions les répondants à fournir des documents pertinents pouvant nous aiguiller sur les activités de l'entreprise, y compris notamment les états financiers.

2.3 STRATÉGIE DE COLLECTE DES DONNÉES

Dans le cadre de cette étude, l'entrevue « semi-dirigée » (Yin, 1994), guidée par une « maquette d'entrevue » (Yin, 1994), a été le premier instrument de collecte de données. Pour la constituer, nous avons extrait de la revue de littérature les éléments les plus significatifs pour être en mesure de bien saisir les deux unités d'analyse auxquels nous nous enquêrons, mais aussi les aspects contextuels qui sont tout aussi importants. Une fois qu'une ébauche de la maquette fut réalisée, nous avons pris le soin de la valider en menant un cas pilote. Des ajustements ont alors été apportés pour la simplifier quelque peu. Cette dernière est présentée à l'annexe A.

En parallèle, pour corroborer l'information, certaines données secondaires ont été inspectées (états financiers de l'année précédant la reprise et ceux de l'an en cours, rapports industriels pertinents, sites web corporatifs, organigrammes, etc.). Cela dans le but d'accroître la « construct validity » (Yin, 1994, p.92) de notre recherche.

Également, nous envisagions de prime abord d'utiliser le questionnaire validé de Conant et al. (1990) pour confirmer les orientations stratégiques des entreprises à l'étude. Ce dernier reprend fidèlement les dimensions de la typologie de Miles et Snow (1978). Afin de confirmer ce choix méthodologique, nous avons vérifié son utilisation par d'autres chercheurs. Il appert que Massa et Testa (2009) se sont basés sur les dimensions avancées par Conant et al. (1990) pour classer les entreprises de leur étude auprès de

PME. En outre, Snow et Ketchen (2014) mentionnent que ce questionnaire est valide pour des fins de classification. Néanmoins, nous n'avons pas retenu cette stratégie de collecte des données après avoir discuté avec un chercheur nous rappelant que notre objectif de recherche était centré sur l'exploration d'un phénomène, et ainsi, l'utilisation de questionnaires était malvenue. Nous avons donc suivi les conseils de ce dernier. Cela nous a permis de rediriger nos efforts vers la recherche de cas supplémentaires.

2.4 SÉLECTION DES CAS

Étant donné la nature exploratoire de notre recherche, la sélection des cas a été faite en regard des critères explicités par Hlady-Rispal (2002). Premièrement, selon cette dernière, il est question d'un « échantillonnage théorique » et non pas statistique. Ce type d'échantillon est constitué sous la base d'une « saturation théorique » (Hlady-Rispal, 2002, p.87), c'est-à-dire que le nombre de cas n'est pas décidé a priori, mais bien en fonction de l'apport marginal théorique du dernier cas. Si le dernier cas n'apporte qu'une « réplique littérale » (Yin, 1994), soit la reproduction des mêmes relations déjà découvertes, il convient alors de freiner l'étude de nouveaux cas.

Pour constituer cet « échantillon théorique », il a fallu s'assurer de la « représentativité théorique » des cas, de leur « variété », de leur « équilibre », de leur « potentiel de découverte » ainsi que de leur alignement avec notre « objectif de recherche » (Hlady-Rispal, 2002, p.82). La figure 5 explicite ces différents critères :

Figure 5: Critères d'échantillonnage théorique

Critères d'échantillonnage théorique	Implications	Degré d'exigence
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc.)	Indispensable si étude de cas multi-sites à visée de génération de théorie
Équilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique

Hlady-Rispal (2002, p.82)

En ce qui concerne la « représentativité théorique », les entreprises étudiées étaient relativement homogènes en rapport avec le nombre d'employés et leur chiffre d'affaires. En effet, elles employaient toutes moins de 25 individus avant la reprise et leur chiffre d'affaires se situait entre 650 000\$ et 7 900 000\$. Elles représentaient donc toutes des PME, soit le type d'entreprise pour laquelle la problématique de la relève est la plus préoccupante actuellement. En outre, les entreprises étudiées étaient toutes des entreprises qui avaient *a minima* maintenu leur nombre d'employés, leur chiffre d'affaires ainsi que leur profitabilité au cours des trois années précédant la reprise. Aussi, les cas étudiés représentaient des reprises ayant amené les repreneurs à la barre de leur entreprise au courant de la période entre 2011 et 2014 et qui prenaient part au capital-actions de cette dernière. Enfin, il y avait aussi une homogénéité en ce qui a trait au succès des reprises. Tous les cas étudiés représentaient des reprises à succès comme nous l'entendons à quelques nuances près. Ainsi, dans les cas figuraient des repreneurs qui ont su *a minima* maintenir le nombre d'employés, le chiffre d'affaires à l'instar de la profitabilité jusqu'à l'année courante. De plus, la réaction des parties prenantes a été dans la plupart des cas

positives, hormis chez les employés de deux entreprises chez qui la relation avec ces derniers était plus ambivalente.

En termes de « variété », il faut compter le type de reprise, le secteur d'activité et l'orientation stratégique ex ante qui diffèrent entre les cas.

Pour s'assurer de « l'équilibre », nous avons intégré à notre échantillon deux entreprises de services et deux entreprises dans le secteur manufacturier. Il y a aussi deux reprises familiales, une reprise externe et une reprise mixte externe et familiale.

Le « potentiel de découverte », pour sa part, était atteint par le degré d'ouverture des répondants à participer à notre projet de recherche lors des entretiens téléphoniques. Une inspection préalable des sites web corporatifs et des journaux nous assurait également d'un certain potentiel d'investigation. Ainsi, nous avons écarté certaines entreprises qui nous apparaissaient trop peu intéressantes d'un point de vue académique.

Enfin, l'alignement avec notre « objectif de recherche » était assuré en multipliant les cas de figures en termes d'arrimage stratégique, c'est-à-dire en tentant d'étudier des stratégies organisationnelles différentes et différents types de repreneurs. L'inspection des sites web corporatifs et des journaux était, de la même manière que pour l'évaluation du « potentiel de découverte », notre principal moyen d'apprécier ces particularités apparentes. Le tableau 6, présenté aux deux pages suivantes, dresse un portrait des cas étudiés et traduit le niveau de succès atteint suite à la reprise.

Tableau 6: Profil des cas étudiés et indicateurs de succès de la reprise

		Café	Districconcept	Boulangerie	Modèlerie
Année de fondation		1993	1986	1943	1984
Secteur d'activité		Services	Services	Manufacturier	Manufacturier
Type de reprise		Familiale	Familiale	Externe	Mixte familiale/e externe
Année où le repreneur est devenu PDG		2013	2014	2011	2013
Année du début du transfert de la propriété		2013	2014	2011	2011
État du capital-actions		100% du capital transféré au repreneur	65% du capital transféré au repreneur Le restant de l'entreprise est contrôlé par une fiducie possédée par certains employés	100% du capital transféré au repreneur	100% transféré aux 2 repreneurs à parts égales
Réaction des parties prenantes	Clients	Positive	Positive	Positive	Positive
	Employés	Positive	Positive	Mitigée	Plutôt positive
	Fournisseurs	Positive	Positive	Positive	Positive
Niveau de satisfaction du repreneur dans son nouveau rôle		Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Nombre d'employés avant la reprise	3 ^{ème} année avant reprise	14	24	7	12-15
	2 ^{ème} année avant reprise	14	24	7	12-15
	Année avant reprise	14	24	7	12-15
Nombre d'employés après la reprise	Année de la reprise	14	25	8-10	12-17
	2 ^{ème} année après reprise	14	27	12-15	12-17
	3 ^{ème} année après reprise	14	27	12-15	12-17
	4 ^{ème} année après reprise			12-15	
	5 ^{ème} année après reprise			12-15	
Chiffre d'affaires avant la reprise (\$)	3 ^{ème} année avant reprise	2 300 000	5 100 000	650 000	1 000 000 - 1 200 000
	2 ^{ème} année avant reprise	2 300 000	6 800 000	650 000	1 000 000 - 1 200 000
	Année avant reprise	2 300 000	7 900 000	650 000	1 000 000 - 1 200 000
Chiffre d'affaires après la reprise (\$)	Année de la reprise	2 300 000	9 700 000	650 000	980 000
	2 ^{ème} année après reprise	2 300 000	10 600 000	800 000	1 000 000 – 1 040 000

Tableau 6 (suite) : Profil des cas étudiés et indicateurs de succès de la reprise

	3 ^{ème} année reprise	2 450 000		1 000 000	1 000 000 – 1 040 000
	4 ^{ème} année après reprise			1 250 000	
	5 ^{ème} année après reprise			1 400 000	
Profitabilité (Bnet) avant la reprise (\$)	3 ^{ème} année avant reprise	Constante	84 300	100 000	125 000
	2 ^{ème} année avant reprise	Constante	223 500	100 000	125 000
	Année avant reprise	Constante	498 200	100 000	125 000
Profitabilité (Bnet) après la reprise (\$)	Année de la reprise	Constante	506 800	100 000	Env. 65 000
	2 ^{ème} année après reprise	Constante	1 190 300	150 000	Env. 65 000
	3 ^{ème} année après reprise	Constante (en proportion)		150 000	Env. 65 000
	4 ^{ème} année après reprise			200 000	
	5 ^{ème} année après reprise			200 000	

Il faut néanmoins nuancer l'interprétation au niveau du paramètre de succès qu'est la profitabilité exprimée par le Bénéfice net. Cet indicateur peut être affecté notamment par les amortissements suite à des investissements réalisés par une entreprise. Ainsi, une entreprise qui n'investit pas dans ses équipements ou autres actifs pendant une année pourra avoir un Bénéfice net supérieur à une autre entreprise, *ceteris paribus*, ayant investi. C'est ce que l'on peut apercevoir dans le cas de la Modèlerie chez qui de lourds investissements ont été concrétisés pour actualiser son parc d'équipements. Évidemment, un indicateur comme le Bénéfice avant impôts, intérêts et amortissements (BAIIA) aurait été plus direct et révélateur de cette réalité comme indicateur, mais n'ayant pas pu dans la plupart des cas mettre la main sur les états financiers, le Bénéfice net est apparu comme un indicateur satisfaisant plus facile pour les répondants à se remémorer.

2.5 DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DES DONNÉES

Les entrevues ont été réalisées de la mi-mars jusqu'à la fin du mois de mai 2016. Nous avons établi d'interviewer deux individus par cas étudié comprenant le repreneur ainsi qu'un autre individu qui pouvait soit être le cédant ou encore une personne clé ayant connu l'avant et l'après reprise. Bien que nous privilégions la participation du cédant, dans deux cas sur quatre, il fut impossible de mener des entrevues avec eux pour des raisons de problèmes de santé. Dans ces cas, ce sont des employés clés qui leur ont suppléés. Le tableau 7 indique les répondants interviewés pour chacun des cas étudiés.

Tableau 7: Répondants interviewés par cas

	Café	Districconcept	Boulangerie	Modèlerie
Individus interviewés	Cédant Repreneur	Repreneur Employée clé	Repreneur Employé clé	Cédant Repreneur

Les entrevues ont duré en moyenne une heure trente minutes chacune et ont été réalisées dans les bureaux corporatifs, hormis dans le cas de la boulangerie où nous avons mené les entrevues dans une salle privée d'un restaurant. Ces entrevues furent enregistrées par un enregistreur numérique. La confidentialité des entreprises et individus impliqués dans notre projet de recherche a été respectée par l'utilisation de noms fictifs, entre autres choses.

Par ailleurs, nous avons pu nous imprégner rapidement de la réalité de chacun des cas étudiés en faisant une visite exhaustive des lieux. Cela nous a permis de constater de visu les différentes activités poursuivies, les individus impliqués ainsi que les installations. Du même coup, c'étaient des occasions pour s'enrichir de discussions informelles très riches nous permettant de bien saisir les perceptions des acteurs et le contexte général propre à chacun des cas.

2.6 STRATÉGIE D'ANALYSE DES DONNÉES

En ce qui concerne la principale méthode d'analyse, nous avons utilisé « l'appariement de patrons » (Yin, 1994, p.125) pour les données issues des entretiens semi-directifs. Ce fut le cas pour l'identification du profil stratégique du repreneur et de l'orientation stratégique de l'entreprise avant la reprise. En substance, nous comparions les différentes composantes de la stratégie organisationnelle avec le canevas typologique de Miles et Snow (1978). Pour analyser les profils stratégiques, nous tentions de comparer les éléments typologiques avec les matériaux empiriques pour en dégager un « patron dominant » (Yin, 1994). Pour s'y faire, nous avons décomposé en thématiques les propos des interviewés.

Afin de mener notre analyse thématique, nous avons utilisé le logiciel NVivo 11 qui permet une meilleure gestion des données. Ainsi, une base de données qualitative a été organisée. Cette dernière recoupe l'ensemble des verbatim et documents colligés sur le terrain tels que les organigrammes et les documents de présentations corporatives, parfois audiovisuelles, mais toutes retranscrites. Au même endroit étaient rassemblées les informations issues des sites web corporatifs, des journaux, en plus de nos nombreuses notes de recherche.

Nous avons par la suite codé l'information indépendamment de leur source. Les thèmes utilisés étaient pour la plupart issus de notre cadre conceptuel, mais de manière inductive, il s'est généré de nouvelles thématiques surtout afférentes aux éléments contextuels. Par ailleurs, ce processus de codage s'est fait de manière indépendante pour chacun des cas. Ainsi, un corpus de sources propres à chacun des cas a été constitué. Il faut noter aussi le caractère itératif du processus de codage effectué puisque plusieurs changements sont survenus en cours de route dans le but d'accroître la précision des thèmes utilisés et des matériaux empiriques s'y rapportant. La prochaine section est le prolongement de cette analyse thématique qui vise à expliciter de manière cohérente les stratégies poursuivies par les organisations *ex ante* à l'instar des profils stratégiques des repreneurs.

CHAPITRE 3 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1 HISTORIQUE DE CAFÉ

Café est une entreprise qui a été reprise en 1993 d'un homme qui possédait déjà depuis une bonne période de temps une firme de ventes de machines distributrices. C'est par la force des choses qu'il s'est commis dans cette aventure de relever cette entreprise. Foncièrement, Café se concentrait principalement dans l'offre de services alimentaires à l'aide de machines distributrices en entreprise. La vente de machines était aussi une activité de second plan. C'est donc un ami proche qui se devait de se départir rapidement de l'entreprise qui le contacta, sachant qu'il avait déjà les pieds dans le domaine. Toutefois, le défi de restructurer cette entreprise où « *les chiffres étaient rouges* » (Céd-Caf) s'annonçait grand. Le but du repreneur était alors « *de mettre ça droit* » (Céd-Caf) et puis de revendre la firme. À force de travail et d'une réorganisation judicieuse, ce dernier réussit à faire émerger une entreprise rentable. Ce succès est attribué, selon le repreneur, au milieu qu'il maîtrisait bien à la base. Ensuite, ne désirant pas financer un éventuel acheteur, il décida de réviser ses plans et de continuer comme propriétaire et dirigeant de Café, d'autant plus que les affaires décollaient et qu'il « *aimait bien l'action* » (Céd-Caf). Il délaissa du même coup son autre entreprise. Après plusieurs années à la tête de l'entreprise arriva le moment en 2003 où la retraite fut envisagée sérieusement par celui-ci.

C'est alors que son fils a intégré l'affaire familiale. Après 4 mois à travailler pour son père, le fils statua que ce n'était pas sa place et qu'il retournerait aux études. Par contre, ce moment n'est jamais arrivé. Ayant désormais une raison de repousser sa retraite, le père se donna comme mission de préparer la relève, bien que l'intention du repreneur était encore tacite à cette époque. Cette intention deviendra explicite peu de temps après alors que le fils se disait prêt à entamer le transfert de propriété, mais le père jugeait que c'était encore trop prématuré.

Le fils occupa au fil des 10 années subséquentes « *tous les postes dans la compagnie* » (Rep-Caf) pour être en mesure d'assimiler les compétences techniques, dans un premier temps, et ensuite managériales nécessaires pour aspirer à la fonction de chef d'entreprise. Après tout, à part être né dans une famille où le café était à l'honneur, il ne savait pas grand-chose concernant l'entreprise et son secteur : « *je ne connaissais rien dans le café. Il a fallu que j'apprenne comment dealer, comment vendre, gérer les services...* » (Rep-Caf). Ainsi, il développa une passion pour le métier et les produits de l'entreprise. Couplé à son sens du leadership, sa vision ainsi qu'une liberté presque totale accordée par son père, ces ingrédients ont jeté les bases d'une transformation stratégique de l'entreprise avant même qu'il n'occupe les fonctions de Directeur Général.

La compagnie existait, mais j'ai toujours pris beaucoup de place. Mon père m'a toujours laissé beaucoup de place. À un moment donné il m'en a laissé peut-être un petit peu trop. Lui il avait un petit peu moins de tâches. C'est sûr que je prenais déjà beaucoup en charge la gestion des opérations, les fournisseurs, les clients, les employés. J'étais déjà DG dans un certain sens. (Rep-Caf)

Il ne faut pas non plus négliger les actions posées par le cédant qui a su mettre en place des éléments de stabilité sur lesquels pouvait s'appuyer la relève, mais aussi de tenter de projeter l'entreprise dans le futur et la doter de potentialités.

Si tu veux avoir une relève d'entreprise, il faut que tu penses le marché là, demain, puis qu'est-ce qu'il va être dans 15 ou 20 ans. Tu peux imaginer dans 10 ans, mais dans 20 ans non. Mais, il faut que l'entreprise soit saine. Si tu la passes à d'autres, sans ça ils ne seront pas capables de survivre. Puis on dit une expression, on ne fait pas des habits avec des guenilles. [...] Le jeune est là, va bien, mais si tout est à reconstruire ou à rebâtir, il ne sera jamais capable de trouver la motivation. [...] Donc tous les atouts sont là pour pouvoir continuer : la connaissance, le milieu, l'amour du métier [...]. Puis lui il a ce qu'il faut. (Céd-Caf)

3.1.1 Activités entrepreneuriales de Café

Il convient à ce stade d'étudier la stratégie que poursuivait Café avant le changement au niveau de la direction, et ce, à l'aune de la théorie mobilisée dans notre cadre conceptuel.

Au cours des années précédant le changement à la direction générale, Café était en train de refondre sa stratégie pour mieux se positionner sur le marché. En ce qui concerne « l'activité entrepreneuriale » de Café, dans un premier temps, le territoire desservi a toujours été celui du grand Montréal. Ce marché offrait de nombreuses opportunités et a permis d'assurer le développement de l'entreprise pendant les années précédant la reprise. Au cours des années 2008-2009, Café a procédé à un nouveau ciblage de sa clientèle en visant principalement les entreprises de plus grande envergure avec une offre complète inégalée dans l'industrie. Elle visait donc un « marché très très spécifique » (Rep-Caf), et ce, dans un « *domaine de niche* » (Rep-Caf).

On est dans des entreprises avec des besoins et des attentes plus élevées, ils veulent avoir des services clés en main, complets. Ils ne veulent pas en entendre parler. Ils veulent avoir l'efficacité. On est dans la très grosse entreprise. On n'a plus beaucoup d'entreprises pour les services complets, de friandises/boissons froides/café/services alimentaires/traiteurs, c'est vraiment la grosse entreprise de 200-300 personnes et plus. Et puis pour toutes les entreprises qui sont 50 personnes et moins, maintenant on offre juste des services café. (Rep-Caf)

On a fait un gros ménage dans les clients. Toutes les entreprises qui ne répondaient pas à nos standards, on a élevé nos standards, nos critères de rentabilité, puis aussi nos critères de ce que devrait avoir un client, les services qu'il doit avoir pour être client chez nous. (Rep-Caf)

Le café était aussi plus central que jamais pour la compagnie au cours de ces années. Les machines distributrices étaient alors devenues accessoires au service concept

de « *pause-café* » (Rep-Caf). Il y a aussi eu une volonté d'ajouter de la valeur en diversifiant les produits offerts par des intégrations originales telles que le service traiteur en entreprise, le service de livraison de fruits, le service de filtration d'eau, le service de guichets automatiques pour ne nommer que ceux-là. Pour différencier l'entreprise davantage, un partenariat de distribution exclusif a également été conclu avec une marque reconnue de café. Ce recadrage du périmètre de services-clients a donc doté l'entreprise d'un avantage concurrentiel dans un marché qui était en décroissance. Café a donc été instigatrice d'une nouvelle façon d'aborder la pause-café en entreprise et cela a créé une source d'opportunités qui ne tarit pas depuis sa réorientation stratégique. Outre ce concept innovateur, la recherche de nouveaux marchés a amené Café en 2012 à tenter l'expérience de lancer un département de recherche et développement qui visait notamment à améliorer et trouver de nouvelles applications pour les machines distributrices, ce qui par ricochet engendrait de nouvelles sources de croissance pour l'entreprise. Sur ce point, une citation représente bien l'attitude de l'entreprise face au marché :

Nous on ne se fie pas nécessairement aux concurrents pour aller de l'avant. Nous on est un chef de file, on est leader dans le domaine donc on est souvent ceux qui tirent le marché vers le haut. C'est sûr qu'on n'est pas la plus grosse, mais souvent pour les gens on est une référence. Donc on offre plus qu'ailleurs. (Rep-Caf)

Donc l'innovation c'est tout le temps, tout le temps. Si tu veux rester le meilleur, il faut que tu innoves. Il ne faut pas que tu copies les autres. (Rep-Caf)

Néanmoins, le chiffre d'affaires imputable au département de recherche et développement, bien qu'en forte croissance, ne représentait qu'une infime portion du chiffre d'affaires total. Par contre, pour Café, l'innovation ne passait pas par la multiplication des marchés et une mutation rapide de ses activités. Pour elle, le potentiel d'innovation résidait dans les frontières de son marché actuel. Les passages suivants traduisent bien cette composante de conservatisme qui régnait chez Café.

Si tu commences à dérouter l'entreprise, bien à un moment donné si tu égares l'entreprise, bien va venir un moment où tu ne fourniras plus. (Céd-Caf)

Oui, quelqu'un qui change un cœur de métier d'entreprise, il investit beaucoup ailleurs dans d'autres choses, il sort de son créneau, il sort de ce qu'il connaît, puis d'un côté, il s'en va dans des gros risques. (Céd-Caf)

Il faut que tu sois toujours complémentaire dans ce que tu vends. Sans ça... (Céd-Caf)

Mais, il ne faut pas comme je te dis aller dans l'inconnu, il faut rester dans ce qu'on connaît. (Céd-Caf)

[Le département de recherche et développement] ça devenait un petit peu dérangement pour le « main » de [Café] qui est dans le service alimentaire et pas en développement de projets. (Rep-Caf)

Dans cet esprit, la veille effectuée par l'entreprise était centrée sur les tendances de son domaine d'activité qui étaient susceptibles de bonifier ou étendre l'offre actuelle, à l'instar des nouvelles technologies qui permettraient d'accroître leur avance sur leurs concurrents. Cette veille était donc plutôt ciblée dans le créneau qu'elle desservait, mais beaucoup d'énergie y était consacrée pour s'assurer de la satisfaction de la clientèle existante.

On est tout le temps en recherche de nouvelles recettes de café, de nouvelles procédures. (Rep-Caf)

[Nous sommes] à l'écoute des nouvelles tendances (écrans numériques, produits santé avec charte explicative...) (Doc-Caf)

On peut aussi compter les activités de surveillance des nouvelles méthodes de paiements qui ont été effectués par l'entreprise durant ces années. Il en a découlé le paiement avec les cartes de crédit pour son parc de machines distributrices. Ces moyens de veille, surtout axés sur sa capacité réticulaire et l'environnement d'affaires de proximité (clients, fournisseurs), ont vraisemblablement porté leurs fruits puisque l'entreprise avait un taux de rétention de sa clientèle de 98%.

3.1.2 Activités technologiques de Café

Pour ce qui a trait aux activités technologiques de Café, il faut d'abord mentionner certaines actions posées qui décrivent bien la visée technologique avant le changement de la direction.

D'une part, il y avait une recherche d'efficience pour assurer une meilleure productivité dans les opérations, ce qui par ricochet engendrait une meilleure rentabilité. À titre d'exemple, l'entreprise a créé son propre restaurant qui produisait les sandwichs et autres repas destinés aux machines distributrices sous une marque maison, ce qui est une forme d'intégration verticale. Également, en 2009, il y a eu l'implantation d'un système ERP (progiciel de gestion intégré) qui permettait une meilleure gestion des appels de service, des commandes, de l'entretien, des inventaires, de la facturation. Cela a aussi contribué à assurer la fraîcheur des produits ainsi qu'optimiser les ventes. Par ailleurs, les coûts de transport étaient aussi dans la mire de l'entreprise et c'est pourquoi elle a fait la conversion en carburant de ses camions vers le propane.

D'autre part, il y avait aussi une recherche d'éléments permettant une certaine flexibilité à l'entreprise pour accéder à de nouveaux marchés. Entre autres, il y a eu la création du département de recherche et développement. Il en a découlé certaines innovations comme les machines distributrices assurant la gestion des outils.

Dans un autre ordre d'idées, l'étendue technologique de Café était plutôt étroite. Effectivement, l'ensemble des services dispensés en entreprise étaient soutenus par le

même personnel, le même processus de travail et les mêmes équipements. La même chaîne d'opérations était répétée quotidiennement. En parallèle, le département de recherche et développement était indépendant et en amont par rapport à l'autre corpus technologique. Le personnel détenait des qualifications spécifiques et la tâche était plus créative, soit d'améliorer et trouver des applications différentes aux machines distributrices.

En regard du niveau d'obsolescence des équipements utilisés par l'entreprise, il faut noter un degré important de maîtrise technique de ceux-ci, ce qui a permis à Café de constamment revoir son parc de machines pour s'assurer d'avoir la meilleure fiabilité présente sur le marché. Les extraits suivants traduisent bien l'état des équipements qui était recherché :

Les machines n'évoluaient pas beaucoup. Moi j'ai toujours su acheter la bonne qualité de machines [...], c'est la grosse différence. [...] La neuve ce n'est pas toujours bon. [...] On a continué avec des machines de 3-4 ans, puis la neuve neuve elle peut évoluer, mais elle n'est pas nécessairement bonne. Donc tu te trouves à payer bien bien cher, mais ce n'est pas à cause qu'elle est chère, c'est qu'elle ne nous donne pas ce qu'on veut. (Céd-Caf)

[Nous visions] la modification du parc d'équipements chez chaque client environ tous les 3 ans. (Doc-Caf)

Pour conclure avec le volet technologique de la stratégie de Café, le locus du savoir-faire de l'entreprise se situait surtout au niveau des employés. Plusieurs de ceux-ci avaient 10, 15 ou 20 ans d'expérience dans le domaine. Également, ils étaient « *versatiles* » (Rep-Caf), c'est-à-dire « *compétents à tous les postes* » (Rep-Caf). Cela amenait donc « *une meilleure efficacité et une meilleure relation avec les clients* » (Rep-Caf). C'était un impératif pour l'entreprise de posséder cette qualité de salariés étant donné qu'il y avait « *tellement de choses à savoir* » (Rep-Caf). Il y avait aussi une volonté d'assurer la qualité des services offerts.

Donc des fois c'est difficile de trouver du monde de qualité. C'est pour ça aussi qu'on ne grossit pas tant que ça parce qu'on briserait la qualité de service, on ne serait pas capable de trouver autant de monde de qualité. (Rep-Caf)

Malgré la forte influence des employés dans le succès de la stratégie de Café, l'intelligence d'affaires issue de l'utilisation des données de l'ERP correspondait à un savoir-faire privilégié pour l'entreprise. Comme le souligne le fils : « *le data est aussi très important* » (Rep-Caf).

3.1.3 Activités administratives de Café

Pour supporter les activités entrepreneuriales et technologiques, Café avait mis en place une structure ainsi qu'un système de planification et de contrôle.

En premier lieu, la structure de l'entreprise se déclinait selon différentes fonctions qui sont respectivement : les achats, la réception/expédition, les ventes, le marketing, la technique jumelée avec la recherche et développement, la livraison, les ressources humaines et finalement le service à la clientèle. Ainsi, la structure peut être qualifiée de « fonctionnelle ». Ce type de structure impose « un haut degré d'interdépendance entre les différentes fonctions », car elles poursuivent d'une certaine manière « le même processus technologique » (Miles et Snow, 1978). C'est effectivement le cas de Café où l'ensemble des fonctions est vu comme « *un tout* » (Céd-Caf). Il faut toutefois nuancer cette affirmation en rappelant la certaine indépendance du département de recherche et développement relativement aux autres fonctions de l'entreprise.

Lorsque questionné sur la ou les fonction(s) étant les plus cruciales pour le succès de l'entreprise, la réponse fut d'abord « *qu'elles le sont toutes* » (Céd-Caf), mais qu'il y avait « *beaucoup de livraisons* » (Céd-Caf). C'est lorsqu'on se réfère à la mission de l'entreprise que l'on comprend bien l'aspect central de cette fonction :

Sa mission est d'agrémenter la qualité de vie au travail du personnel d'entreprise par la distribution efficace de produits de qualité. (Doc-Caf)

Le marketing était aussi incontestablement un élément pivot dans le succès de l'entreprise. En effet, plusieurs outils promotionnels étaient mis de l'avant.

Qui plus est, le directeur des opérations faisait partie de la « coalition dominante » (Miles et Snow, 1978) du point de vue décisionnel et était donc un pilier majeur pour l'entreprise. Cette personne « *va cédule les routes, s'assurer que les camions fonctionnent, vérifier l'horaire des techniciens, des chauffeurs* » (Rep-Caf), entre autres choses.

En regard de la séquence d'opérations et de la nature des tâches exécutées, la planification des activités de Café pouvait se faire en amont. C'est-à-dire qu'en étant appuyé du système de gestion ERP, le personnel pouvait prévoir notamment les consommations et ajuster les itinéraires de livraison en conséquence. Ce faisant, l'action suivait la planification. Finalement, le résultat des actions posées était évalué en fonction des critères de rentabilité, entre autres choses, définis au préalable. Et puis même compte tenu de l'étendue des produits distribués, la gestion des opérations se faisait aisément comme le rapporte le repreneur :

Au volume qu'on a actuellement ce n'est pas compliqué à gérer, les camions ont des frigidaires, ont des glacières spécialisées pour la livraison. On a une chambre froide ici. On est « gearé » pour faire ça. À prime à bord, Café, c'est ça qu'on fait. Dans ces machines-là tu as du froid, tu as du sec.... Donc dans le camion on est déjà installés pour ça. Ce n'est pas nécessairement compliqué pour la gestion des opérations. (Rep-Caf)

Pour revenir succinctement sur les visées et moyens d'évaluation utilisés pour apprécier la performance des activités, de prime abord, il convient de mentionner les critères de rentabilité susmentionnés et qui étaient vérifiés par la direction opérationnelle. C'est donc une évaluation qui était centralisée à ce niveau. Cette rentabilité très importante

pour l'entreprise était obtenue par un contrôle serré des coûts et de l'efficacité des employés. Ce besoin d'efficience était justifié par les faibles marges du secteur.

Ça ça a été toujours la base. On ne peut pas le vendre (le produit) 1,85\$, il ne se vendra pas. Il faut que tu le vendes 1,25\$, mais pas 1,15\$. (Céd-Caf)

Tu vends 1\$ une liqueur 1,25\$, il faut que tu paies les taxes, la liqueur, il ne reste pas grand choses tsé... Donc ça prend du volume puis il faut que tu ramasses tout. (Céd-Caf)

C'est un secteur d'activité avec plusieurs défis à relever au quotidien en raison [notamment] de la diminution de la marge de profit [causée partiellement par] l'augmentation des taxes et l'augmentation des prix de base. (Doc-Caf)

Il en est de même pour l'évaluation de la satisfaction de la clientèle où des fiches étaient remplies périodiquement par les clients pour faire état de leur niveau d'appréciation du service. C'est donc l'impératif de qualité qui était mesuré de cette façon.

Tableau 8: Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante de Café

Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante		
Périmètre de marché	Territoire(s) :	Le grand Montréal
	Clientèle(s) :	Segmentation amorcée en 2008-2009 pour cibler les entreprises technologiques de grande taille (200-300 personnes et plus) désirant un service et une offre plus globale pour assurer une plus grande rentabilité Épuration de la clientèle la moins rentable (offre limitée pour les entreprises de moins de 50 personnes)
	Service(s)	Repositionnement stratégique entamé en 2010-2011 vers un service axé sur la pause-café. <u>Distribution de produits alimentaires</u> Service de remplissage de machines distributrices en entreprise Gestion à distance des machines distributrices Installation, mise en marché et réparation des machines distributrices Service traiteur en entreprise (2013) Service d'eau filtrée en entreprise (2007) <u>Distribution de café en entreprise (30% du CA)</u> Prêts ou location de distributrices à café Livraison de café moulu, en grain ou en capsule en entreprise de marque reconnue (à l'aide d'un partenariat exclusif obtenu avec une franchise en 2013) <u>Ventes de distributrices et cafetières neuves et reconditionnées</u> Ventes d'équipements (machines distributrices, distributeurs à café...) Ventes de machines avec gestion des outils (tentative de percer dans ce créneau en 2012) Société sœur créée pour la recherche et le développement dans le domaine des distributrices (2012) <u>Autres services en entreprise</u> Service de guichet automatique (2010)
Conception du succès	Avantage concurrentiel :	Offrir des services alimentaires complets d'avant-garde en entreprise (nouveaux concepts)
Veille	Point(s) de mire :	Tendances, équipements et technologies dans leur créneau spécifique
	Source(s) d'information :	Réseaux, fournisseurs, clients
Croissance	Source(s) de développement :	Bonification de l'offre avec des services complémentaires à valeur ajoutée Créer de nouveaux concepts

Visée technologique	Motivations à changer le ou les technologie(s) :	Efficiency, productivité, rentabilité Dans une moindre mesure, la flexibilité Recherche d'intégration verticale
Étendue technologique	Nombre de technologies :	Une composante majeure stable (services en entreprise) Une composante mineure flexible (recherche et développement)
	Degré d'obsolescence des équipements et technologies utilisés :	Parc d'équipements et technologies à jour Recherche de fiabilité
Mémoire technologique	Savoir-faire :	Repose dans l'expertise, la polyvalence et l'expérience des employés, mais également dans l'intelligence d'affaires obtenue par le système de gestion ERP

Fonctions principales Planification	Cœur de compétences :	Livraison, Marketing
	Séquence :	Planifier → Agir → Évaluer
	Niveau de complexité :	Gestion des opérations simple
Structure	Type :	Fonctionnelle
Contrôle	Centralisation/décentralisation:	Centralisée
	Évaluation de la performance :	Porte sur la satisfaction de la clientèle et l'efficacité des opérations

3.2 PROFIL STRATÉGIQUE DU REPRENEUR DE CAFÉ

Avec le portrait de la stratégie poursuivie par Café avant la reprise ainsi décortiquée, il convient maintenant d'aborder l'autre angle d'analyse pertinent pour répondre à notre question de recherche, à savoir le profil stratégique du repreneur, et ce, par étalonnage à partir des archétypes décrits dans la revue littéraire.

3.2.1 Motivations

Le repreneur de Café a été motivé de reprendre l'affaire familiale en raison de son goût du défi, de bâtir et diriger une équipe ainsi que pouvoir vivre sa passion pour le café. Du même coup, étant donné le prétexte de liaison sociale sous-tendu par ce produit, le repreneur peut cultiver des liens avec sa clientèle, rencontrer de grands entrepreneurs et être en contact « *avec les plus belles entreprises du Québec* » (Rep-Caf). Il est aussi très impliqué socialement comme en font foi les nombreux partenariats qu'il a développés avec des organismes sans buts lucratifs. On sent donc la recherche d'un certain mode de vie et un amour du monde des affaires et des gens.

Moi, j'aime le monde, j'aime les entreprises, j'aime le café, j'aime le marketing, j'aime l'entrepreneuriat. [...] J'aime ça m'impliquer dans ma communauté. (Rep-Caf)

La progression de l'entreprise des dix dernières années est passée entre autres par l'implication [du repreneur] à 200% dans la communauté des affaires et dans le démarchage. (Doc-Caf)

Ces motivations sont couplées avec celles de développer l'entreprise, la faire croître, mais aussi rechercher une meilleure rentabilité.

3.2.2 Perception de la performance

La connotation de performance coule de source avec les motivations susmentionnées, c'est-à-dire que le repreneur l'envisage sous un angle relationnel, personnel, mais aussi économique.

3.2.3 Perception du risque

En ce qui concerne la relation du repreneur face au risque, il est clair que sa décision de reprendre l'entreprise dans un contexte industriel défavorable est très révélateur à cet égard. En effet, le repreneur a repris l'entreprise en sachant que la concurrence était très vive dans le secteur, notamment avec « les nombreux concurrents directs » et la multiplication de « la concurrence indirecte », « l'augmentation des coûts d'opération », « la diminution des marges de profit » et « le ralentissement économique » (Doc-Caf).

3.2.4 Compétences et antécédents

Le repreneur a un parcours riche en expérience de tout acabit, à l'instar de son implication sociale qui est remarquable.

Donc c'est ça que je fais puis j'ai un parcours un peu hétéroclite. J'ai eu une compagnie de balles de golf, j'ai travaillé dans la restauration, j'ai travaillé dans les hôtels, j'ai fait des formations devant beaucoup de gens différents donc ça m'a, puis je suis dans beaucoup d'associations et de choses différentes... (Rep-Caf)

Il a également un diplôme collégial en administration avec concentration marketing. De plus, il a complété plusieurs formations spécialisées en gestion, dont une qu'il est

actuellement en train de suivre. Ses compétences en tant que gestionnaire sont manifestes lorsque l'on regarde les nombreuses distinctions qu'il a reçues.

3.2.5 Intérêts fonctionnels et comportements de gestion

Ce qui l'intéresse le plus dans sa position de Directeur Général, c'est vraiment le développement des affaires et des ventes. Il adore le marketing et son entreprise est le véhicule idéal pour lui permettre d'expérimenter de nouveaux outils promotionnels.

Puis, mon poste actuel me permet de faire des expériences marketing et de les mettre en application, donc c'est comme mon petit laboratoire, moi je trip là-dessus. (Rep-Caf)

Il s'occupe aussi de l'aspect administratif en gérant les budgets et les employés. Au niveau opérationnel, il est moins impliqué puisqu'il y a un directeur des opérations qui prend en charge une bonne partie de ces activités.

3.2.6 Délégation de l'autorité et des responsabilités

Si l'aspect opérationnel est bien pris en charge par les directeurs de services, il en est autrement pour le volet développement/ventes de l'entreprise qui est très concentré dans les fonctions du repreneur.

Moi les faiblesses je te dis pas que c'est un « one man show », mais c'est sûr que moi il me manquerait un vendeur pour me décharger un petit peu du développement. (Rep-Caf)

Le passage précédent dépeint toutefois l'ouverture du repreneur face à la délégation de cette tâche.

3.2.7 Comportements stratégiques

Le repreneur n'a pas chômé depuis qu'il est à la barre de l'entreprise. Parmi ses réalisations, on peut mentionner une boutique électronique de produits de café et d'équipements, un partenariat exclusif de distribution et de marketing avec une marque de café reconnue, la création du concept de pause-café, l'ajout de produits et services complémentaires tel que la livraison de fruits frais en entreprise, des améliorations au niveau technologique tel que l'implantation en cours d'un Customer Relationship Marketing (CRM) se traduisant en gains d'efficacité et de satisfaction de la clientèle, à l'instar d'une amélioration de la notoriété de l'entreprise notamment grâce à l'implication sociale ainsi que l'amélioration et le développement d'outils marketing internes et externes.

3.2.8 Vision stratégique

La stratégie qu'envisage le repreneur pour le futur va dans le même sens que les comportements qu'il a adoptés à ce jour, c'est-à-dire de continuer à solidifier, protéger le créneau dans lequel l'entreprise s'est implantée. Cela passe par « la relance des ventes chez la clientèle existante », par « l'ajout de produits complémentaires », « l'implantation de nouvelles technologies », « une meilleure gestion des données » et « une augmentation de la présence du personnel sur les lieux de vente » (Doc-Caf).

Le tableau synthèse 9 schématise l'ensemble des éléments discutés se rapportant au profil stratégique du repreneur. Le portrait ainsi constitué semble mettre en évidence que le repreneur de Café se rapporte davantage à l'archétype du repreneur axé sur le renouveau. Cette analyse se base sur la quantité d'éléments empiriques répertoriés se rapportant aux archétypes, mais aussi sur le poids relatif attribué à ceux-ci par le repreneur. Ceci est donc la règle de décision mobilisée pour l'ensemble des cas étudiés.

Tableau 9: Synthèse du profil stratégique du repreneur de Café en lien avec les archétypes

Dimensions	Éléments empiriques		Repreneur axé sur le maintien	Repreneur axé sur le renouveau		Éléments empiriques
Motivations et objectifs	Passionné du café Recherche d'un style de vie		Devenir dirigeant Exercer son métier Préserver des emplois (aussi le sien) Assurer un revenu Style de vie (pour sa famille) Indépendance et contrôle	La plus-value L'envie de se mettre au défi Être dirigeant Croissance Activités internationales Obtenir une plus grande rentabilité que les concurrents	X	Relever des défis Développer l'entreprise Croissance Recherche la rentabilité
Caractéristiques de la cible recherchées		X	Petite taille Petit nombre d'employés	Ressources intelligibles Grand nombre d'employés Structuration de la cible élevée Gouvernance adéquate		
État de la cible a priori		X	Saine	Entreprise en difficulté		
Perception de la performance	Rencontrer les entrepreneurs et les plus belles compagnies du Québec Implication dans la communauté et la communauté d'affaires Le café lui permet de rencontrer beaucoup de gens différents	X	« Pérenne » « Personnelle » « Relationnelle »	Économique	X	Profitabilité
Perception du risque			À éviter	À rechercher activement	X	Recherche les projets risqués
Compétences et antécédents			Faible éducation Faible expérience managériale Savoir-faire technique poussé Expérience technique	Forte scolarisation Forte expérience managériale	X	Plusieurs formations spécialisées de haut niveau en gestion Études collégiales en marketing Plusieurs distinctions témoignant sa fougue entrepreneuriale Expériences diverses Efficace (livre la marchandise)
Intérêts fonctionnels et comportements de gestion	Mener une équipe et s'assurer de son bien-être Être le leader		Opérations Gestion des ressources humaines Contrôle des opérations	Administration Opérations	X	Passionné d'entrepreneuriat Développement/ventes Marketing Aime faire des expériences marketing (branding...) Respect des budgets
Délégation de l'autorité et des responsabilités			Centralisateur	Décentralisateur	X	Recherche quelqu'un pour l'accompagner dans le développement Délègue la direction opérationnelle
Comportements stratégiques	Utilisation des nouvelles technologies Meilleure efficacité de l'entreprise		Réactif Se concentre sur un créneau Faible intensité entrepreneuriale Préfère améliorer les produits/services existants Mise sur des stratégies axées sur « le prix, la qualité et la notoriété » (p.330)	Proactif Forte intensité entrepreneuriale Recherche les « défis entrepreneuriaux » Recherche les opportunités Visionnaire Préfère créer de nouveaux produits/services Mise sur des méthodes marketing différenciées, différents canaux de distribution, etc.	X	Boutique électronique Amélioration et développement d'outils marketing externes et internes Partenariats marketing et de distribution Bon réseau, implication sociale Aime partir sur des « trips » entrepreneuriaux A développé le concept pause-café Ajout de produits et services complémentaires à l'offre Implantation de nouvelles lignes de produits

3.2.9 Arrimage stratégique de Café

Comme le mentionnent Doty et al. (1993), les profils typologiques de Miles et Snow (1978) doivent être vus comme des profils idéaux et non pas des catégories nominales. Il s'agit donc de tenter de trouver un « patron dominant » (Yin, 1994) et d'accepter la présence de situations « hybrides » (Doty et al., 1993). Ce constat étant rappelé, statuons maintenant sur la stratégie organisationnelle de Café poursuivie avant la reprise.

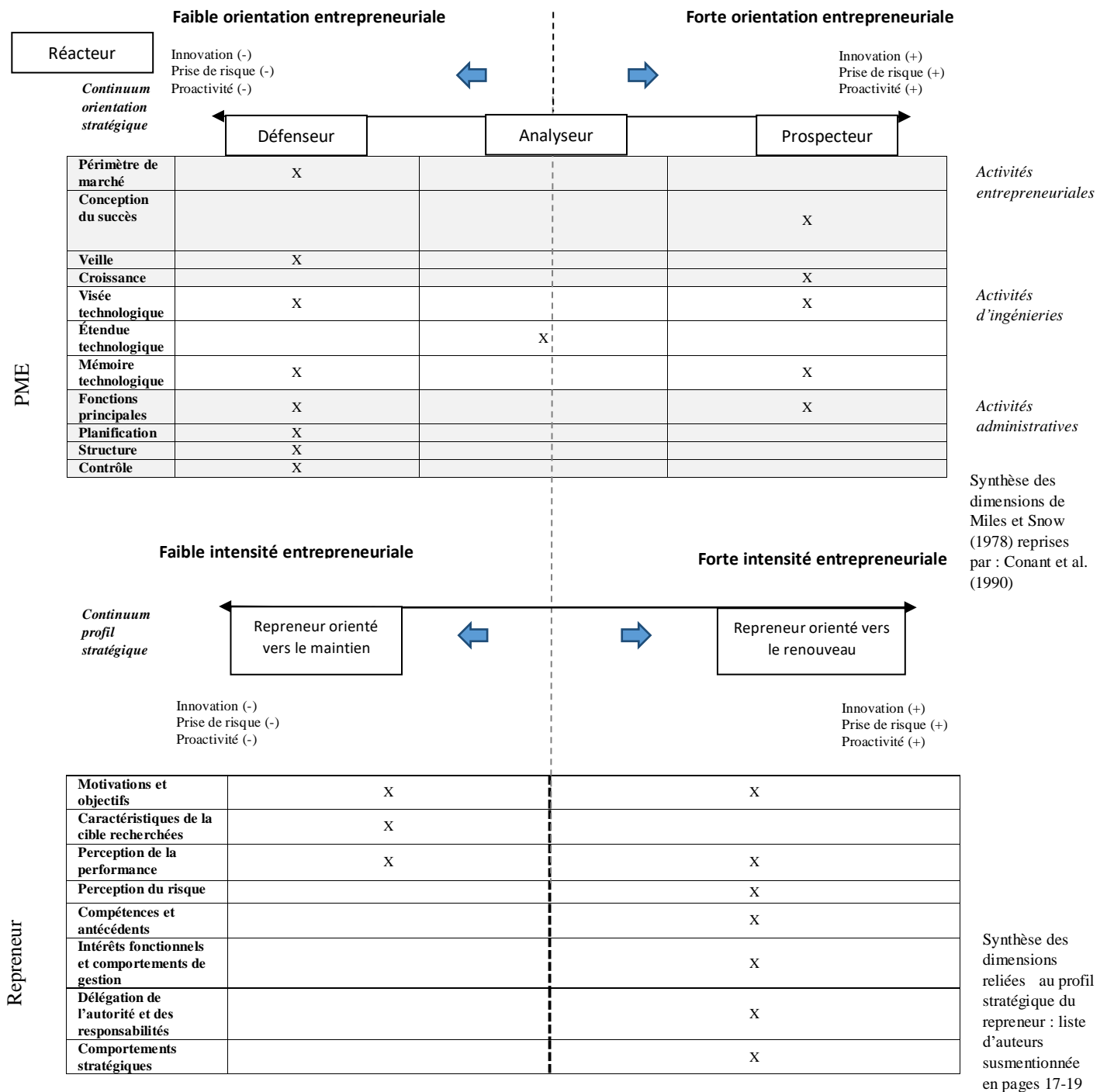
Pour s'y faire, et cela vaut pour l'ensemble des cas étudiés, les critères décisionnels reposent sur la quantité d'éléments empiriques répertoriés se rapportant aux profils typologiques de stratégies organisationnelles, mais aussi sur le poids relatif attribué à ceux-ci par les répondants.

À la lumière de l'analyse qui précède, il nous semble que l'entreprise Café poursuivait une stratégie « hybride » (Doty et al., 1993). En effet, il se dégage deux patrons aux extrêmes, soit l'esquisse d'une stratégie combinant les traits d'une entreprise « défenseur », mais aussi celle d'une « prospecteur ». Si l'on se rapporte aux propos de Miles et Snow (1978), il se trouve que ce genre de stratégie est nommément celle d'une entreprise « analyseur » qui possède à la fois des pôles de stabilité et d'autres de changements. Café est effectivement une entreprise positionnée dans un créneau spécifique adressé avec un impératif d'efficience, mais elle entreprend des actions particulièrement innovantes vecteurs de précédents pour l'industrie. Quoi qu'il en soit, « l'orientation entrepreneuriale » de ce type de cible est appréciable. Cela a pour conséquence de générer des défis stratégiques cohérents avec cette réalité.

Le repreneur a su vraisemblablement reprendre le flambeau entrepreneurial de belle façon en arrimant ses comportements stratégiques avec les besoins de l'entreprise. Ce dernier a effectivement un profil stratégique fortement orienté vers le renouveau. On peut donc parler d'une continuité stratégique en regard de la proximité du profil stratégique du repreneur avec la stratégie organisationnelle poursuivie *ex ante*.

La construction de cet arrimage stratégique que l'on peut comparer par analogie à une greffe a pu s'opérer facilement puisque le repreneur occupait des fonctions stratégiques dans l'entreprise familiale avant même la période active de transition avec le cédant et où l'intention de reprise n'était toujours pas explicite. Cela lui a permis d'accroître « l'acuité stratégique » (Grazzini et al., 2009) de ses décisions. La figure 6, présentée à la prochaine page, dresse en synthèse la représentation de l'arrimage stratégique observé chez Café. Les « X » représentent, pour chacune des composantes, les zones où il y a une forte correspondance entre les matériaux empiriques et les éléments typologiques.

Figure 6: Figure synthèse représentant l'arrimage stratégique de Café



3.3 HISTORIQUE DE DISTRICONCEPT

L'entreprise Districoncept est une entreprise qui a été fondée en 1986. Ses fondateurs, un couple marié, débutèrent modestement leurs opérations dans leur sous-sol. Auparavant représentant d'une marque reconnue chez un détaillant de pièces utilisées dans l'électromécanique, entre autres choses, c'est le conjoint qui eut l'idée en premier lieu de monter cette affaire, flairant un besoin non comblé par l'industrie. Détenant une expertise dans le domaine du servohydraulique, il se spécialisa dans ce créneau. Le portfolio d'activités de l'entreprise était plutôt concentré autour de la distribution de pièces pour l'industrie du bois de sciage. Graduellement, des employés se sont greffés au couple fondateur et l'entreprise a pris de l'ampleur.

En 1996, l'entreprise dénombrait 4 employés : un ingénieur, un magasinier, un réceptionnaire/expéditeur ainsi qu'une secrétaire. Le cofondateur jouait divers rôles, « *il était vraiment très axé sur la vente* » (Emp-Dis), mais connaissant très bien ses produits, il adorait aussi le terrain. Une employée de la toute première heure le décrit comme un « *vrai one man show* » (Emp-Dis). En ce qui concerne la cofondatrice, son mandat était orienté autour de la gestion financière de l'entreprise. De fil en aiguille, d'autres ingénieurs et vendeurs se sont ajoutés, ce qui a permis à l'entreprise de couvrir un territoire plus large. Si cette recette avait été un succès jusque-là, il en est tout autrement lorsqu'un ralentissement dans l'industrie du bois se produisit au début des années 2000 pour finalement devenir une véritable « *crise* » (Emp-Dis) à son paroxysme en 2004. Districoncept, voyant son principal marché s'écrouler, décida rapidement de réagir face aux premiers symptômes en se diversifiant. Ce changement stratégique contribua également à ce qu'elle résiste à la crise financière de 2008.

On a été très chanceux parce qu'on a été capable de continuer grâce aussi naturellement au fait qu'on avait déjà commencé à se diversifier et aussi au fait des produits qu'on fabriquait et qu'on revendait pour lesquels on faisait la distribution. Mais, c'est aussi à cette époque-là qu'on a commencé à faire nos propres fabrications. (Emp-Dis)

L'entreprise était alors active auprès d'une clientèle hétérogène couvrant l'industrie du plastique, de l'acier, de la transformation du bois, de l'aviation, du mobile et de la scène. Tout aussi vaste, le portefeuille de produits et services venait satisfaire des besoins très précis pour des clients recherchant des solutions sur mesure parfaitement adaptées à leurs exigences en électromécanique, électrohydraulique et en systèmes asservis. C'est à cette période que le cofondateur, en regard d'un diagnostic de problème de santé, commença peu à peu à perdre de l'intérêt pour sa fonction de chef d'entreprise. Dans cette ambiance, la question de la relève s'est posée et un processus de réflexion s'enclencha en 2010.

Les yeux se tournèrent alors vers le fils unique des fondateurs, mais celui-ci « *se [posait] beaucoup de questions et [sentait] une lourde responsabilité* » (Doc-Dis). Ce dernier était en contact avec l'entreprise depuis son jeune âge. À 16 ans, il commença à travailler au sein de l'entreprise comme boulot d'été. Cette routine se prolongea jusqu'à ses 18 ans. À cette époque, le repreneur n'avait aucune intention de reprendre l'affaire familiale. Il alla faire des études universitaires et par la suite il travailla une courte période à l'extérieur de l'entreprise. C'est en 2004 qu'il décida de retourner travailler au sein de Districoncept, mais cette fois comme responsable du service à la clientèle. En 2008, ses fonctions changèrent pour celle de représentant avec comme principale tâche d'assurer le développement de la compagnie. Fort de ces expériences, il sera nommé à la tête du département des ventes en 2010. En 2012, les employés actionnaires représentant 49% des actions de l'entreprise sont préoccupés par le flou entourant la relève. Devant cette situation de fragilité pour l'entreprise, le cofondateur décida de mandater une coach pour l'identification de la meilleure relève qui soit. Cette dernière, à l'aide de tests psychométriques et d'un travail de clarification de la mission et de la vision de l'entreprise, mit en lumière la pertinence du fils des fondateurs comme choix le plus adéquat pour diriger l'entreprise. Une fois connu, le repreneur, se sentant maintenant prêt à affronter ce défi, a alors entrepris la démarche d'acquisition des compétences clés pour exercer le rôle de dirigeant en s'appuyant sur toute l'équipe en place chez Districoncept, y compris le cofondateur et le Vice-Président. De l'aveu du repreneur :

La relation avec le fondateur de l'entreprise a été, elle aussi déterminante dans la mise en place de la relève. [...] Bien que ce ne fût pas facile, étant donné que le président refusait au début de reconnaître sa situation de santé, c'est avec beaucoup de respect et d'amour que tranquillement la transition a pu s'effectuer. (Doc-Dis)

C'est donc dans un esprit inclusif, transparent que s'est déroulé le processus de transition et la réaction des différentes parties prenantes fut excellente étant donné que le manque de relève était une source d'inquiétude importante.

Cette transition s'est effectuée sur 2 ans et a amené le repreneur à la barre de l'entreprise en décembre 2014. Depuis, l'entreprise connaît une croissance considérable avec un taux de croissance du chiffre d'affaires d'environ 9,5%, à l'instar du BAIIA qui s'est accru de 129%. Le nombre d'employés est grimpé à 27 en 2016, ce qui est une augmentation de deux employés par rapport à 2014.

Avec en tête ce contexte ainsi dépeint, il convient de creuser davantage l'analyse pour étudier la stratégie que poursuivait Districoncept avant le changement au niveau de la direction, et ce, à l'aune de la théorie mobilisée dans notre cadre conceptuel.

3.3.1 Activités entrepreneuriales de Districoncept

L'entreprise a couvert pendant ces années un territoire qui est demeuré plutôt stable. Cela est surtout attribuable au fait qu'elle était liée par un contrat de distribution qui lui accordait un secteur géographique préétabli. Elle était présente dans le Nord de l'Ontario, au Québec et dans les Provinces maritimes. Elle exportait également aux États-Unis ainsi qu'en Asie. Districoncept était foncièrement un distributeur de pièces destinées à différentes industries, notamment celle du plastique, de l'acier, du bois, de l'aviation, et plus récemment, celles du mobile et du spectacle. Ces pièces servaient des besoins hydrauliques, électrohydrauliques, mécaniques, électromécaniques, pneumatiques, électropneumatiques ainsi que d'automatisation des systèmes. De façon analogue, l'entreprise servait ces mêmes besoins, mais de manière plus personnalisée en concevant

des assemblages répondant aux besoins parfois plus précis de sa clientèle. Cette portion « sur mesure » de conception et d'assemblage représentait environ 35% des ventes de l'entreprise. À ces deux activités s'annexait un service de réparations qui constituait 15% des ventes.

Au demeurant, l'entreprise s'était bâtie au fil des années une réputation de leader dans le domaine du servopositionnement. Cette compétence particulière de l'entreprise permettait donc une différenciation face à ses concurrents. Elle était effectivement en mesure de concevoir et d'assembler des systèmes de positionnement novateurs.

[Districoncept] est unique par son expertise qui est spécifiquement concentrée dans le servopositionnement. Nous sommes, à notre connaissance, la seule entreprise qui a ce positionnement. Cela nous permet de combiner plusieurs produits dans une même solution. La valeur ajoutée que nous apportons est notre expertise dans le domaine de la précision. (Doc-Dis)

[Districoncept] est un leader mondial dans le domaine du positionnement à l'aide de systèmes électromécaniques et électrohydrauliques. Travaillant avec des niveaux de précision allant jusqu'à l'infiniment petit, [Districoncept] est un chef de file, quand il s'agit de positionner un objet à l'aide d'activateurs entraînés par des servos. (Doc-Dis)

En réalité on est peut-être plus perçus comme des gens qui vont innover ou apporter une solution. On va essayer de trouver la solution. (Emp-Dis)

Afin de soutenir cet avantage concurrentiel, l'entreprise devait être au courant des nouvelles tendances technologiques et, par extension, commerciales de son domaine d'activité. L'entreprise poursuivait ainsi une veille auprès de réseaux internationaux spécialisés et elle participait à des foires commerciales. En plus de sa participation à ces regroupements, elle menait aussi une veille active en faisant une surveillance de ses concurrents.

Bien quand je parle de recherche c'est de se tenir informé par les trades show, différents événements, beaucoup de bouche-à-oreille. Lorsque des fois on a des meetings de distributeurs, il y a tous les gens des États-Unis, du Canada, même d'ailleurs dans le monde donc quand on se voit, bien on discute. C'est surtout comme ça, « Hey as-tu entendu parler de ça, de ça... ». (Rep-Dis)

Tu utilises des composantes qui sont faites pour faire des systèmes qui sont plus efficaces, moins coûteux, plus performants. Donc il faut être à la recherche des nouveaux items, des nouveaux produits qui sortent, savoir si ça l'a un avantage, faire sauver des coûts, apporter davantage de performance. (Emp-Dis)

On regarde toujours pour les nouvelles technologies, qu'est-ce qui se fait en général chez nos concurrents. (Emp-Dis)

De manière encore une fois proactive, elle se renseignait scrupuleusement auprès de ses fournisseurs et elle exigeait la tenue de formations pour maîtriser les nouvelles technologies proposées par ces derniers. Les fournisseurs étaient donc pour Districoncept des « *sources importantes d'informations concernant les projets à venir dans [leur] domaine* » (Emp-Dis) étant donné « *qu'ils sont vraiment à la fine pointe de la technologie* » (Emp-Dis).

C'est important de se tenir au courant des nouveaux produits, c'est important pour nos gens ici qui ont à travailler avec ces produits-là, d'être capable de les avoir ici et d'être capable justement de travailler avec pour les comprendre, pour être capable justement de devenir d'une certaine façon des experts. (Emp-Dis)

À l'instar de ses fournisseurs, les clients de DISTRICONCEPT constituaient aussi évidemment des sources d'informations importantes, d'autant plus que les projets de conception et d'assemblage exigeaient souvent une forte interaction avec la clientèle.

Tous nos employés sont à l'écoute autant de nos fournisseurs que de nos clients. (Emp-Dis)

Pour générer sa croissance, DISTRICONCEPT faisait deux choses. La première, c'est qu'elle desservait ses marchés historiques avec ce qui a fait son pain et son beurre, en l'occurrence la mécanique et l'hydraulique.

On garde toujours la portion qui est mécanique hydraulique qui est très importante ici. (Emp-Dis)

La seconde, c'est qu'elle était toujours à l'affût de nouveaux marchés et lorsqu'un potentiel prouvé était détecté, elle s'attaquait à ces derniers. Cette stratégie de croissance était viable notamment parce que les produits distribués étaient versatiles et pouvaient satisfaire une foule de marchés différents. En substance, DISTRICONCEPT jouait sur deux plans : « *il y avait de l'innovation, mais il y avait aussi une portion conservatrice* » (Emp-Dis). Cette stratégie de croissance est toujours perceptible. Les extraits suivants en font l'illustration.

Comme je vous dis il y a l'hydraulique, la mécanique, il y a l'automatisation, l'électronique. Ça il faut se le dire, c'est l'avenir. C'est très fort, c'est l'avenir, ça l'est. (Emp-Dis)

Il faut voir les possibilités, il y a d'autres marchés aussi comme le marché de la santé, les entreprises qui ont des installations médicales. Il y a des possibilités encore qui sont là et qui sont ouvertes et vers lesquelles on va essayer d'aller. Ça peut être les lits d'hôpitaux qui sont automatisés quand même maintenant. Il y a des marchés partout. (Emp-Dis)

Ces deux sources de croissance s'alimentaient donc mutuellement que ce soit en termes d'innovation ou en termes de liquidités pour nourrir les investissements requis à la pénétration de nouveaux marchés.

3.3.2 Activités technologiques de Districoncept

Une action ayant été posée par l'entreprise reflète bien de l'esprit derrière les changements qu'elle effectuait dans son agencement productif. Il s'agit du moment où elle a décidé de réunifier certaines opérations de l'entreprise sous un même toit, soit au siège social. Cette recentralisation était animée par la volonté de réduire les coûts, mais aussi d'accroître la qualité des interactions entre les employés, un facteur important pour favoriser la créativité, la flexibilité et par conséquent l'innovation, en plus de supporter la résolution de problèmes techniques complexes.

Il y a eu des cost savings, réductions de coûts quand même... C'est sûr que ça prend toujours un certain temps pour voir le résultat. C'est ce qu'on a fait. Au bout d'un an ça a été analysé. Oui, il y a eu des réductions de coûts. Mais surtout l'efficacité amène naturellement la réduction des coûts. On est 2 fois plus efficaces parce que tout le monde est au même endroit. Et c'est un face à face. Donc s'il y a un problème technique on sort le dessin et on est face à face. Les gens peuvent se parler et le régler. (Emp-Dis)

[Notre focus,] c'est la flexibilité. (Rep-Dis)

En outre, étant donné que l'entreprise devait composer avec une multiplicité de pièces, elle a investi dans un système d'entreposage vertical des inventaires. Cela lui permet d'accéder à des gains en termes d'espace et de temps, la rendant ainsi plus efficiente dans ses opérations.

Districoncept, à l'instar des activités entrepreneuriales dans lesquelles elle s'engageait, mettait en œuvre différentes activités ou corpus technologiques (couple équipements-individus-processus). On pouvait constater trois activités technologiques distinctes.

En premier lieu, il y avait l'activité technologique visant à supporter les opérations de distribution. Cette activité technologique faisait intervenir une équipe de vendeurs, des réceptionnaires/expéditeurs, différents points de distribution répartis sur le territoire qu'elle desservait ainsi qu'une équipe d'achats et de ventes. En soi, cette activité correspondait à la partie stable de Districoncept.

En second lieu, l'entreprise reposait aussi sur l'activité d'ingénierie qui rassemblait une équipe d'ingénieurs de différentes spécialisations, soit en hydraulique, en mécanique et en automatisation. Des dessinateurs faisaient aussi partie de cette équipe. Ces gens formaient un groupe à part chez Districoncept en ce sens qu'ils avaient le mandat de concevoir et d'assembler des systèmes en réponse à des besoins spécifiques. Il n'y avait pas de limites quant aux possibilités d'intégration de systèmes. C'est pour cette raison que ce corpus technologique se devait d'être flexible.

Enfin, la troisième activité technologique était en place pour supporter les besoins en réparations de pièces ou de systèmes chez ses clients. Tout comme l'activité d'ingénierie précédemment évoquée, celle-ci se devait également d'être flexible puisque chaque cas de réparation est unique. Cette activité mobilisait une équipe de techniciens ainsi que des équipements spécifiques tels que le laboratoire et les ateliers de tests.

Au total, ces activités intrinsèquement connectées formaient un tout synergique puisque chaque amélioration dans l'une des activités a eu un effet aussi bénéfique sur les autres. À titre d'exemple, l'entreprise capitalisait doublement sur l'élargissement des lignes de produits distribuées puisqu'elle permettait de meilleures innovations pour le service de conception et d'assemblage.

Maintenant, pour qualifier le degré d'obsolescence des équipements et des

technologies utilisées, il revient à dire que l'entreprise possédait des contrôleurs de mouvements qui surpassaient ses concurrents, mais au demeurant, ses autres équipements étaient dans la moyenne de l'industrie.

Les contrôleurs de mouvements sont en haut puis les autres je te dirais que c'est « average ». (Rep-Dis)

Quant à la source du principal savoir-faire de l'entreprise, les individus arrivaient au premier rang. En effet, la polyvalence, la compétence et le degré de connaissances de ces derniers étaient et sont toujours la force de Districoncept. C'est d'ailleurs pourquoi elle investissait autant en formation.

Les gens ici comme on dit il n'y a pas de sous-métier. Tout le monde peut être appelé à participer ou à faire autre chose que l'emploi dans lequel il est habituellement à tous les jours. Et puis ça c'est intéressant, les gens aiment ça. Ça offre aux gens une possibilité de faire autre chose et de s'intéresser encore plus à la compagnie parce qu'ils voient la démarche. [...] Les gens qu'on a et je dois le dire sont vraiment très compétents. (Emp-Dis)

Afin de développer son marché, l'entreprise s'assure que chacun de ses employés soit formé en continu, qu'ils soient capables de répondre aux besoins des clients dans l'esprit d'un partenariat. (Doc-Dis)

Notre équipe multidisciplinaire est donc en mesure de répondre à tout genre d'application de la plus simple à la plus complexe. (Doc-Dis)

C'est justement les employés qui contribuaient à carburer la croissance de l'entreprise. Leurs compétences et connaissances étaient une nécessité pour intégrer de nouveaux marchés. Le processus de recrutement de l'entreprise était donc envisagé en ce sens.

On [engageait] des nouvelles personnes qui [avaient] des connaissances nouvelles à apporter, des nouveaux domaines. (Emp-Dis)

3.3.3 Activités administratives de Districoncept

Dans l'optique de maintenir l'ordre ou de « stabiliser » (Miles et Snow, 1978, p.549) ses activités entrepreneuriales et technologiques, Districoncept avait mis en place certains mécanismes administratifs.

Pour commencer, l'entreprise maintenait une structure mixte. Effectivement, l'activité de distribution revêtait une structure ayant un aspect fonctionnel. Elle se constituait d'un service de ventes, d'achats et de logistique se rapportant à la direction générale.

Ensuite, pour répondre aux besoins plus variés et ponctuels commandés par l'activité de conception et d'assemblage, une structure ad hoc par projets était en place. Des équipes se constituaient alors au sein du service d'ingénierie en fonction des requis de chacun des projets. Le service technique était structuré de la même manière.

Selon ce qui nous a été rapporté lors des entretiens réalisés, il appert que le service d'ingénierie et celui de la technique étaient ceux les plus cruciaux pour le succès de l'entreprise, car c'est dans ceux-ci que se situait le principal savoir-faire.

Le caractère mixte de la structure se prolongeait aussi aux mécanismes de planification qui étaient utilisés par l'entreprise. En effet, l'activité de distribution, de nature plutôt prévisible, permettait une planification « intensive » (Miles et Snow, 1978). L'évaluation de la performance se faisait a posteriori à l'aide de rapports de ventes et d'achats. Outre ce contrôle historique interne à l'entreprise, des études de compétitivité étaient menées pour s'assurer que l'entreprise maintenait une offre et des prix concurrentiels.

L'activité de réparations menée par le service technique poursuivait la même séquence de planification, mais les besoins étaient plus intempestifs.

En revanche, le service d'ingénierie poursuivait une séquence de planification

duale puisqu'elle comportait un aspect passif comme l'était la planification des autres activités, mais le service planifiait aussi de manière proactive. Cette planification s'inscrivait dans la démarche de recherche de nouveaux marchés à pénétrer en fonction du potentiel pressenti. La séquence de planification était donc inversée. L'évaluation, sous la forme d'études de marché, se faisait a priori. La planification était quant à elle réalisée a posteriori, une fois la décision prise d'intégrer le nouveau marché. Pour gérer toute cette complexité surtout inhérente aux activités de conception et d'assemblage, l'entreprise s'était dotée d'un système de gestion informatisé de projets.

Finalement, au niveau de l'autonomie accordée aux différents services, il apparaît que « *[c'était] plus un système décentralisé* » (Rep-Dis), bien que certaines informations et indicateurs de performance se rapportaient directement à la direction générale.

Tableau 10: Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante de Districoncept

Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante		
Périmètre de marché	Territoire(s) :	Prédéterminé en ce qui concerne la distribution de produits : Nord de l'Ontario, Québec, Provinces maritimes. Large en ce qui concerne les assemblages : États-Unis, Asie en sus...
	Clientèle(s) :	L'industrie du plastique, de l'acier, de la transformation du bois, de l'aviation, du mobile (davantage à partir de 2010) et de la scène (davantage à partir de 2010) Clients fidèles
	Service(s)	<ul style="list-style-type: none"> Conception et assemblage de produits sur mesure (implantation et intégration de produits) (35% du CA) Service de support technique (tests, réparations) (15% du CA) Distribution
	Produit(s) :	20 marques de produits distribués <ul style="list-style-type: none"> Distribution de produits hydrauliques, électrohydrauliques, mécaniques, électromécaniques, pneumatiques, électropneumatiques et d'automatisation (50% du CA)
Conception du succès	Avantage concurrentiel :	Leader mondial dans le domaine du positionnement à l'aide de systèmes électromécanique et électrohydraulique (servopositionnement). Proposer des solutions innovantes à partir des nouveaux produits sur le marché
Veille	Point(s) de mire :	Nouveaux produits Technologies
	Source(s) d'information:	Étalonnage auprès des concurrents Foires/événements Réseaux internationaux spécialisés en distribution Fournisseurs Clients
Croissance	Source(s) de développement :	Intégrer les marchés les plus porteurs en adaptant l'offre actuelle tout en conservant les marchés historiques

Visée technologique	Motivations à changer le ou les technologie(s) :	Efficacité Efficience Créativité Innovation
Étendue technologique	Nombre de technologies : (couple équipements-individus-processus permettant de livrer un produit/service)	Ingénierie (ingénieurs en électromécanique, électrohydraulique, électropneumatique, processus de conception et d'assemblage) Distribution (équipe de vendeurs, 7 points de distribution, équipe d'achats, processus d'achats et de ventes) Technique (Une équipe de techniciens, laboratoires et ateliers de tests, équipements de tests mobiles, processus de test et de réparations)
	Degré d'obsolescence des équipements et technologies utilisés :	À jour À la fine pointe pour les équipements de servopositionnement
Mémoire technologique	Savoir-faire :	Personnel polyvalent à tous les postes Équipe très compétente et expérimentée Expertise spécifique en servopositionnement Importants investissements en formation
	Métiers impliqués :	Ingénieurs Dessinateurs Vendeurs Acheteurs Techniciens Réceptionnaires/expéditeurs

Fonctions principales	Cœur de compétences :	Ingénierie/Technique
Planification	Séquence :	Planifier-Agir-Évaluer (portion distribution) Évaluer-Planifier-Agir (portion ingénierie/technique)
	Niveau de complexité :	Complexe en regard des multiples projets de conception et d'intégration menés en parallèle ayant des spécificités pour chacun d'eux Modérée en ce qui concerne la planification des activités de distribution
Structure	Type :	Par projets pour la conception et l'intégration (en fonction des compétences de chacun des membres de l'ingénierie/technique se forment des équipes) Fonctionnelle pour la distribution
Contrôle	Centralisation/décentralisation:	Système décentralisé Grande autonomie accordée aux divisions
	Évaluation de la performance :	Évaluations individuelles et réunions ponctuelles Établie en fonctions d'indicateurs de performance étalonnés sur une base historique pour les vendeurs et les achats (Rapports d'activités de ventes, rapports d'achats) Présence de logiciels comptables spécialisés à cette fin Études de marché pour vérifier le rendement face au marché
	Évaluation du risque :	Études de marché pour vérifier le potentiel commercial avant d'intégrer de nouveaux marchés

3.4 PROFIL STRATÉGIQUE DU REPRENEUR DE DISTRICONCEPT

Avec le portrait de la stratégie poursuivie par Districoncept avant la reprise ainsi décortiquée, il convient maintenant d'aborder l'autre angle d'analyse pertinent pour répondre à notre question de recherche, à savoir le profil stratégique du repreneur, et ce, par étalonnage à partir des archétypes décrits dans la revue littéraire.

3.4.1 Motivations

Pour débiter, le repreneur de Districoncept désirait avant tout pérenniser l'affaire familiale. Cette motivation s'est vue adjointe à celle de pouvoir exercer sa créativité en regard de son « *côté artiste* » (Rep-Dis) et celle « *de rencontrer des nouvelles personnes, créer des nouveaux réseaux* » (Rep-Dis). Au niveau de ses ambitions plus mercantiles lorsqu'il a repris l'affaire, la croissance ainsi que les activités internationales ressortent comme des éléments stimulants, bien que ce ne soit pas des fins en soi.

3.4.2 Perception de la performance

Le repreneur évalue la performance selon des critères économiques comme en fait foi l'objectif de croissance que s'est fixé le repreneur : « *l'année prochaine ce serait une croissance dans le domaine électrique, électromécanique de 5%* » (Rep-Dis). Elle se mesure en outre par l'aspect relationnel inhérent à son travail se matérialisant par le respect des parties prenantes.

L'entreprise doit se développer dans le respect de son équipe, de ses fournisseurs et de ses clients. (Doc-Dis)

Il est aussi ressorti que la capacité de concilier travail et famille était très importante à ses yeux.

3.4.3 Perception du risque

Au niveau de la prise de risque, le repreneur est plutôt conservateur en ce sens où il juge qu'il ne prend pas de risques réels. La citation suivante exprime bien ce conservatisme : « *[Je prends] des risques calculés, ce n'est pas des risques. Mais non, je ne suis pas « gambler » du tout. Tu ne me verras pas au casino* » (Rep-Dis). En contrepois, une employée clé rapporte « *qu'il va prendre un petit peu plus de risques* » (Emp-Dis) que le cédant en raison de la position plus solide de la compagnie.

3.4.4 Compétences et antécédents

Le repreneur a eu une formation diversifiée. Il a touché pendant sa formation collégiale aux sciences pures et à l'administration. Au niveau universitaire, il a fait un Baccalauréat combiné en économie-politique-droit. Ce cursus hétérogène lui a permis, à son avis, de cultiver sa capacité d'analyse et sa créativité. Ce sont des forces qu'il exploite bien dans le milieu des affaires, à l'instar de sa capacité à flairer et saisir les opportunités : « *J'ai une bonne lecture des besoins des clients, des marchés et une grande capacité de faire arriver les projets* » (Rep-Dis). En somme, ces forces se combinent et lui procurent une « vision stratégique » qu'il juge comme étant un de ses grands atouts. Il possède également un important savoir-faire technique qu'il a appris « *sur le tas* » (Rep-Dis) en étant longtemps présent dans l'entreprise familiale. Sa principale faiblesse se situe au plan « *structurel* » (Rep-Dis). Il est donc moins à l'aise d'un point de vue administratif.

3.4.5 Intérêts fonctionnels et comportements de gestion

En cohérence avec ses motivations relationnelles, le repreneur adore créer des liens avec de nouveaux clients. C'est pourquoi il est tout naturel qu'il s'occupe du volet

développement/ventes, et ce, 70% de son temps. C'est vraiment quelque chose qu'il a en lui.

Au niveau de la vente, je pense qu'il a la fibre. Au niveau de trouver des clients, convaincre des clients, faire des suivis, trouver des produits aussi, des nouvelles lignes. (Emp-Dis)

Pour le restant, ce sont des responsabilités administratives au niveau de l'équipe de vente. Ses comportements de gestion sont orientés vers l'épanouissement des employés :

Je suis une personne d'équipe qui croit dans la capacité des humains et qui est capable de mettre en place un climat et une culture organisationnels où les individus peuvent se développer et grandir. (Rep-Dis)

Il est donc davantage dans la prospection que la gestion de l'entreprise. Son savoir-faire technique est surtout mobilisé pour mieux comprendre les besoins de ses clients. Il est rare qu'il exécute les tâches techniques lui-même.

3.4.6 Délégation de l'autorité et des responsabilités

Le cédant étant décrit comme un « *one man show* » (Emp-Dis), le repreneur est différent à cet égard. En effet, il passe moins de temps dans l'entreprise et donc, il doit compter sur d'autres personnes pour exécuter certaines tâches. Il ne se fait pas prier à se faire suppléer d'ailleurs au niveau administratif. Cependant, en ce qui concerne le côté développement/ventes, il a davantage de difficultés à se délester de ses tâches. Par ailleurs, étant donné le développement de nouveaux marchés par l'entreprise, il n'a pas peur d'aller chercher de nouvelles personnes clés au besoin.

3.4.7 Comportements stratégiques

Pour qualifier l'apport du repreneur à la stratégie de l'entreprise depuis la reprise, il faut dans un premier temps noter un travail de solidification et de continuité. En résultante, la productivité de l'entreprise s'est beaucoup accrue malgré la croissance vécue par l'organisation comme en fait foi la marge bénéficiaire.

Le nouveau président a su conserver les acquis de l'entreprise, consolider l'équipe et augmenter la productivité et les performances des solutions apportées aux clients. Pour lui, garder l'esprit du fondateur était important, mais il faisait face à des défis de croissance qu'il a brillamment relevés. (Doc-Dis)

Dans un second temps, il y a une plus grande activité au niveau de la recherche de nouvelles lignes de produits, de clients et de marchés. Sur ce point, une employée clé rapporte un plus haut degré d'innovation au sein de l'entreprise en faisant une analyse très intéressante du profil des individus chez Districconcept.

Disons que vous avez des catégories qui se font avec le temps. Il y a les gens d'expérience, tu as la stabilité et tu as l'innovation. Je pense que les trois vont de pair dans une compagnie parce que les gens d'expérience vont apporter des points de vue que les gens qui arrivent ou qui sont nouveaux depuis 1-2-3 ans ou 4 ans n'ont pas connus. Donc ça va permettre à ces gens-là de prendre en considération ces points de vue-là et cette expérience-là sur des choses qui sont arrivées. Les innovateurs, ceux qui arrivent, vont justement donner la poussée pour aller vers l'avant et souvent ça va suivre. Donc dans les catégories disons que maintenant la catégorie de l'innovation est plus forte. [...] Elle est plus présente grâce à la passation de pouvoirs. (Emp-Dis)

3.4.8 Vision stratégique

Le repreneur, conformément aux comportements stratégiques qu'il a déjà mis de l'avant, veut développer l'entreprise sous deux piliers. Le premier repose dans la pénétration du marché de l'électromécanique, un domaine déjà desservi pour en accroître le leadership de l'entreprise. Il veut également demeurer un acteur de premier plan dans

le servopositionnement. Le deuxième pilier, quant à lui, se veut le développement des marchés asiatiques, médicaux, paramédicaux, alimentaires et des centres de recherche.

Le tableau synthèse 11 schématise l'ensemble des éléments discutés se rapportant au profil stratégique du repreneur. Le portrait ainsi constitué semble mettre en évidence que le repreneur de Districoncept présente un profil stratégique se rapportant davantage à l'archétype du repreneur axé sur le maintien.

Tableau 11: Synthèse du profil stratégique du repreneur de Districoncept en lien avec les archétypes

Dimensions	Éléments empiriques		Repreneur axé sur le maintien	Repreneur axé sur le renouveau		Éléments empiriques
Motivations et objectifs	Pérenniser l'entreprise de son père Exercer sa créativité et son côté artiste, nouer de nouvelles relations	X	Devenir dirigeant Exercer son métier Préserver des emplois (aussi le sien) Assurer un revenu Style de vie (pour sa famille) Indépendance et contrôle	La plus-value L'envie de se mettre au défi Être dirigeant Croissance Activités internationales Obtenir une plus grande rentabilité que les concurrents		Croissance Activités internationales
Caractéristiques de la cible recherchées		X	Petite taille Petit nombre d'employés	Ressources intelligibles Grand nombre d'employés Structuration de la cible élevée Gouvernance adéquate		
État de la cible a priori	Saine	X	Saine	Entreprise en difficulté		
Perception de la performance	Relationnelle Respect des parties prenantes Capacité à concilier travail famille	X	« Pérenne » « Personnelle » « Relationnelle »	Économique		Croissance
Perception du risque	Conservateur	X	À éviter	À rechercher activement		
Compétences et antécédents	Bon savoir-faire technique Aucune expérience en gestion	X	Faible éducation Faible expérience managériale Savoir-faire technique poussé Expérience technique	Forte scolarisation Forte expérience managériale	X	Cégep en Sciences pures, puis administration Bacc économie-politique-droit combiné Capacité d'analyse Capacité à concrétiser des projets
Intérêts fonctionnels et comportements de gestion	Travaille constamment à la mise en place d'une culture organisationnelle positive		Opérations Gestion des ressources humaines Contrôle des opérations	Administration Opérations	X	30%gestion (responsable de l'équipe de ventes), 70%développement/ventes/relations clients
Délégation de l'autorité et des responsabilités	Difficulté à se délester des tâches relatives au développement		Centralisateur	Décentralisateur	X	Délègue ce qu'il maîtrise moins ou encore ce qui l'intéresse moins, à savoir la gestion. Va chercher de nouvelles personnes clés au besoin. Personne d'équipe Croit beaucoup aux capacités de ses employés
Comportements stratégiques	Accroissement de la productivité Veut développer davantage l'électromécanique (un domaine déjà desservi), mais accroître le leadership dans le domaine Demeurer un acteur de premier plan au niveau du servopositionnement Garder et accroître son avance technologique au niveau des produits d'avenir	X	Réactif Se concentre sur un créneau Faible intensité entrepreneuriale Préfère améliorer les produits/services existants Mise sur des stratégies axées sur « le prix, la qualité et la notoriété » (p.330)	Proactif Forte intensité entrepreneuriale Recherche les « défis entrepreneuriaux » Recherche les opportunités Visionnaire Préfère créer de nouveaux produits/services Mise sur des méthodes marketing différenciées, différents canaux de distribution, etc.	X	Bonne lecture des besoins clients et du marché Prospection proactive de nouveaux clients, nouveaux produits et marchés Veut développer de nouveaux territoires en Asie Veut développer de nouvelles industries : médical, paramédical, alimentaire, centres de recherches

3.4.9 Arrimage stratégique de Districoncept

Conformément à l'analyse de la stratégie organisationnelle de Districoncept, il nous semble que l'entreprise poursuivait une stratégie de type « analyseur » (Miles et Snow, 1978). Il ressort en effet un patron qui abonde dans ce sens. Une logique d'efficacité pour l'activité de distribution couplée avec une logique d'innovation et d'amélioration des systèmes conçus qui est dépendante de l'évolution technologique et commerciale du marché, sont à la base de la dynamique stratégique de Districoncept.

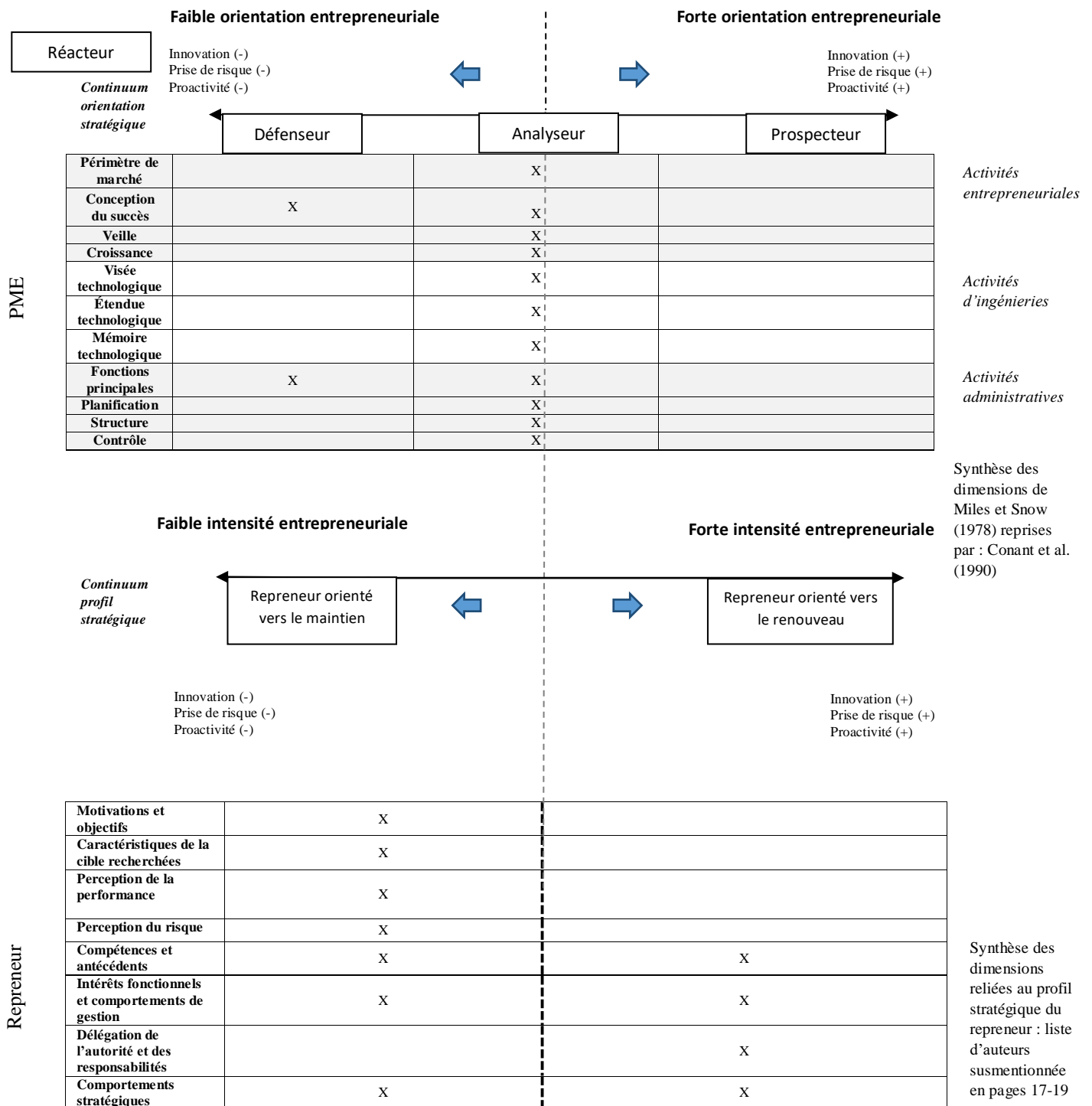
Les défis stratégiques de ce type d'entreprise, comme discuté dans la revue littéraire, sont à la fois orientés à la manière d'un défenseur et d'un prospecteur, c'est-à-dire que leur défi ultime est de réussir à combiner flexibilité, innovation et efficacité (Miles et Snow, 1978). « L'orientation entrepreneuriale » est aussi assujettie à ces besoins stratégiques. Elle se trouve donc à être substantielle.

Curieusement, le repreneur qui a un profil stratégique davantage axé sur le maintien a su vraisemblablement maintenir cette « orientation entrepreneuriale » relativement prononcée chez Districoncept. On peut donc parler d'un écart stratégique *a priori* entre le profil stratégique du repreneur et la stratégie organisationnelle poursuivie *ex ante*. Néanmoins, les liens tissant l'arrimage stratégique ont été créés. Il faut noter la présence de stratégies contingentes telles qu'un accompagnement adéquat du repreneur par une coach qui lui a permis de le rassurer sur ses capacités et ensuite construire une vision pour l'entreprise. L'appui de son Vice-Président très impliqué dans le projet de reprise, à l'instar de tous les employés chez Districoncept sont aussi des éléments à ne pas négliger dans le succès de ce processus. Son Vice-Président a su palier aux faiblesses du repreneur d'une certaine façon en s'investissant dans un rôle plus managérial. Sans vouloir ici statuer sur des liens causaux, force est d'admettre que ces stratégies ont contribué à un certain degré à la réussite de l'établissement d'un arrimage stratégique. Pour en arriver à cet arrimage, il y a donc eu des adaptations au niveau individuel (repreneur), mais aussi au niveau organisationnel pour en venir à un modèle stratégique viable.

Le premier grand défi a été que la relève surmonte ses craintes, autant concernant ses propres capacités d'assumer ce rôle et de reprendre l'entreprise dans le respect de la continuité, tout en y apportant ses couleurs et sa créativité que dans la responsabilité vis-à-vis de l'équipe. Il avait été identifié sur papier comme la meilleure personne pour assurer la présidence de [Districoncept], mais dans les faits, ses appréhensions étaient grandes. Le deuxième défi était de devoir tout faire en même temps, se donner une vision, restructurer l'entreprise, identifier une relève et la mettre en place rapidement, et ce, en gardant l'harmonie entre les individus. (Doc-Dis)

La figure 7, présentée à la prochaine page, dresse en synthèse la représentation de l'arrimage stratégique observé chez Districoncept.

Figure 7: Figure synthèse représentant l'arrimage stratégique de Districoncept



3.5 HISTORIQUE DE LA BOULANGERIE

La boulangerie, fondée en 1943, a été contrôlée et dirigée par une même famille pendant trois générations. Cette entreprise, « véritable institution [dans sa localité] » (Rep-Bou), a toujours offert du pain tranché en différentes déclinaisons selon les méthodes et les recettes artisanales originales. Récemment, le règne familial s'acheva quand le cédant décida en raison de problèmes de santé et d'autres motifs d'ordre personnel de vendre l'entreprise. Un autre élément, celui-ci contextuel, a également hâté sa décision, soit la venue d'une nouvelle menace réglementaire qui demandait des changements majeurs dans le fonctionnement de la boulangerie :

Aussi, une autre chose, il se faisait dire par les compagnies comme Loblaws qu'il faudrait qu'il soit HACCP et là pour ça il fallait faire des gros changements dans la boulangerie et ça aurait coûté énormément cher. Je pense qu'il voyait ça venir... (Emp-Bou)

C'est ainsi qu'il mit en vente la compagnie en catimini. Environ deux ans plus tard, un acheteur signala son intérêt.

Ça faisait quand même un an ou deux qu'il l'avait mis en vente, mais il n'en a pas parlé à personne. (Emp-Bou)

C'est sensiblement ce que recherchait cet acheteur, lui qui attendait impatiemment une opportunité de reprendre une entreprise alors qu'il occupait un poste de comptable au sein d'un bureau reconnu.

J'ai toujours su que je voulais diriger donc c'est sûr que vers la fin quand j'étais comptable j'avais un œil ouvert sur ce qui se passait puis je ne te cacherai pas que j'espérais qu'une entreprise s'offre à moi. (Rep-Bou)

Contrairement aux autres cas étudiés dans le cadre de cette recherche, la cible a

priori était dans les faits en voie de périlcliter et la stabilité du chiffre d'affaires n'était en fait qu'un voile à la réelle décroissance de cette dernière.

J'ai dit dans ma tête c'est officiel je voulais cette entreprise parce que je voyais le potentiel. Ce n'était pas en chute libre, mais c'était en décroissance. Le chiffre d'affaires était constant, mais dans les faits c'est que les prix de ventes augmentaient avec les années, mais notre volume descendait donc ce qui faisait qu'on vendait à peu près pour le même chiffre d'affaires. Mais sauf que moi je voyais le potentiel de développer ça puis on partait de quelque chose qui n'était pas à terre, mais tout était à refaire. Donc le défi était là. Puis, c'était quand même abordable, ce n'était pas l'entreprise qui avait beaucoup investi dans les équipements, donc c'était abordable pour moi, puis le potentiel était là. (Rep-Bou)

Après quelques semaines de négociations, l'affaire fut conclue. L'entente prévoyait la présence du cédant sur une période de 6 mois pour assurer le transfert des connaissances. Ayant des visions et des personnalités aux antipodes, la relation entre le cédant et le repreneur se détériora rapidement, au point où les deux protagonistes jugèrent bénéfiques de mettre fin à cette période de transition. Le cédant coupa alors définitivement les ponts avec l'entreprise.

Donc c'était difficile, la relation était difficile puis même après 1 mois ou 2 il nous empêchait déjà d'amener nos idées puis d'évoluer parce qu'il ne comprenait pas ce qui se passait là. Lui dans sa tête la meilleure façon d'opérer une boulangerie c'était sa façon. Donc il était très critique envers nos idées, puis c'est compréhensible. C'est souvent ce qui est difficile dans un transfert d'entreprise. C'est quand l'ancien propriétaire c'est comme s'il se faisait dire que sa méthode n'était peut-être pas la meilleure, mais nous on fait des essais erreurs. Sauf qu'eux avaient une méthode ou formule qui marchait donc ils pensent que c'est la seule formule qui marchait. (Rep-Bou)

C'était assez tendu je te dirais. [...] L'ambiance n'était pas excellente parce qu'ils ne pensaient pas pareils les deux. [Le repreneur] lui il pensait à des choses pour améliorer l'entreprise, mais [le cédant] lui il ne voyait pas cela comme cela, donc ils n'étaient pas d'accord. (Emp-Bou)

Il y a aussi eu des frictions avec certains des employés, eux qui voyaient d'un mauvais œil les améliorations souhaitées par le repreneur. Les employés étaient vieillissants et la venue du repreneur précipita alors sur une certaine période de temps le départ de ceux-ci. Le repreneur a alors entamé un « *virage jeunesse* » (Rep-Bou), ce qui lui a permis du même coup d'augmenter la cadence de production et les heures de travail sans qu'il n'y ait de mécontents.

Hormis ces employés pour qui la réaction fut plus négative que positive, les autres parties prenantes, à savoir les clients et les fournisseurs étaient tous bien heureux que quelqu'un reprenne la boulangerie en regard du contexte de rareté au niveau de la relève de ce type d'entreprise. C'est donc un moyen pour les fournisseurs d'éviter des pertes sèches et un moyen pour les clients fidèles de la boulangerie de continuer à consommer le bon pain qu'ils ont toujours connu.

Bien personne au Québec ne reprend les boulangeries. Il en reste à peu près une douzaine et moins qui font du pain tranché... du pain d'épicerie, du pain commercial puis c'est toutes des entreprises vieillissantes, la relève n'est pas tellement existante donc c'est sûr qu'il y en a une maudite gang, même les gens de financement ceux que je suis allé voir étaient convaincus que ça allait planter là. Parce que le comptable avec son veston et sa cravate qui reprenait une boulangerie qui portait des paires de jeans et un t-shirt puis qui rentrait dans la production... Après cela il y avait les équipements vieillissants avec des bouts de tapes et le contexte était difficile, puis peu de gens pensaient que j'allais passer au travers. Mais moi j'étais convaincu. (Rep-Bou)

Justement, le défi était grand pour ce comptable qui ne connaissait rien au pain à la base. Par contre, sa ténacité et sa débrouillardise lui ont permis de maîtriser d'abord la manufacture du pain et puis ensuite de créer de nouvelles recettes et de revoir les façons de faire de l'usine. Il ne faut pas oublier le travail qu'il a fait en parallèle de développement de marchés pour prendre du volume dans les différents points de distribution.

Donc c'était de gagner de la notoriété, puis de la réputation, mais ça m'a pris 2-3 ans. 2 ans full full full sans lâcher. [...] Donc non c'était du 7 jours/semaine, c'est sûr que tu te poses la question, mais on voyait des résultats quand même assez importants. (Rep-Bou)

Les stratégies que le repreneur a utilisées pour acquérir les compétences techniques traduisent bien sa débrouillardise en ce sens où il a été chercher l'expertise chez des concurrents ainsi qu'auprès de laboratoires spécialisés, mais il faut aussi mentionner l'apport d'un employé clé qui lui a été d'une aide très précieuse aux balbutiements du projet de reprise.

3.5.1 Activités entrepreneuriales de la Boulangerie

Il convient à ce stade d'étudier la stratégie que poursuivait la boulangerie avant le changement au niveau de la direction, et ce, à l'aune de la théorie mobilisée dans notre cadre conceptuel.

La boulangerie a desservi la même clientèle ainsi que le même marché pendant les années précédant la reprise. En effet, le marché était local, c'est-à-dire qu'il couvrait la ville où l'usine était implantée ainsi que deux autres villes en périphérie. La clientèle était constituée de restaurants, d'épiceries, de résidences pour personnes âgées, de dépanneurs, de traiteurs et aussi de particuliers rejoints par le porte-à-porte. La clientèle finale était en attrition en raison du vieillissement de la population vécu dans la région.

[Notre clientèle, c'était] les épiceries, les résidences pour personnes âgées, les restaurants, puis on avait une route de porte à porte que le livreur allait directement porter aux maisons. [...] On a des traiteurs aussi que je t'ai pas dit qu'on fournit... On fournit aussi les dépanneurs. (Emp-Bou)

Moi j'avais un problème, c'était que tous mes clients étaient à la retraite. C'était tous des clients fidèles, mais ils ont mangé pas mal plus de pains qui leur en restent à manger. Donc là il fallait que je fasse quelque chose parce qu'on mourrait à petit feu. Chaque semaine on perdait des clients nous autres. Ce n'est pas compliqué la population est vieillissante, notre population cible, nos clients étaient très âgés. (Rep-Bou)

L'offre de produits se limitait au pain tranché, et ce, en différentes variétés. D'autre part, il n'y a pas eu d'ajouts à la ligne de produits les années précédant la reprise. Les clés du succès de la boulangerie pour les années précédant la reprise étaient d'offrir un pain à un prix compétitif. À cet atout, il faut aussi mentionner la proximité avec sa clientèle qui assurait une fidélité de ces derniers.

Pour être concurrentiel je te dirais qu'il fallait qu'il baisse les prix. C'était pas mal la meilleure façon je te dirais pour demeurer concurrentiel, ça prenait des bons prix. (Emp-Bou)

Par contre, cet avantage autrefois garant de la compétitivité de l'entreprise, commençait à s'atrophier au cours des années. Cela est assurément causé, du moins en partie selon ce que rapporte un employé clé, par le manque d'investissements de l'entreprise.

Je pense que oui éventuellement si [le cédant] avait gardé ça puis ne pas faire de changements, je pense qu'il courait un peu à sa perte là. Peut-être que ça fait partie des causes du pourquoi il a voulu vendre. Il n'était peut-être pas prêt lui à investir. (Emp-Bou)

Au niveau de la veille, étant donné que le statu quo était la philosophie prônée, elle était très réactive, voire inexistante. À preuve, les technologies, les équipements, les marchés ainsi que l'offre de produit sont demeurés inchangés pendant de longues années précédant la reprise. Les seules informations entrantes, obtenues de manière passive, correspondaient aux nouveautés offertes par les fournisseurs et la rétroaction reçue des clients.

En ce qui concerne les sources de croissance exploitées par l'entreprise, la même ligne de pensée prévalait en ce sens que le cédant se satisfaisait du périmètre de marché desservi et il avait atteint un niveau d'activité qui lui convenait. Donc, l'entreprise n'était pas impliquée dans la prise de risque associée aux changements dans ce périmètre.

Je te dirais qu'avec l'ancien propriétaire lui il ne faisait à peu près pas de publicités. Il était, avec ce qu'il produisait puis ce qu'il vendait il était à l'aise avec ça puis c'était correct pour lui. [...] Les journées étaient plus petites qu'elles sont aujourd'hui. Le [kiosque de vente] le vendredi ce n'était même pas ouvert. (Emp-Bou)

Je me suis vite rendu compte qu'à l'extérieur de [la ville], personne ne connaissait cela. C'était vraiment vraiment méconnu. Quand je disais tantôt qu'il y avait à peu près 5000\$-6000\$ de publicité d'investi par année, il ne faut pas se le cacher, ça en disait long sur ce que connaissaient les gens de la boulangerie. (Rep-Bou)

3.5.2 Activités technologiques de la Boulangerie

Pour supporter ses activités entrepreneuriales, l'entreprise était dotée d'un agencement productif qui lui permettait de satisfaire tout juste son périmètre de marché. Pour reprendre la pensée d'un employé clé interviewé, il n'y avait pas de volonté de moderniser d'une quelconque manière l'entreprise sur le plan de ses opérations. La visée technologique était donc axée sur le maintien de l'existant.

Le fonctionnement de l'entreprise en tant que tel était concentré autour de deux activités principales. La première, celle de la production du pain, faisait intervenir la même technologie et un seul et même processus. Ce processus était routinier. Les mêmes recettes étaient répétées jour après jour.

C'était une routine, c'était d'opérer et de faire la même chose que d'habitude que la veille et l'avant-veille. (Rep-Bou)

Il y avait des contraintes, également vécues après la reprise, en termes d'espaces, d'équipements et de nombre d'employés qui limitaient les possibilités d'accroissement dans la diversité et la quantité des pains produits.

On ne peut pas tout faire en même temps dans le four, ça ne marcherait pas.
(Emp-Bou)

Le second corpus technologique était celui de la livraison des produits boulangers. À l'instar de la production, cette activité était contrainte en termes d'équipements et d'employés, mais les opérations à ce niveau se déroulaient tout de même rondement, c'est-à-dire que le territoire de distribution réussissait à être couvert avec efficience.

Le degré d'obsolescence des équipements utilisés était plutôt élevé en ce sens qu'ils étaient âgés et souvent réparés avec des pièces secondes mains. Les réparations se faisaient donc à peu de coûts et seulement lorsque les équipements devenaient complètement inopérables.

C'était quelqu'un qui ne dépensait pas beaucoup, il ne fallait pas que ça coûte cher, il fallait toujours s'il changeait une pièce, c'est rare qu'il achetait une pièce neuve. Il va toujours aller chercher quelque chose d'usager pour que ça coûte moins cher, mais par contre ça dure moins longtemps puis ça ne travaille pas aussi bien.
(Emp-Bou)

La boulangerie quand moi j'ai acheté, l'amortissement il n'en avait pas. (Rep-Bou)

Il aurait fallu beaucoup d'investissements pour mettre à jour le parc d'équipements de l'entreprise, ce que n'était pas près de faire le cédant.

[C'était] toute de la vieille machinerie là. Donc ce n'était pas quelque chose qui était performant malgré que ce soient quand même des équipements faits forts, robustes, solides. Il y a encore des équipements avec lesquels on fonctionne aujourd'hui, mais il y a certaines choses qui étaient désuètes je dirais. (Emp-Bou)

En conséquence, l'étendue technologique de la boulangerie était plutôt étroite ou « focalisée » pour reprendre l'expression de Miles et Snow (1978).

Le savoir-faire de l'entreprise était ancré dans les routines établies que ce soit au niveau de la production du pain ou encore la livraison. C'était vraiment une exécution systématique de petites tâches qui s'enchaînaient les unes aux autres et répétées jour après jour. Par contre, en ce qui concerne la maîtrise plus complète ou profonde des produits travaillés au niveau de la production, les travailleurs étaient plus limités en ce sens. C'était des « *opérateurs* » tout simplement. Ces derniers étaient âgés en outre.

Ils faisaient juste ce qui avait toujours été fait, ils suivaient les mêmes recettes et ils n'avaient aucune idée de quel ingrédient faisait quoi dans le pain. (Rep-Bou)

C'est donc la question d'appliquer la recette à la lettre et de suivre une méthode de fabrication établie.

C'est plus les processus. Parce que n'importe qui serait capable d'en faire, mais s'il n'a pas la bonne méthode, ça va sortir.... Des fois on peut rater des batchs là. [...] C'est pour ça je te dis le processus est important, la façon de faire, les recettes. (Rep-Bou)

3.5.3 Activités administratives de la Boulangerie

Sur le plan structurel, l'entreprise était divisée de manière « fonctionnelle » puisqu'elle était composée d'un service de production, un autre de livraison et ceux-ci se rapportaient à la direction qui s'occupait pour sa part des tâches administratives ainsi que l'approvisionnement. Néanmoins, les frontières entre ces départements n'étaient pas clairement définies et les travailleurs pouvaient intervenir dans plusieurs activités issues de plusieurs départements. Dans ce contexte, le cédant était la personne qui maintenait

l'ordre de manière autoritaire et il s'assurait de l'exécution adéquate des tâches.

Comment je te dirais ça... Avec moi ça allait très bien, mais je ne dirais pas que ça allait aussi bien avec tout le monde. C'est quelqu'un de... je cherche le qualificatif... Je vais dire quand il disait quelque chose il était sec un peu. C'est pas d'être sévère, mais des fois la manière de le dire, des fois tu dis que ça sort mal un peu. (Emp-Bou)

L'autre (le cédant) était très sévère, très exigeant envers ses employés. (Rep-Bou)

L'interdépendance entre les services était très élevée puisque ceux-ci poursuivaient « le même processus technologique » (Miles et Snow, 1978) de manière inextricable. Néanmoins, le service de la production est jugé le plus névralgique de l'entreprise étant donné que c'était la base de son succès.

La production [est la fonction la plus cruciale] parce que si t'as pas un bon produit, tu ne vendras pas un pain si tu n'as pas la qualité. Tout le reste va s'enchaîner. (Emp-Bou)

Notre « core business » va toujours rester le pain tranché. (Rep-Bou)

Pour réussir à planifier efficacement ses opérations, la boulangerie a, hormis la sophistication du processus amenée après la reprise par un logiciel approprié, toujours adopté une planification « intensive » (Miles et Snow, 1978), c'est-à-dire effectuée avant l'action. Le cédant «comptait à la mitaine » (Emp-Bou) les besoins en pains en fonction des consommations prévues à la lumière des informations obtenues par les livreurs pour ensuite établir un ordonnancement des cuites pour les différentes variétés de pains. Une fois produits, les pains étaient livrés et vendus. Le cédant pouvait ainsi ajuster ses prévisions en fonction de la demande réelle rencontrée. Ce processus de planification était plus complexe qu'il ne l'est actuellement en regard du manque de logiciels adaptés.

Ça c'est moins compliqué que c'était avant. Parce que dans le temps [du cédant] c'était tout compté à la mitaine puis c'était un système assez compliqué. Ça c'est une des choses que lorsque [le repreneur] est arrivé, on a monté un programme informatique pour pouvoir calculer le pain à l'ordinateur. C'est beaucoup plus simple comme ça. (Emp-Bou)

Du point de vue du contrôle des opérations, la boulangerie laissait la responsabilité aux employés de vérifier la qualité obtenue par les diverses activités de production. Il n'y avait pas de critères préétablis de rendement ou encore de qualité. Le jugement des employés et certaines règles heuristiques avaient préséance. Par conséquent, le souci de la précision était peu présent, et donc, la standardisation était loin d'être atteinte.

Oui, mais je te dirais la pâte était jamais égale. Des fois elle sortait dure. Quand je dis dur, c'est parce qu'il n'y a pas assez d'eau dans la pâte. La pâte est plus dure, puis des fois elle pouvait sortir plus molle, mais ça sortait comme ça et si elle était de même, elle était de même, il s'ajustait plus ou moins. Il n'essayait pas le lendemain de faire mieux. Il fonctionnait avec ce qu'il avait on dirait et il avait un barème si tu mets tant de poches de farines, tu mets tant d'eau. Il y allait avec ça. (Rep-Bou)

Il (le pain) n'était jamais égal. Il était très variant parce que la recette n'avait pas été ajustée pour que ça fonctionne. Donc, dépendamment des journées il était beau, pas beau. Ils ne savaient pas ce qui se passait. (Rep-Bou)

Les livreurs étaient aussi autonomes par rapport à leur itinéraire et ils veillaient à l'optimiser. En dehors de ces activités opérationnelles, le contrôle au niveau administratif, c'est-à-dire la gestion des coûts de production ou encore d'approvisionnement notamment passait en totalité par le cédant et sa femme qui s'occupait de tenir les livres. L'acuité des données utilisées laissait à désirer et l'intuition du cédant était la règle de décision plus souvent qu'autrement. L'exemple suivant relatif au coût de revient traduit bien le niveau de contrôle de la boulangerie à cette époque:

Lui je ne suis pas sûr qu'il était capable de dire combien ça lui coûtait faire un pain, mais il avait probablement une idée, mais sans l'avoir calculé vraiment. (Emp-Bou)

Tableau 12: Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante de la Boulangerie

Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante		
Périmètre de marché	Territoire(s) :	-Marché géographique étroit, local
	Clientèle(s) :	- Restaurants, épiceries, résidences pour personnes âgées, dépanneurs, particuliers -Clientèle fidèle -Clientèle vieillissante en attrition
	Produit(s) :	-Offre de produits boulangers limitée et stable
Conception du succès	Avantage concurrentiel :	-Prix -Satisfaction clientèle existante -Desservir le même réseau de distribution
Veille	Point(s) de mire et source(s) d'information:	-En réaction à des informations obtenues des fournisseurs ou des clients
Croissance	Source(s) de développement :	-Prise de risque évitée -Imputable à l'accroissement de la demande

Visée technologique	Motivations à changer le ou les technologie(s) :	-Aucune motivation à changer les technologies (investissements requis)
Étendue technologique	Nombre de technologies : (couple équipements-individus-processus)	-Technologie focalisée sur la production de pains et sa livraison -Processus séquentiel
	Degré d'obsolescence des équipements et technologies utilisés :	-Équipements vieillissants -Équipements peu productifs et performants -Aucune volonté de moderniser l'équipement -« Bootstrapping »
Mémoire technologique	Savoir-faire :	-Main d'œuvre peu qualifiée et vieillissante -Application des recettes et processus aveuglément selon les routines établies
	Métiers impliqués :	-Boulangers -Opérateurs -Livres

Fonctions principales	Cœur de compétences :	-Production -Marketing anémique
Planification	Séquence :	Planifier → Agir → Évaluer
	Niveau de complexité :	-Règles heuristiques -Aucun système informatique -Difficile
Structure	Type :	-Fonctionnelle -Les frontières entre les fonctions sont floues, informelles
Contrôle	Centralisation/décentralisation:	-Autonomie et imputabilité accordées aux employés/fonctions
	Évaluation de la performance et du risque:	-Peu systématique en ce qui concerne les produits (manque de standardisation) -Pas de connaissance au niveau comptable et financier

3.6 PROFIL STRATÉGIQUE DU REPRENEUR DE LA BOULANGERIE

Avec le portrait de la stratégie poursuivie par la boulangerie avant la reprise ainsi décortiquée, il convient maintenant d'aborder l'autre angle d'analyse pertinent pour répondre à notre question de recherche, à savoir le profil stratégique du repreneur, et ce, par étalonnage à partir des archétypes décrits dans la revue littéraire.

3.6.1 Motivations

La décision de reprendre une entreprise a été pour ce repreneur alimentée par diverses motivations. Au premier rang, il faut noter sa lassitude face à son ancien métier, en l'occurrence celui de comptable. Ensuite, devenir dirigeant était un rêve qui l'habitait depuis toujours. Il aimait être le leader dans tout ce qu'il entreprenait dans sa vie. Ce rêve a certainement été alimenté par le modèle de ses parents qui étaient eux aussi des entrepreneurs. Comme motivations plus spécifiques, ont ressorti l'innovation, la croissance, le défi de développer et rentabiliser une affaire, « *mettre à profit [ses] connaissances puis [ses] talents* » (Rep-Bou) ainsi que d'assurer la pérennité de la boulangerie pour la région.

3.6.2 Caractéristiques de la cible recherchées

Ce qui a fait arrêter le choix du repreneur à l'endroit de la boulangerie, c'est qu'elle était avant tout du domaine manufacturier et elle était « *abordable* » (Rep-Bou). De plus, il voyait le potentiel, l'opportunité d'affaires que représentait cette dernière. Il n'avait pas d'autres critères de décision a priori. Il était ouvert à plusieurs types d'entreprises.

3.6.3 Perception de la performance

En corollaire avec ses motivations, le repreneur de la boulangerie apprécie la performance sous différents angles. Les aspects les plus importants ayant ressortis sont la satisfaction de la clientèle, la rentabilité et le niveau des ventes.

3.6.4 Perception du risque

Le repreneur est quelqu'un qui n'a pas peur de prendre des risques. Par contre, pour lui, ces risques doivent être appréciés et contrôlés. Il ne faut pas voir en cela un manque de caractéristiques entrepreneuriales, mais bien un entrepreneur qui ne prend pas des risques indûment. Le repreneur a bien insisté sur cet aspect de sa relation face au risque.

Mais ce n'est pas une question de ne pas être entrepreneur ou ne pas être visionnaire, je crois que c'est juste une question d'être conscient de ce qui pourrait arriver. [...] C'est que tu penses que tes risques sont contrôlés, tu essaies de les contrôler le plus possible, mais tu ne le sais jamais ce qui peut arriver. Tu peux avoir une poursuite, il peut arriver quelque chose dans le produit, un gros joueur qui décide de signer une entente et qui te bloque l'accès aux épiceries. Tout peut arriver, puis le matin que ça arrive tu peux revoir à la baisse tes projections. (Rep-Bou)

3.6.5 Compétences et antécédents

Comme susmentionné, le repreneur a des parents entrepreneurs et ces derniers ont eu une forte influence sur lui en tant que modèles. D'un point de vue académique, il a complété une technique administrative, il a fait des études universitaires pour obtenir un titre CGA. Professionnellement, il a cumulé 9 ans d'expérience comme comptable. De plus, il est originaire de la région où la boulangerie est implantée.

3.6.6 Intérêts fonctionnels et comportements de gestion

Jusqu'en 2014 le repreneur s'investissait entièrement dans la production pendant le jour, alors que le soir il accomplissait les tâches administratives. À partir de 2014, il s'est délesté de 20% de ses tâches opérationnelles pour accomplir davantage de tâches administratives pendant le jour. En 2015-2016, il évalue son temps passé à la production à une hauteur de 40% comparativement à 60% pour le volet administratif. Cette évolution au niveau des tâches effectuées s'explique par un besoin de restructurer à la base l'entreprise sur le plan de la production, mais il est aussi venu plus tard le besoin d'assurer le développement de celle-ci et du même coup mieux mettre en scène les forces du repreneur.

Donc si je reste dans la production et bien je m'isole et [...] c'est plus profitable pour la compagnie de faire autre chose que de la production. (Rep-Bou)

L'autre chose aussi, c'est que je pense qu'il faut maximiser nos forces. On se fait souvent dire dans la vie de travailler sur nos faiblesses, mais je pense qu'en affaires c'est important de travailler sur nos forces. (Rep-Bou)

De plus, n'étant pas une personne de routine, cet aspect de son travail, à savoir le développement, le satisfait davantage que de rester dans la production, quoiqu'il aime bien une fois de temps en temps « *[arriver] dans la production puis mettre les mitaines et embarquer au four* » (Rep-Bou). Il faut noter aussi que l'aspect bureaucratique de la gestion n'est pas ce qui le stimule le plus, lui qui rappelle le fait qu'il était lassé de son travail de comptable. Il va donc « *faire sa paperasse* » par obligation. Ce qui éveille en lui le plus de passion c'est le côté entrepreneurial associé au développement de son affaire. Il apprécie donc « *tout ce qui entoure la mise en marché, les ventes, les relations humaines* » (Emp-Bou).

3.6.7 Délégation de l'autorité et des responsabilités

Le repreneur est quelqu'un qui aime que les choses soient bien faites et, en conséquence, il a le réflexe de ne pas déléguer certaines tâches qui pourraient compromettre la qualité des produits fabriqués. Il va donc se faire un devoir de passer dans la production pour s'assurer du respect des bonnes pratiques, parfois au damne de ses employés.

Je dirais que la production a peut-être été la partie que j'ai le plus de misère à déléguer parce que j'étais tellement perfectionniste que j'en étais fatiguant. Donc, quand tu es trop perfectionniste, il n'y a pas personne qui peut l'apprendre parce qu'ils ont l'impression que la coche est trop grande. À un moment donné il faut que tu « slack » un peu et que tu acceptes que le produit soit un petit peu moins parce qu'il faut se mettre dans la peau d'un employé qui est là à tous les jours... C'est tellement du récurrent que veut veut pas il ne peut pas être aussi pointilleux jour après jour. (Rep-Bou)

En dehors de la production, il y aussi d'autres éléments associés au développement pour lesquels le repreneur a de la difficulté à se décharger.

Il y a des choses que je pourrais déléguer, mais que je ne délègue pas et ce n'est pas mieux fait parce que c'est moi qui le fais, même que des fois ça prend du retard ou ça traîne sur la pile, mais je veux m'en occuper. (Rep-Bou)

Par contre, pour les tâches pour lesquelles il n'a pas les compétences requises pour les réaliser, il n'hésitera pas à faire appel aux services d'autrui. Pour lui, « *[il faut] laisser nos faiblesses à des gens compétents qui pour eux ça va être des problèmes faciles à résoudre* » (Rep-Bou).

3.6.8 Comportements stratégiques

Pour redonner un élan à l'entreprise qu'il a reprise, le repreneur a dû adopter des comportements stratégiques de différentes natures. La première catégorie regroupe toutes les actions visant la solidification de l'entreprise par rapport à ses produits et ses marchés existants, son système productif ainsi que l'aspect administratif de l'entreprise. La qualité des produits a été accentuée que ce soit par de meilleurs ingrédients ainsi qu'un raffinement au niveau des techniques de production tout en conservant l'esprit artisanal.

Avec [le repreneur] ce n'est pas compliqué à tous les postes de travail, il y a eu de l'amélioration. Veut veut pas au bout de la ligne on fait un meilleur pain de meilleure qualité. (Emp-Bou)

Aussi, le repreneur n'a pas rompu avec les recettes du passé. Les clients ont l'impression de goûter le même pain d'autrefois. Le repreneur ne renie donc pas le caractère distinctif de l'entreprise.

Ce qui fait de nous une boulangerie unique c'est qu'on est une boulangerie industrielle, mais de type artisanal, c'est qu'on utilise des machines qui étaient utilisées dans les années 60-70 et nos procédés n'ont pratiquement pas changés et nos recettes non plus. C'est ce qui fait que nos produits goûtent encore le bon vieux pain. (Rep-Bou)

Cependant, « [le repreneur], lui, il voyait plus grand [...] puis il voulait grossir » (Emp-Bou), ce qui l'a amené à doubler le nombre de cuites effectuées par jour. Cela était nécessaire pour supporter la plus grande pénétration du marché existant souhaitée par le repreneur. Il a donc pu augmenter sa présence à ses différents points de distribution déjà desservis et cela s'est vu accompagné du même coup d'un meilleur service offert aux clients.

Au niveau administratif, le repreneur a créé un système de gestion lui permettant de mieux planifier et organiser les activités de la boulangerie, en plus de permettre d'avoir une lecture précise des coûts de revient des produits fabriqués.

En parallèle, la deuxième catégorie de comportements stratégiques adoptés se situe au niveau du développement en repoussant les frontières actuelles du périmètre de marché de la boulangerie. On peut mentionner le travail sur l'image et la notoriété de l'entreprise grâce à des investissements massifs en publicité. Le repreneur a effectivement mis une emphase particulière sur le caractère local de la boulangerie et cela crée une différenciation inégalée en ce sens dans la région. Il a jumelé ces efforts avec une implication sociale soutenue qui vise à donner du pain aux personnes dans le besoin de la communauté. Par conséquent, il enracine davantage son entreprise dans son milieu.

Hormis ce travail sur l'image, il a aussi développé une gamme complète de pains santé qui se marie avec les besoins d'une clientèle plus jeune qu'il souhaite ardemment convaincre d'adopter ses produits. Pour lui, il en va de la pérennité de son entreprise et cela correspond à son principal défi.

Après ça, ok l'image est là, on va aller chercher des produits qui sont plus santé qui vont se démarquer davantage chez les jeunes familles. [...] Dans les jeunes familles, et bien si l'enfant qui a 12-13 ans mange du pain [de la boulangerie] et bien lorsqu'il va avoir 17-18 ans et qu'il aille sur le marché du travail, il mangeait du [pain de chez nous] donc il va continuer à en manger. (Rep-Bou)

Un des pains aux fruits qu'il a développé lui-même, très apprécié des consommateurs, est unique en son genre et inimité de la concurrence : « *c'est un bon produit qui est vraiment différent de ce qui se fait* » (Rep-Bou). Selon le repreneur, c'est un accomplissement d'avoir pu innover dans le domaine du pain, car pour lui c'est très difficile. Par contre, l'innovation à ses yeux passe par des aspects plus intelligibles, ce qui manifeste sa volonté de capitaliser sur le potentiel existant de la boulangerie. Cette ligne de pensée est reprise dans l'extrait suivant :

Tu as la gamme de produits conventionnels qu'améliorer ou innover là-dedans c'est vraiment compliqué puis je ne suis pas convaincu qu'il y a de la place pour innover là-dedans. L'autre gamme c'est la gamme santé c'est ce qu'on a fait on a innové là-dedans, mais c'est ce que toutes les grosses compagnies font aussi. Ils innoveront tous là-dedans. Donc l'innovation dans les produits c'est vraiment plus le « branding » c'est de travailler sur notre marque, la qualité qu'on parlait tantôt, le service, les ingrédients, le goût de notre pain, la fraîcheur de notre pain, [...] le caractère local. [...] Donc il faut travailler avec ce qu'on a. Ce qu'on a en place et il faut le développer. (Rep-Bou)

3.6.9 Vision stratégique

L'entreprise, au moment où ces lignes sont écrites, est en train de connaître une transformation importante qui traduit bien la vision stratégique du repreneur. En effet, d'importants investissements ont été faits pour la construction d'une nouvelle usine abritant sous le même toit un point de vente. Il y a derrière cette évolution que prend l'entreprise une volonté du repreneur de réduire sa dépendance commerciale envers les supermarchés où il vend son pain et qui ne suivent pas le rythme de croissance de la boulangerie par rapport à ce qu'ils offrent en termes d'espace tablette. Encore une fois, son côté entrepreneur ressort quand il commente cette décision : « *c'est un peu un pari que je prends, mais c'est la « game » que je joue* » (Rep-Bou). La construction de cette usine répond aussi au besoin de renouveler l'entreprise sur le plan technologique et lui permettre de créer de nouveaux produits sur un horizon de moyen terme.

Le tableau synthèse 13 schématise l'ensemble des éléments discutés se rapportant au profil stratégique du repreneur. Le portrait ainsi constitué semble mettre en évidence que le repreneur de la Boulangerie se rapporte davantage à l'archétype du repreneur axé sur le renouveau.

Tableau 13: Synthèse du profil stratégique du repreneur de la Boulangerie en lien avec les archétypes

Dimensions	Éléments empiriques		Repreneur axé sur le maintien	Repreneur axé sur le nouveau		Éléments empiriques
Motivations et objectifs	Le rêve de devenir dirigeant Pérennité de la boulangerie pour la région Offrir de meilleures conditions de travail Veut répéter ce que ses parents ont fait Lassitude face à son ancien métier		Devenir dirigeant Exercer son métier Préserver des emplois (aussi le sien) Assurer un revenu Style de vie (pour sa famille) Indépendance et contrôle	La plus-value L'envie de se mettre au défi Être dirigeant Croissance Activités internationales Obtenir une plus grande rentabilité que les concurrents	X	Croissance Le rêve de devenir dirigeant Innové Recherche le défi de développer une affaire Recherche la rentabilité
Caractéristiques de la cible recherchées	Abordable Opportunité d'affaires Pas vraiment d'idées a priori Un penchant vers le manufacturier	X	Petite taille Petit nombre d'employés	Ressources intelligibles Grand nombre d'employés Structuration de la cible élevée Gouvernance adéquate		
État de la cible a priori			Saine	Entreprise en difficulté	X	Une entreprise en décroissance, mais possédant un potentiel aux yeux du repreneur Beaucoup de changements à effectuer pour assurer sa survie
Perception de la performance			« Pérenne » « Personnelle » « Relationnelle »	Économique	X	Satisfaction de la clientèle Satisfaction des employés Rentabilité Hausse des ventes
Perception du risque			À éviter	À rechercher activement	X	Bonne propension au risque Conscient du risque Contrôle le risque
Compétences et antécédents			Faible éducation Faible expérience managériale Savoir-faire technique poussé Expérience technique	Forte scolarisation Forte expérience managériale	X	Issu de parents entrepreneurs Issu de la région où est implantée la boulangerie Technique administrative Titre CGA avec 9 ans d'exercice
Intérêts fonctionnels et comportements de gestion	Au début de la reprise, surtout dans la production Changer les méthodes de travail à la production N'aime pas la paperasse Importance de la communication		Opérations Gestion des ressources humaines Contrôle des opérations	Administration Opérations	X	Leadership Établissement du coût de revient Développement des affaires De plus en plus, il se consacre au développement pour optimiser ses talents et connaissances Préfère le développement, la mise en marché, les ventes, les relations humaines
Délégation de l'autorité et des responsabilités	Ne délègue pas facilement	X	Centralisateur	Décentralisateur		
Comportements stratégiques	Mise sur la qualité Travaille sur l'image (notoriété) Offre d'un prix inférieur à la concurrence Rapport qualité/prix Maintien des recettes Pénétration des marchés existants Capitaliser sur le potentiel des produits existants		Réactif Se concentre sur un créneau Faible intensité entrepreneuriale Préfère améliorer les produits/services existants Mise sur des stratégies axées sur « le prix, la qualité et la notoriété » (p.330)	Proactif Forte intensité entrepreneuriale Recherche les « défis entrepreneuriaux » Recherche les opportunités Visionnaire Préfère créer de nouveaux produits/services Mise sur des méthodes marketing différenciées, différents canaux de distribution, etc.	X	Vision de développement intégrant à moyen terme la création de nouveaux produits Importance du renouvellement technologique et du portefeuille de produits Attraction d'une nouvelle clientèle grâce à de nouveaux produits novateurs (réalisé) Agrandissement du créneau Vise la réduction de la dépendance commerciale Extension des marchés existants Met en place une stratégie marketing

3.6.10 Arrimage stratégique de la Boulangerie

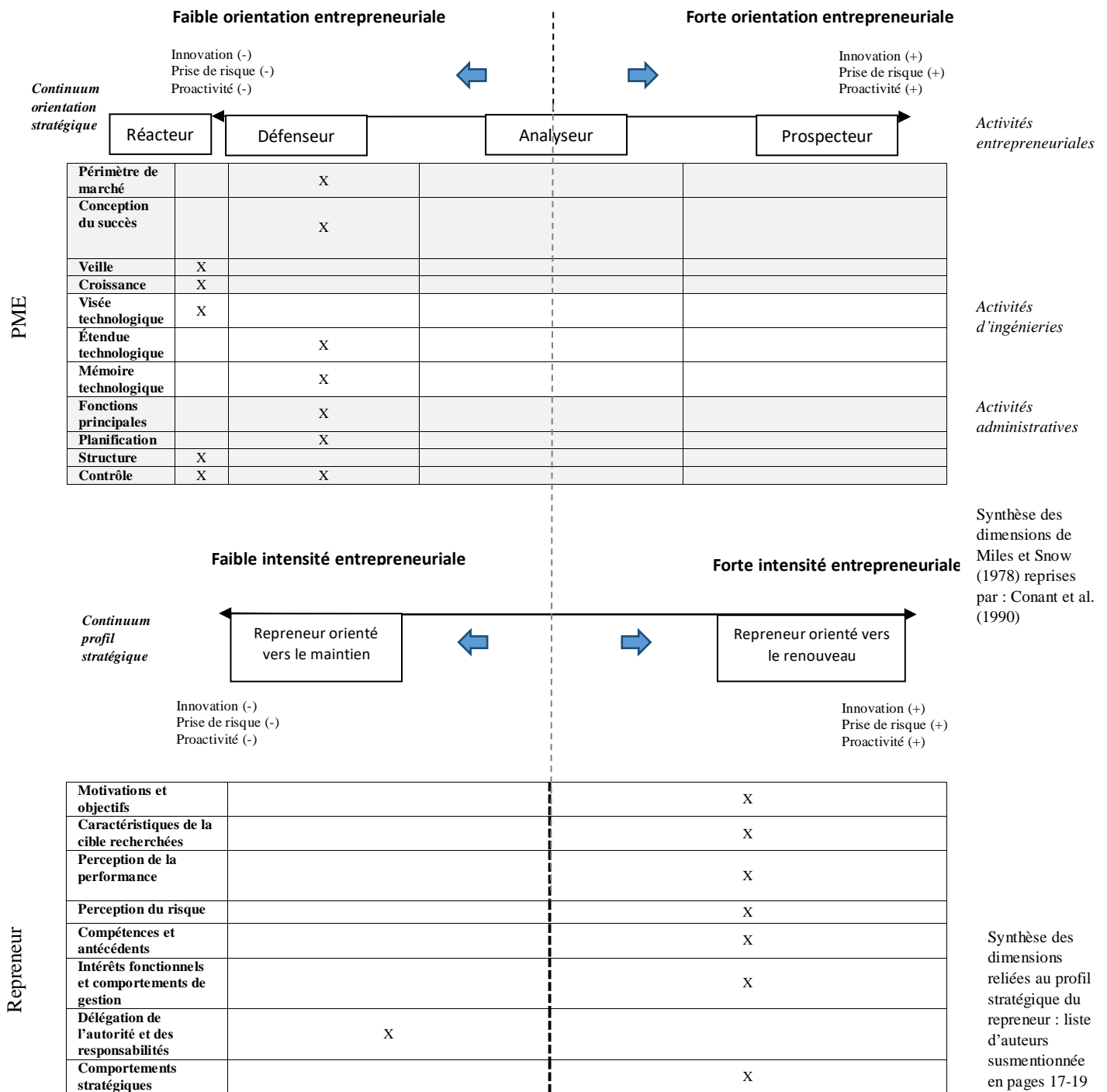
En s'appuyant encore une fois sur la typologie de Miles et Snow (1978), il semble que la stratégie poursuivie par la Boulangerie avant la reprise en était une « hybride » réunissant les traits d'une stratégie « défenseur » et « réacteur ». Plusieurs dimensions stratégiques se rapportant à une stratégie de type « réacteur » nous laissent croire que l'entreprise n'était pas en phase avec son environnement avant la reprise et que sa pérennité était compromise. Rappelons-nous que le nombre de pains vendus était en diminution à ce moment.

Cette position stratégique traduisait donc une faible « orientation entrepreneuriale », voire anémique. Dans ces conditions, il importait de mener un travail de « régénération stratégique » (Bégin et al., 2011) pour redonner un nouveau souffle aux activités de la Boulangerie. Le principal défi stratégique associé à la reprise de l'entreprise en était donc un entrepreneurial. Il fallait redonner des potentialités à cette entreprise.

Le repreneur a su transformer cette entreprise dans le respect de son unicité en adoptant différents comportements stratégiques vecteurs de renouvellement. Il y avait donc un écart important entre le profil stratégique du repreneur et la stratégie organisationnelle poursuivie *ex ante* sur le plan de « l'intensité entrepreneuriale ». Cet écart a été le déclencheur, l'électrochoc d'une démarche de « régénération stratégique » (Bégin et al., 2011). Le changement s'est donc opéré sur un plan organisationnel et a su ramener l'entreprise en phase avec son environnement. Pourtant, cela s'est fait au détriment de sa relation avec le cédant et avec les employés.

En terminant, il faut aussi noter une certaine adaptation du repreneur sur le plan individuel, lui qui a dû relever le défi d'acquérir les compétences techniques requises au travail dans une boulangerie. Néanmoins, de tout évidence, l'organisation a dû s'adapter davantage à son nouveau dirigeant que l'inverse. La figure 8, présentée à la prochaine page, dresse en synthèse la représentation de l'arrimage stratégique observé chez la Boulangerie.

Figure 8: Figure synthèse représentant l'arrimage stratégique de la Boulangerie



3.7 HISTORIQUE DE LA MODÈLERIE

En 1984, à la suite de la faillite d'une entreprise pour laquelle ils travaillaient, quatre employés décidèrent de la relancer pour conserver leur emploi. Cette entreprise se spécialisa alors dans le modelage et le moulage de pièces destinées essentiellement aux fonderies. Au fil du temps, l'actionnariat s'est transformé quelque peu. Il y a eu le départ de deux actionnaires et la venue d'un nouveau en remplacement. Ce dernier n'est resté que 3 ans propriétaire de l'entreprise. Ensuite, la Modèlerie, maintenant contrôlée à 100% par un seul individu, s'est fait offrir d'être rachetée par une compagnie publique. C'est ainsi que pendant 4 ans, soit de 1999 à 2003, la Modèlerie opérait sous l'égide d'un regroupement détenteur de 60% de son capital. Après cette période, le regroupement a souhaité désinvestir dans ses activités reliées au composite en regard d'un ralentissement de ce secteur et c'est pourquoi ce dernier a offert à l'actionnaire qui détenait à ce moment 40% des actions de l'entreprise de racheter la totalité des actions du regroupement. Ainsi, en 2004, la Modèlerie était repassée aux mains du même actionnaire historique, ci-après nommé « le cédant ». Il continua à opérer la Modèlerie pendant quelques années et, étant progressivement en train d'envisager sa retraite, c'est à ce moment que la question de la relève s'est posée.

Les trois années après on l'a gardée comme ça [...], mais rendu à 55-56 ans c'est là que j'ai commencé à penser [à la relève] (Céd-Mod)

C'est donc vers 2007 que le cédant commença à manifester son intention de transmettre. Sachant que c'était un processus de longue haleine, le cédant entreprit alors sans tarder des démarches pour mesurer l'intérêt des membres de sa famille à reprendre l'affaire dans un premier temps.

À un moment donné dans une réunion de famille j'ai dit, c'était dans le temps des fêtes je me rappelle, j'ai dit à un moment donné dans 5-6 ans je vais vouloir arrêter de travailler un peu. Je travaille 90-100 heures/semaine. J'ai dit à un moment donné je vais avoir besoin de quelqu'un. [...] Si ça intéresse personne moi je vais prendre les moyens en conséquences ou je vais regarder

pour la vendre ou bien je vais regarder pour monter de la relève autrement.
(Céd-Mod)

Son appel a été entendu par l'un de ses gendres qui s'est montré intéressé, quelques mois plus tard, à reprendre l'affaire de son beau-père. Entre temps, d'autres personnes s'étaient déjà montrées intéressées, du moins en paroles, à assurer la relève de la Modèlerie. Le signal d'intention de son gendre est donc arrivé à point nommé. Le cédant était alors satisfait des résultats issus de ses démarches pour trouver une relève étant donné qu'il mesurait très bien la difficulté de trouver des candidats intéressés, d'une part, et compétents, d'autre part dans ce secteur si pointu d'un point de vue technique.

Trouver des gens qui veulent faire « runner » ça une affaire de même puis nous autres c'est un domaine technique il n'y a pas beaucoup de monde qui travaille dans ce domaine-là. (Doc-Mod)

Ça prenait des gens vraiment intéressés en raison du défi technique à relever (Céd-Mod)

Son gendre travaillait alors pour une autre modèlerie comme électromécanicien attitré à la maintenance. Il avait donc déjà un pied dans le domaine. Plusieurs réunions eurent lieu pour tenter d'élaborer un plan de relève qui satisfaisait les deux parties. C'est alors qu'a émergé l'idée d'intégrer d'autres entrepreneurs pour former une équipe de reprise. Son gendre connaissait un modeleur qui travaillait pour la même entreprise que lui. Il connaissait aussi un étudiant sur le point de terminer son cours de génie. Le gendre a donc tenté de les approcher avec cette proposition. L'intérêt des deux individus était présent, mais ils ne voulaient pas faire les choses à toute vitesse.

J'ai eu des discussions avec eux-autres. Ça les intéressait d'acheter, mais ils n'étaient pas prêts. Ils ne savaient pas c'est quoi qu'on faisait non plus. (Céd-Mod)

En janvier 2008, le gendre quitta son emploi pour s'en venir travailler chez son beau-père comme salarié dans un premier temps. C'était l'occasion pour lui d'apprendre les rouages de cette nouvelle modèlerie et d'installer les machines à contrôle numérique que son beau-père venait d'acheter pour assurer du travail et des potentialités à la relève. Quelques mois plus tard, l'étudiant finissant en génie intégrait la Modèlerie. Le cédant voulait l'habiliter à la gestion de projets et c'est pourquoi il l'a formé personnellement, lui qui orchestrait la très grande majorité des projets depuis toujours.

Je l'ai mis à côté de moi et j'ai dit tu vas apprendre à faire des soumissions, tu vas apprendre à concevoir des modèles, concevoir des moules, ainsi de suite. (Céd-Mod)

Un peu plus tard, le modelleur de la compagnie où travaillait le gendre du cédant fit le saut et intégra la modèlerie, soit en mars 2008. L'équipe était désormais réunie. Le plan était alors de former ces individus et leur faire prendre de l'expérience.

Cette équipe-là en 2008, moi j'ai dit on va commencer par les installer, les faire travailler, leur faire connaître l'entreprise puis j'ai fait ça pendant 5 ans à travailler, à leur donner des responsabilités. (Céd-Mod)

Par contre, au bout de la première année au sein de la modèlerie, l'étudiant finissant en génie décida de ne plus faire partie du projet de reprise et il quitta alors l'entreprise. Ainsi, l'équipe, à cet instant atrophée d'un repreneur, a continué à acquérir des connaissances et de l'expérience. Les rôles se sont aussi davantage définis. Le gendre du cédant s'occupait des activités opérationnelles alors que l'ancien modelleur était désormais davantage dans la gestion de projets et l'administration. Des formations et un coaching adapté à leur rôle furent dispensés aux repreneurs par l'entremise du cédant, mais aussi par le Centre Local de Développement (CLD) notamment.

Au niveau du transfert de la propriété, un plan a été officialisé en 2011 impliquant un gel successoral et une possession égale entre les deux repreneurs des actions participantes.

Bien en 2011 on a signé toute la paperasse pour dans le fond tout ce qui est avis notarié et tout ça. (Rep-Mod)

Finalement, c'est au milieu de l'année 2013 que les deux repreneurs sont devenus officiellement propriétaires de l'entreprise. Cela marquait du même coup la nomination de l'ancien modelleur au titre de PDG de l'entreprise et celle du gendre au titre de Vice-Président.

C'est en juin 2013 qu'ils ont pris la pôle. Je leur ai vendu les actions ordinaires et je me suis gardé les actions privilégiées. (Céd-Mod)

Le cédant a assuré une période de transition de 2008 à 2013 où il a transmis son savoir-faire et ses connaissances : « Il est resté quelques années pour faire le lien, pour faire le transfert. ».

Même après cette transition, le cédant jouait toujours un rôle dans la Modèlerie en raison notamment de l'attachement de ce dernier à l'entreprise et la bonne relation qu'il a toujours entretenue avec les repreneurs.

Quand ça fait 27 ans que tu montes une business, tu ne voudrais pas qu'elle éteigne en même temps que toi tu t'en vas chez vous. Donc ça fait partie de ça. (Céd-Mod)

Il venait à l'usine de temps à autre au cas où les repreneurs avaient des problèmes ou des questions. Comme de fait, à un moment où la demande fut très forte et où plusieurs projets étaient menés de front, les repreneurs ont eu besoin d'un appui supplémentaire pour remettre les choses en ordre.

Je leur ai dit si vous avez besoin de moi vous me le dirai, je vais descendre en bas vous aider. Je vais avoir 64 ans puis ça fait 3 ans de ça et ça fait trois ans que je n'ai pas de salaires. Je viens de même... L'année passée je suis venu parce qu'ils ont perdu un peu le contrôle dans l'usine même. Donc ils m'ont demandé de venir voir ce que je pouvais faire. Puis là j'ai dit je vais venir vous mener le plancher pendant 2-3 mois. (Céd-Mod)

3.7.1 Activités entrepreneuriales de la Modèlerie

Il convient à ce stade d'étudier la stratégie que poursuivait la Modèlerie avant le changement au niveau de la direction, et ce, à l'aune de la théorie mobilisée dans notre cadre conceptuel.

De prime abord, en raison de la nature de l'activité primaire de la Modèlerie qui consistait à concevoir et réaliser des modèles, des prototypes ainsi que des moules pour des pièces de tout acabit, on faisait appel à l'expertise de l'entreprise de toutes les régions du Québec. Étant donné qu'il n'y avait pas besoin d'un transport ou d'une distribution récurrente de ses produits puisque ce sont des modèles et des moules uniques pour des besoins souvent ponctuels, le bassin de clientèle de la Modèlerie se dispersait sur le territoire provincial. L'expertise de la Modèlerie lui procurait aussi une versatilité par rapport à son offre en ce sens où elle pouvait satisfaire les besoins de plusieurs industries dont celle de la métallurgie et celle des matériaux composites. Historiquement, l'entreprise était plus focalisée sur les fonderies, voire centrée sur ces dernières à l'origine, mais graduellement la demande a diminué et le domaine des composites a pris le dessus. Concrètement, au niveau des services et des produits fabriqués, l'entreprise était essentiellement « spécialisée dans la conception et la fabrication de modèles en bois, en

plastique et en métal » de haute précision et de haut niveau de complexité.

On faisait [entre autres choses des] moules de rotomoulage, ce qui est assez sensible à faire et puis on faisait des modèles pour les fonderies, des modèles très complexes : des pompes, des turbines, des bases de compresseurs, des affaires de même, des affaires que le monde veut pas faire plus complexes un peu. Nous autres, on était souvent pris avec les modèles complexes. (Céd-Mod)

Puis là bien les fonderies ça a tombé. De plus en plus ça tombe ça tombe ça tombe, donc il y a moins de marché. Donc les modelleurs il a fallu qu'ils s'adaptent à d'autres choses, se renouveler. Faire du prototypage, faire si, faire ça. (Céd-Mod)

On voyait que le métier allait changer, puis on voyait que les modeleries étaient obligées de s'adapter, de s'attaquer à d'autres choses. (Céd-Mod)

Comme le décrit en d'autres mots le cédant, la manière dont la compagnie a su rester en selle toutes ces années, c'est qu'elle a fait de son cheval de bataille la qualité. Cette qualité n'a pas été publicisée outre mesure, elle s'est livrée au client et s'est fait connaître par « le bouche à oreille » (Céd-Mod). C'est aussi de par sa proximité avec sa clientèle, par ailleurs, que la Modèlerie doit sa pérennité.

Notre finition dans les modèles composites était reconnue à travers la province de Québec, même en Californie. (Céd-Mod)

Il y a une chose qui a toujours été ici : la qualité du produit qu'on sort. Ça l'a moi j'ai jamais laissé rien. Regarde on fait de la qualité, on fait de la qualité that's it that's all de la cochonnerie j'en veux pas. (Céd-Mod)

On essaie de miser sur la qualité, vers des gens qui ont besoin d'une qualité puis d'une proximité. (Céd-Mod)

En termes de veille poursuivie, la visée était surtout d'un ordre technologique et associée aux évolutions dans les pratiques du métier ainsi que les nouveaux équipements utilisés. Elle passait beaucoup par le réseau de contacts du cédant et par la participation à des « conseils de production » chez un client important.

J'avais beaucoup de contacts. J'avais beaucoup d'ingénieurs dans mes contacts. Puis en général quand il se passait de quoi de nouveau les ingénieurs m'en parlaient. J'avais bien des chums là, du bouche à oreille. (Céd-Mod)

J'étais sur un conseil de production chez [un client] en tant qu'invité. J'allais m'asseoir je n'étais pas payé pour aller là. J'allais là comme fournisseur de modèles puis là quand ils faisaient une nouvelle pièce ils m'appelaient. [...] Je savais ce qui s'en venait. (Céd-Mod)

Aucun autre moyen organisé n'était mis en place pour détecter les changements dans l'industrie, hormis l'utilisation de sources d'informations passives.

C'est sûr je regardais aussi les nouvelles, les journaux qu'est-ce qui se passait dans l'industrie, c'est quoi les gros contrats qui s'en venaient, c'était quoi les gros changements qui s'en venaient. (Céd-Mod)

Dans un autre ordre d'idées, les sources de croissance exploitées par l'entreprise au cours des années précédant la reprise ont été associées à l'essor de la demande particulièrement dans le domaine du composite.

Il nous a parfois fallu refuser des contrats intéressants faute de temps et d'effectifs. (Céd-Mod)

En outre, pour solidifier le chiffre d'affaires, l'entreprise a toujours eu à cœur de satisfaire la clientèle existante en répondant aux besoins croissants en précision des modèles et moules fabriqués. Ce qu'il faut mentionner par ailleurs c'est que la croissance de l'entreprise n'était pas une finalité pour le cédant, conserver le contrôle sur la qualité

des produits et services rendus et garder le contact avec chacun des projets poursuivis étaient aussi des objectifs importants. Ainsi, le format de l'entreprise était limité dans une certaine mesure par les aspirations de son dirigeant.

Moi j'aime ça avoir le contrôle à 100%. (Céd-Mod)

Je voulais gagner ma vie et c'est tout. (Céd-Mod)

Il décrit donc la période où le regroupement était actionnaire de la modèlerie comme un moment où « il y avait trop de monde » (Céd-Mod) et c'est de cette manière que la qualité s'était érodée quelque peu. Ayant par après repris le contrôle entier de l'entreprise, son impératif de qualité s'est regreffé aussitôt aux activités de la Modèlerie.

3.7.2 Activités technologiques de la Modèlerie

En appui aux « activités entrepreneuriales », les « activités technologiques » de la Modèlerie avaient pour but de « *[la] maintenir à niveau* » devant des changements de plus en plus rapides. Effectivement, la venue des commandes par fichiers électroniques en trois dimensions est arrivée comme une révolution dans les pratiques de la Modèlerie, et ce, au tournant des années 2000.

On s'est aperçu en 2001-2002 qu'on commençait à être à côté de la coche.
(Céd-Mod)

Depuis, comme susmentionné, les degrés de précisions exigés de la clientèle n'ont cessé de s'accroître et c'est pourquoi « *[la Modèlerie] a pris le virage numérique en faisant l'acquisition de machineries d'usinage de haute précision* » (Doc-Mod) notamment. Plus spécifiquement, la Modèlerie a acquis progressivement trois machines à contrôle numérique. Deux d'entre-elles permettaient de confectionner des modèles en bois. La première était dotée de trois axes et la seconde de cinq axes, ce qui la rendait plus polyvalente que la précédente. Il y avait également une troisième machine à contrôle

numérique qui produisait des modèles en métal. Ces deux catégories de machines desservaient des marchés spécifiques. Celles utilisées avec le bois étaient surtout utilisées pour les pièces en composite, alors que celles employées pour le métal étaient destinées à la production de pièces pour les fonderies essentiellement. La Modèlerie a donc commencé à apprivoiser les techniques de contrôle numériques, ce qui était un grand pas par rapport au contrôle manuel réalisé auparavant. Néanmoins, le « maintien à niveau » était encore une réalité prégnante pour la Modèlerie en ce sens où cette machinerie nouvellement acquise s'est vue un peu plus tard encore dépassée, cette fois en regard de normes de sécurité. C'est lorsque les repreneurs ont pris les rênes qu'un inspecteur de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) est venu lister les lacunes en termes de sécurité au niveau des équipements. Cela a donc impliqué des investissements majeurs pour rafraîchir le parc technologique utilisé par la Modèlerie.

Il y avait des équipements désuets donc on a regardé pour un plan de relance d'achats de nouveaux équipements puisqu'il fallait tous les sécuriser on ne pouvait pas garder le tuning comme il était là, il fallait faire un « update » assez majeur. Ça a fait en sorte que certains équipements qui étaient super difficiles à mettre à jour point de vue CSST, au niveau de la santé et sécurité. (Rep-Mod)

Dans l'espace d'un été on a tassé le vieil équipement qui lui tenait à cœur, mais on a comme prouvé qu'on ne pouvait plus l'utiliser. (Rep-Mod)

Elle avait aussi investi avant le changement au niveau de la direction dans un appareil « d'inspection numérique [pour] sa chaîne de production afin de répondre aux nouveaux standards de qualité de l'industrie » (Doc-Mod). Cet appareil, « doté d'un référentiel dynamique » (Doc-Mod), était un choix qui coulait de source pour l'entreprise étant donné le caractère asymétrique ou protéiforme des produits fabriqués. C'était donc un choix motivé par un besoin de flexibilité. Qui plus est, ce système d'inspection a aussi permis d'accroître l'efficacité de la production comparativement aux méthodes manuelles

utilisées plus tôt dans la vie de la compagnie. Cela n'était pas la visée initiale par contre.

Nous autres on faisait des vérifications un peu plus manuelles avec des règles, avec des instruments de mesure standards. (Céd-Mod)

Si on recule de 10 ans on était un peu arriérés, tout manuel. Aujourd'hui on est à contrôle numérique. (Vid-Mod)

En ce qui concerne le processus de production à proprement parler, il faut mentionner tout d'abord qu'il s'agissait d'un processus séquentiel linéaire. Il débutait par la conception de la pièce en collaboration avec le client ou l'intégration d'un dessin existant amené par le client. Ensuite, il y avait la fabrication du modèle qui correspond à la partie négative du processus de moulage. La plupart du temps, au moment où le cédant était toujours à la barre de l'entreprise, le processus s'arrêtait à cet instant. Il livrait donc à ses clients la partie négative aussi appelée modèle après une autre étape de finition et d'inspection. Occasionnellement, il arrivait que l'entreprise acceptait de poursuivre le processus et de créer la partie positive du moule qui génère en quelque sorte la pièce initiale conçue, ce qui est appelé le moule, à savoir la contrepartie du modèle.

Moi avant, les moules je ne forçais pas. J'aimais mieux que le client donne cela à un autre. Moi on se rendait au modèle. Moi la fabrication du moule je ne voulais pas trop y aller. Tant qu'on était plein, mais si pour eux autres ça leur ouvre des portes de tout faire de A à Z, je suis bien d'accord avec eux autres, mais moi je ne forçais pas là. Je forçais plus pour avoir plus d'ouvrage au niveau des modèles parce que je connaissais plus les modèles que les moules. La façon de fabriquer, les méthodes de fabrication pour les moules composites, bien c'est de la chimie donc tu es à la merci de tes fournisseurs. Si les produits que tu reçois sont plus ou moins de bonne qualité bien des fois il y a des affaires qui se passent. (Céd-Mod)

Le savoir-faire de l'entreprise ou sa « mémoire technologique » était principalement incarnée par des individus. Cette compétence a permis à l'entreprise de faire face à différents enjeux technologiques et de les solutionner. À titre d'exemple, elle a su développer une méthode d'assemblage qui lui a permis de produire des pièces de

grands formats pour un important client.

On n'avait pas une « stroke » très haute, ce qu'on faisait c'est qu'on était accoutumés de faire des modèles en pièces détachées, puis rassemblées comme un puzzle, mais dans un modèle on faisait des slices de 6 pouces et puis on machinait le 6 pouces puis là l'autre 6 pouces d'après et on le collait ensemble. C'est devenu une façon de faire. Donc là au fur et à mesure on a développé notre façon de faire. (Céd-Mod)

Également, lorsque la demande pour des prototypes est arrivée, l'entreprise, n'étant pas équipée pour les confectionner, elle a tout de même trouvé un moyen de livrer la marchandise à l'aide de « l'ingéniosité » (Céd-Mod) du cédant.

Ce que je faisais, je machinais un bloc de bois à l'inverse, je faisais une partie de la pièce en fibre de verre, l'autre partie après ça je la collais avec de la résine puis je faisais une pièce qui ressemblait à une pièce en plastique, puis je la peignais avec une couleur comme si c'était du plastique. Mais ça c'était vraiment de l'innovation, c'était juste du prototypage, puis ils voulaient juste voir la pièce eux autres. (Céd-Mod)

De par ces exemples, il apparaît clair que le cédant était en quelque sorte le maître d'œuvre de sa modèlerie et qu'il constituait sa principale source de connaissance. Pour reprendre les propos d'un des repreneurs, c'était pratiquement un « one man show » (Rep-Mod). Pour l'appuyer, il avait aussi une équipe de gens d'expérience intégrant des opérateurs, des machinistes, des modeleurs, entre autres choses, et qui jouissait d'une formation continue.

Donc on avait des gens qui avaient des connaissances et puis moi j'en avais déjà pas mal, écoute, j'ai commencé à travailler dans la modèlerie j'avais 19 ans. (Céd-Mod)

À l'époque, il n'y avait pas de définitions de tâches précises. Cela contribuait de l'avis du cédant à accentuer la vision globale du processus de production et d'éviter ainsi les erreurs.

De nos jours la façon de travailler des gens aujourd'hui elle est trop théorique les gens ne comprennent pas des choses puis là avec les scanneurs puis tout ce qu'il y a pour mesurer ils te demandent des affaires effrayantes ça pas de bon sens là. Puis des fois ça n'a même pas sa raison d'être. Je ne sais pas si ce n'est pas parce que le gars qui utilise l'appareil a juste cette tâche-là puis qu'il ne comprend pas ce qui se passe après ou avant. [...] Moi je trouve ça trop compartimenté. (Céd-Mod)

Par contre, pour gagner en efficacité, il a engagé des journaliers qui pouvaient faire beaucoup de travail en amont des tâches plus techniques exécutées par les modelleurs, machinistes et opérateurs.

Après ça ça nous prenait des journaliers pour faire la préparation du matériel parce que moi j'ai décortiqué le métier. Parce que si on prenait un modelleur à 20\$ de l'heure puis qu'on lui faisait monter tout un modèle, préparer le bois puis le « déroucher » puis tout ça on pouvait prendre un gars à 14\$ de l'heure pour la même affaire. (Céd-Mod)

Lorsque le cédant siégeait à l'occasion sur le conseil de production d'une entreprise de renom, il ne manquait pas d'impressionner ses collaborateurs en regard de son ingéniosité et de la compréhension hors du commun de son métier. Le passage suivant, contextualisant le lancement d'un projet de fabrication d'une turbine explicite bien ce que nous avançons.

On était assis à une table il y avait 6 ingénieurs, il y avait moi et un autre gars, un technicien. Ils étaient tous là et ils me regardaient puis ils me demandaient comment j'allais faire ça. Je leur ai expliqué en gros comment j'allais faire ça puis il n'y en a pas la moitié qui comprenait ce que je disais. C'est parce que tu vis là-dedans toi. Tu vis dans ça puis c'est la façon de faire. (Céd-Mod)

3.7.3 Activités administratives de la Modèlerie

Afin de soutenir les activités précédemment évoquées, la Modèlerie avait mis en place des mesures administratives. La première que nous allons rapporter est celle de sa

structure. Cette dernière, avant le changement au niveau de la direction, était plus ou moins définie. Cela se manifeste notamment du fait qu'il n'y avait pas d'organigramme. Le cédant nous a rapporté uniquement le service de la production qui intègre le processus de design, de modelage et de moulage. Cela traduit l'emphase mise sur cet aspect des activités de l'entreprise, d'une part, mais, d'autre part, il faut aussi voir en cette réalité la présence d'une forte composante informelle structurant les activités de l'entreprise. Les services étaient souvent incarnés par le cédant. Dans les faits, en fonction de la nature des activités poursuivies, la structure de travail était ad hoc et par projets.

Moi je la menais de A à Z. Les postes qu'il y a là les ¾ de ce qui est en haut [de l'organigramme désormais constitué] c'est moi qui le faisais. (Céd-Mod)

En rapport avec le fonctionnement au niveau de la planification des activités, il faut noter un système complexe par projets. Le premier défi était donc d'optimiser les technologies de l'entreprise pour respecter les échéanciers des « 14-15-16, des fois 20-25 » (Céd-Mod) projets menés simultanément et le second était de travailler sur des projets « la plupart du temps hors-normes et [de travailler] régulièrement avec des exemplaires uniques qui comprennent des formes complexes et des volumes très variés » (Doc-Mod), ce qui créait des gymnastiques logistiques parfois cauchemardesques. C'était davantage un mode de débrouillardise qui avait préséance sur une planification organisée.

Et c'est tout dans la tête là. Si quelqu'un me posait une question, j'étais dans mon char. Là je montais à Montréal ils m'appelaient sur mon cellulaire « telle affaire ça ne marche pas ». Je disais tu l'as-tu fait de même de même de même direct de mémoire de même. [...] On marchait de même, on n'avait pas le choix. (Céd-Mod)

La Modèlerie était dotée d'un système d'information qui aux dires du repreneur n'était pas intégré, ce qui rendait le processus de planification plus obscur et complexe.

Il y en avait un, mais c'était quand même assez dur à adapter. C'était une vieille programmation. C'était quand même très très difficile à manipuler si on veut. C'était tous des éléments isolés. (Rep-Mod)

Relativement aux dispositifs de contrôle présents chez la Modèlerie, du côté opérationnel le cédant avait une mainmise sur le contrôle de la qualité, mais les employés avaient quand même une autonomie et une liberté dans l'exécution de leur travail. Cette méthode de contrôle semble être une méthode qui a porté ses fruits « *[puisqu'il] y a déjà eu en tout peut-être 5 retours en 20 ans* » (Céd-Mod).

À l'époque [du cédant]c'était lui qui faisait l'inspection, qui sortait le projet et qui s'assurait que c'était conforme. (Rep-Mod)

Il y avait de la liberté. Moi quand je frappais une job, surtout dans le temps que c'était plus manuel, j'avais le dessin du client, les requis du client, j'allais voir le gars (l'employé) je m'assoys avec pour montrer ce qu'avait besoin le client. Comment est-ce qu'on fait pour arriver à ça. Donc le gars me disait moi je ferais ça de même. Moi je l'écoutais, le gars me disait moi j'aurais une meilleure manière. Bien moi si ta manière est meilleure explique moi la comme il faut. [...]Mais, il faut que tu apprennes à travailler avec ces gens-là. Si tu leur fais toujours le coup de dire non, à un moment donné ils ne voudront plus travailler pour toi. (Céd-Mod)

Le contrôle au niveau des finances de l'entreprise était pour sa part centralisé et apprécié sur une base historique annuelle interne. Cela était une faiblesse de l'entreprise si on traduit la pensée du repreneur.

Tu le voyais à la fin de l'année fiscale. L'indicateur n'était pas visible là. Des fois tu naviguais dans le vide tu pouvais te péter le nez du jour au lendemain puis tu ne voyais pas d'avance. (Rep-Mod)

Pour terminer, les mécanismes communicationnels étaient exclusivement ad hoc et les gens à la production échangeaient constamment. Cette réalité n'est pas étrangère au petit format et à l'ambiance de camaraderie et de respect qui régnait dans la Modèlerie.

Tableau 14: Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante de la Modèlerie

Stratégie organisationnelle poursuivie ex ante		
Périmètre de marché	Territoire(s) :	Provincial
	Clientèle(s) :	Industrie métallurgique (fonderies) Industrie des matériaux composites
	Produit(s) :	Conception et la fabrication de modèles de haute précision et de haut niveau de complexité
Conception du succès	Avantage concurrentiel :	Basé sur la qualité et la proximité relationnelle avec la clientèle
Veille	Point(s) de mire :	Essentiellement technologique
	Moyen(s) :	Réseau de contacts Sources passives
Croissance	Sources de développement :	Accroissement de la demande dans le secteur des matériaux composites

Visée technologique	Motivations à changer le ou les technologie(s) :	Se maintenir à flot en fonction de l'évolution des besoins de la clientèle Par contrainte commerciale ou légale Changement en bloc du parc d'équipements Flexibilité
Étendue technologique	Nombre de technologies :	Machineries à contrôle numérique Un seul processus passant de la conception au modelage
	Degré d'obsolescence des équipements et technologies utilisés :	Désuet et non conforme
Mémoire technologique	Savoir-faire :	Compétence des individus à solutionner les problèmes d'ordre technologique
	Métiers impliqués :	Opérateurs Journaliers Modeleurs Machinistes

Fonctions principales	Cœur de compétences :	Production
Planification	Séquence :	Inconsistante Débrouillardise
	Niveau de complexité :	Très complexe
Structure	Type :	Ad hoc Par projets Floue
Contrôle	Centralisation/décentralisation :	Mainmise du cédant sur la qualité Centralisation du contrôle financier Autonomie dans les méthodes de travail accordée aux employés Communication horizontale
	Évaluation de la performance :	Peu d'indicateurs de performance Basée sur les états financiers annuels historiques

3.8 PROFIL STRATÉGIQUE DU REPRENEUR DE LA MODÈLERIE

Avec le portrait de la stratégie poursuivie par la Modèlerie avant la reprise ainsi décortiquée, il convient maintenant d'aborder l'autre angle d'analyse pertinent pour répondre à notre question de recherche, à savoir le profil stratégique du repreneur, et ce, par étalonnage à partir des archétypes décrits dans la revue littéraire. Étant donné que nous nous intéressons aux repreneurs qui participent au capital et occupent la position de tête, nous dresserons donc uniquement le portrait du repreneur qui occupe aujourd'hui la fonction de PDG.

3.8.1 Motivations

L'envie de concrétiser un projet de reprise était pour ce repreneur un accès privilégié à des connaissances ainsi qu'un accélérateur d'apprentissage face à son métier de modelleur. Outre cet attrait que possédait la reprise aux yeux du repreneur, c'était aussi l'occasion de saisir une opportunité d'affaires et de vivre davantage sa passion du monde du modelage. En ce qui concerne ses aspirations qu'il cultive par rapport à son entreprise, la croissance progressive et contrôlée ressort comme le principal élément ciblé.

Je pense qu'à ce niveau-là on va le faire graduellement la croissance. La croissance graduelle est selon moi plus payante que la croissance rapide. Il y a beaucoup d'entreprises qui ont planté comme ça. (Rep-Mod)

3.8.2 Caractéristiques de la cible recherchées

Pour le repreneur, il n'y a pas eu de démarches proactives pour trouver une entreprise à reprendre. C'est plutôt un collègue de travail, à savoir le gendre du cédant qui l'a mis au fait de la possibilité de reprendre l'entreprise de son beau-père et qu'elle possédait un bon potentiel, « *qu'il y aurait moyen de faire de quoi avec* » (Rep-Mod).

Évidemment, cette opportunité s'est présentée étant donné qu'il possédait un savoir-faire technique dans le domaine.

3.8.3 Perception de la performance

La vision de la performance qu'a le repreneur est cohérente avec ses motivations. Premièrement, l'enrichissement de ses connaissances personnelles souhaité par le repreneur a priori a été concrétisé. Comme le souligne le repreneur, « *c'est la plus belle école qu'on a pu vivre à date* » (Rep-Mod). La satisfaction de ce besoin était un critère de performance important. La croissance est aussi symbole de performance pour le repreneur et c'est pourquoi il s'est fixé un objectif d'augmentation des ventes. Il est aussi ressorti lors de notre entretien une composante sociale en ce sens que les conditions de travail des employés sont prises en compte pour apprécier la performance.

Quand ça va bien, on passe puis on donne des petites augmentations. On l'a fait l'année passée puis la reconnaissance est quand même importante. (Rep-Mod)

3.8.4 Perception du risque

Au niveau du risque, le repreneur est à l'aise avec cette composante qu'il juge comme normale dans un contexte d'affaires. Par contre, il ne provoque pas ce risque, il ne va pas le susciter, mais plutôt y réagir.

Je suis capable d'en encaisser assez solidement. Je pense que comme entrepreneur le risque est permanent là, même quand ça va bien le risque est toujours là. À un moment donné ça devient comme une montée d'adrénaline. Le risque est là, mais tu vis avec. Des fois ça épuise, mais des fois ça recharge. (Rep-Mod)

3.8.5 Compétences et antécédents

D'entrée de jeu, le repreneur nous a mentionné qu'il était « *issu de ce domaine-là par défaut* » (Rep-Mod). En effet, lorsque l'on retrace son histoire de vie, on se rend compte qu'il était d'une certaine façon prédestiné à reprendre la Modèlerie. Dès sa jeunesse, il a été imprégné d'un « *environnement proche [...] hyper créatif* » (Rep-Mod), les membres de sa famille étant pour la plupart des gens manuels un peu artistes. Donc, dans un premier temps il s'est dirigé dans les arts au niveau universitaire. Il voulait à cet instant devenir enseignant de cette matière. C'est alors qu'un travail saisonnier dans une compagnie de « *moulage mécanique* » (Rep-Mod) a redirigé son énergie créatrice présente depuis son enfance vers ce domaine spécifique.

Un travail d'été que j'ai eu c'était justement dans ce domaine-là, dans le domaine du modelage mécanique puis on a commencé à travailler avec les formes selon les dessins, ce qui était passionnant et ce qui était quand même tranquille. [Étant jeune,] je faisais souvent des montages avec des voitures à collectionner (des kits cars) et tout et tout. C'était passionnant, les avions aussi. Donc là je suis comme tombé dans ce domaine-là, mais en réel. Donc j'ai commencé à creuser là-dedans. (Rep-Mod)

À la suite de cette expérience révélatrice pour le jeune homme, ce dernier entreprit une carrière comme modelleur dans une grande compagnie aéronautique. Il a cumulé plusieurs années d'expérience à cet endroit et il a beaucoup appris sur son métier pendant ce temps.

Puis c'est ça j'ai vraiment pris le gros du travail là. Du début jusqu'à la fin d'un projet, c'était de la recherche et développement et tout et tout. Ça ça a été quand même un bon élément déclencheur pour l'apprentissage. (Rep-Mod)

Tout ce cheminement lui a permis de posséder les compétences techniques nécessaires pour reprendre la Modèlerie.

La première des affaires qu'il faut c'est qu'ils connaissent le dessin, puis il faut qu'ils soient capables de travailler avec leurs mains. [Le repreneur] était capable de le faire. (Céd-Mod)

S'il possédait ce savoir-faire technique, c'était une autre histoire en ce qui concerne l'aspect managérial, lui qui n'avait pas d'expérience à cet égard. C'est pour cette raison qu'il mentionne que sa principale faiblesse se situait « *surtout au niveau comptable : les chiffriers, les rapports financiers et tout [...] c'était quand même relativement complexe* » (Rep-Mod).

3.8.6 Intérêts fonctionnels et comportements de gestion

Comme le suggèrent les sous-sections précédentes, le repreneur est une personne surtout passionnée par son métier.

La semaine il y a des journées que je ne vais pas sur le plancher je suis concentré bureau et il n'y a rien qui peut me faire aller sur le plancher parce que si j'y vais 10 minutes, c'est sûr je reste une heure. [...] C'est un métier de passionné. (Rep-Mod)

Par contre, le volet opérationnel est assuré par son partenaire de reprise. Son rôle est donc plus administratif. Il va s'occuper de la gestion interne, des ventes, des soumissions, mais aussi de l'amélioration continue des procédés utilisés. Pour ce qui est de la comptabilité, c'est son adjointe administrative qui y voit.

Maintenant, si on regarde ses comportements de gestion, il ressort que les ventes de l'entreprise sont obtenues passivement la plupart du temps. En effet, il est rare que le repreneur amorce une démarche de prospection. La demande actuelle alimente suffisamment le format actuel de la Modèlerie. Néanmoins, le repreneur manifeste une envie d'améliorer la situation à cet égard, jugeant qu'il « *ne développe pas assez [...] le côté marketing* » (Rep-Mod). Dans tous les cas, il sait assurer une bonne relation avec la

clientèle, lui qui dans son précédent emploi avait à travailler de pair avec des clients sur des projets de développement.

[Le repreneur] a une bonne attitude client. (Céd-Mod)

3.8.7 Délégation de l'autorité et des responsabilités

À ce niveau, le repreneur est à l'antipode du cédant qui rappelons-le était décrit comme un « one man show » (Rep-Mod). Le repreneur a donc de la facilité à se départir de certaines tâches, ce qui le rend plus efficace affirme-t-il.

Oui, de plus en plus [je délègue]. De plus en plus parce que c'est la clé du succès dans l'entreprise. [...] Tout ce que je faisais avant j'ai pu le déléguer puis tranquillement pas vite tu te libères [...]. Machinalement tu le fais et ça devient rassurant de savoir que tu as du monde sur le plancher qui sont capables de te « backer » en arrière. (Rep-Mod)

En outre, cela diminue la dépendance de l'entreprise face à son dirigeant. Comme le mentionne le cédant : « *demain matin [si le repreneur] n'est pas là, la compagnie va continuer* » (Céd-Mod).

3.8.8 Comportements stratégiques

À ce jour, le repreneur de la Modèlerie a mis en place certains changements à la stratégie de l'entreprise. D'une part, il y a une réorientation par rapport à la clientèle visée. Cette dernière, autrefois hétérogène est désormais plus ciblée.

Contrairement à [...] l'ancienne administration qui avait un bassin de clientèle assez élevé, nous on a décidé de refermer un peu ce bassin-là, de se spécialiser vraiment vers un type de client, celui des composites, du transport terrestre (autobus, camions, métro...). (Rep-Mod)

D'autre part, le repreneur a aussi effectué d'importants investissements pour rafraîchir les machines à contrôle numérique qui étaient non conformes d'un point de vue santé et sécurité. Ces investissements ont aussi amené un changement au niveau de l'aménagement de l'usine. Il en a résulté un accroissement dans la productivité.

Cette année on a fait beaucoup d'investissements, on a fait des achats [...], ça améliore ta productivité. (Rep-Mod)

Il ne faut pas voir cette modernisation de la technologie de production comme uniquement un geste posé par la force d'une contrainte, mais bien une envie réelle de changement en ce sens dont l'élément déclencheur aura été une contrainte légale.

Puis c'est justement vers ça qu'on voulait aller. On ne voulait pas garder l'entreprise telle quelle. On voulait faire un « update » tranquillement pas vite (Rep-Mod)

Dans un autre ordre d'idées, le repreneur a aussi œuvré à « standardiser » (Rep-Mod) les processus pour « restructurer plus [l'entreprise] au niveau administratif » (Rep-Mod), une tâche qui est toujours en voie de réalisation à la Modèlerie. Cela passe notamment par l'établissement de « définitions de tâches » (Rep-Mod) et l'intégration d'un système informatique d'ordonnancement pour un meilleur suivi des projets « en temps réel » (Rep-Mod). La visée derrière ces changements est aussi de diminuer les erreurs et d'augmenter la productivité en regard des techniques de travail qui sont parfois divergentes entre les employés.

On est en train de réduire ça un peu [la latitude aux employés] pour avoir des standards. Parce que là on a des gens qui ont 20 ans d'expérience, il y a des gens qui ont 6 mois d'expérience. Eux ils ont leur technique, les gens plus anciens ont leur technique... Donc là on essaie de merger ça puis de faire un tout, une technologie de production, puis ça, je pense qu'on va quand même être gagnants là-dedans. (Rep-Mod)

Enfin, le dernier chantier de changements qui a été mis en place par le repreneur à ce jour, c'est l'intégration des activités de l'entreprise qui passe par l'offre d'un service plus complet aux clients. Cela est mis en branle concrètement par l'intégration de la dernière activité du cycle de production d'un moule qui était quelque peu délaissé par le cédant auparavant. Cette activité, en l'occurrence la fabrication du moule ou de sa partie positive est un moyen pour l'entreprise d'aller chercher des prix supérieurs puisque moins de producteurs sont présents sur ces marchés pour des tâches qui impliquent un moins haut degré de risque compte tenu que les principaux risques de production sont habituellement rencontrés aux premières étapes menant aux modèles. Cela constitue une valeur ajoutée pour la clientèle, par ailleurs.

Là ce qu'on voit aujourd'hui c'est qu'on offre le service complet. La croissance va être imputable grâce à ça. Parce que dans le fond le domaine des composites, ça part du design, ensuite le dessin 3D du moule, ensuite la manufacture du modèle CNC, puis la finalité de tout ça c'est la fabrication du moule composite en fibre de verres. Ça c'est ce qui n'était pas offert à l'époque. En offrant la solution complète ça donne au client... Il rentre avec son dessin et il sort avec son moule final, il a des étapes qu'il peut sauter au lieu de lui sortir la matrice et de la réorienter vers un producteur il sort d'ici avec son moule en composite. Il peut donc sauter plusieurs intermédiaires. En même temps il n'a pas le problème de dire telle étape n'est pas bonne, c'est la faute de qui... Il n'y a plus de tables rondes qui se font autour de 4-5 fournisseurs, on est les seuls... (Rep-Mod)

3.8.9 Vision stratégique

La vision stratégique du repreneur passe par le prolongement des comportements stratégiques déjà adoptés en mettant une emphase particulière sur le développement de l'activité de production des moules.

C'est vraiment de développer le moule. Si on est capable de sortir 75% de moules sur nos matrices qu'on a développées ici, ce serait très bien. (Rep-Mod)

Le tableau synthèse 15 schématise l'ensemble des éléments discutés se rapportant au profil stratégique du repreneur. Le portrait ainsi constitué semble mettre en évidence que le repreneur de la Modèlerie se rapporte davantage à l'archétype du repreneur axé sur le maintien.

Tableau 15 : Synthèse du profil stratégique du repreneur de la Modèlerie en lien avec les archétypes

Dimensions	Éléments empiriques		Repreneur axé sur le maintien	Repreneur axé sur le renouveau		Éléments empiriques
Motivations et objectifs	Vivre sa passion Accéder à des connaissances	X	Devenir dirigeant Exercer son métier Préserver des emplois (aussi le sien) Assurer un revenu Style de vie (pour sa famille) Indépendance et contrôle	La plus-value L'envie de se mettre au défi Être dirigeant Croissance Activités internationales Obtenir une plus grande rentabilité que les concurrents		Croissance progressive et contrôlée Saisir une occasion d'affaires
Caractéristiques de la cible recherchées		X	Petite taille Petit nombre d'employés	Ressources intelligibles Grand nombre d'employés Structuration de la cible élevée Gouvernance adéquate		
État de la cible a priori		X	Saine	Entreprise en difficulté		
Perception de la performance	Enrichissement personnel face au métier Conditions de travail des employés	X	« Pérenne » « Personnelle » « Relationnelle »	Économique		Croissance
Perception du risque	Y fait face sans le rechercher	X	À éviter	À rechercher activement		
Compétences et antécédents	Un artiste Issu d'une famille artiste, manuelle Passionné du métier Expérience en modelage	X	Faible éducation Faible expérience managériale Savoir-faire technique poussé Expérience technique	Forte scolarisation Forte expérience managériale		Baccalauréat en arts Pas d'expérience en gestion
Intérêts fonctionnels et comportements de gestion	Est davantage passionné par les opérations		Opérations Gestion des ressources humaines Contrôle des opérations	Administration Opérations	X	A un rôle surtout administratif
Délégation de l'autorité et des responsabilités			Centralisateur	Décentralisateur	X	Croit que c'est une des clés du succès en affaires
Comportements stratégiques	Cible une clientèle spécifique Modernisation des équipements pour accroître la productivité Standardisation des tâches Intégration d'un système informatisé de gestion de projets Met plus d'accent sur les moules pour offrir un service plus complet Ne met pas beaucoup d'accent sur le marketing	X	Réactif Se concentre sur un créneau Faible intensité entrepreneuriale Préfère améliorer les produits/services existants Mise sur des stratégies axées sur « le prix, la qualité et la notoriété » (p.330)	Proactif Forte intensité entrepreneuriale Recherche les « défis entrepreneuriaux » Recherche les opportunités Visionnaire Préfère créer de nouveaux produits/services Mise sur des méthodes marketing différenciées, différents canaux de distribution, etc.		

3.8.10 Arrimage stratégique de la Modèlerie

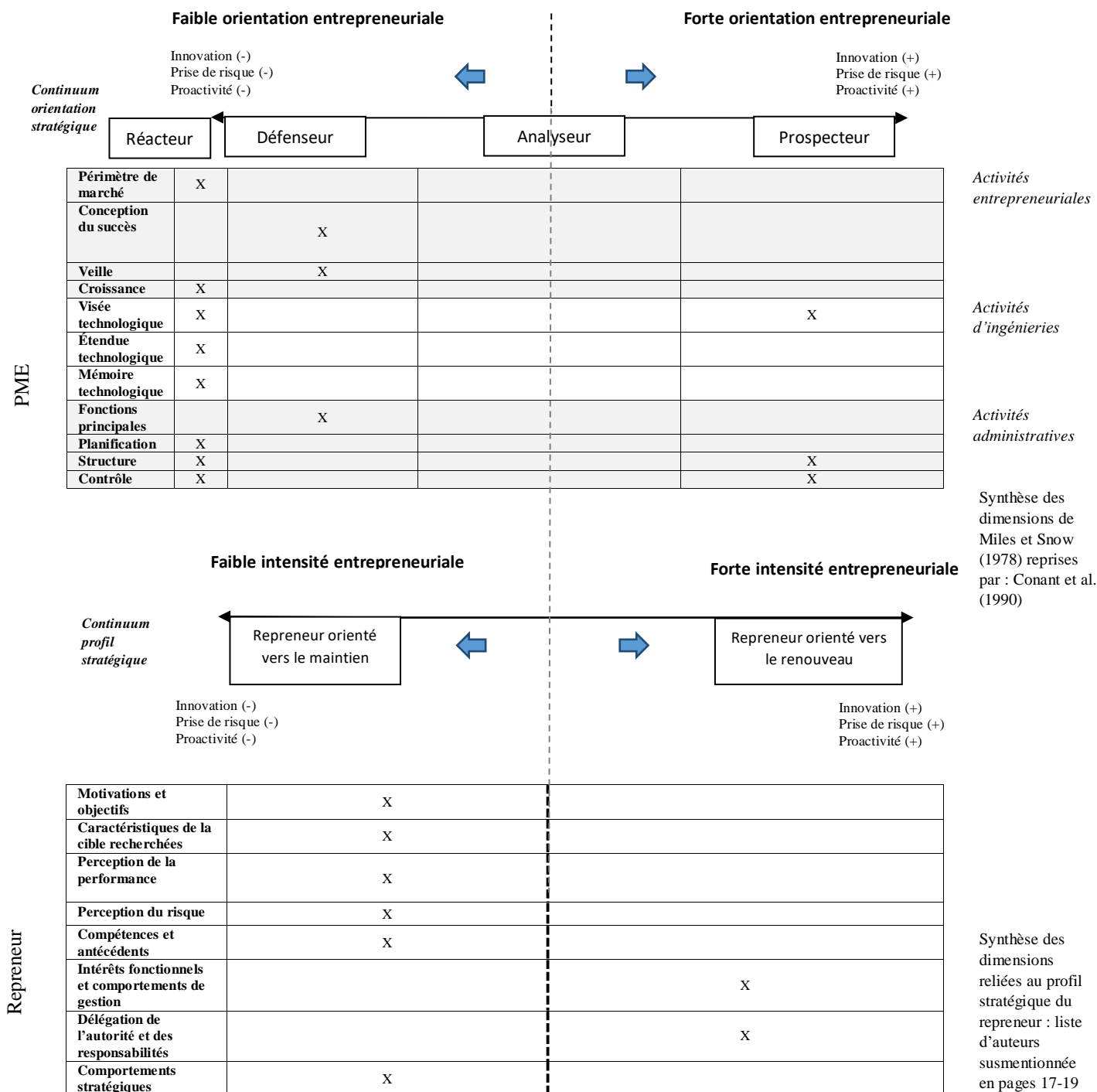
Le « patron dominant » qui ressort de l'analyse stratégique de la Modèlerie en est un qui s'inscrit davantage dans la catégorie « réacteur ». Il s'agit néanmoins d'une stratégie « hybride » imbriquant également des dimensions stratégiques se rapportant aux orientations stratégiques « défenseur » et « prospecteur ». C'est une entreprise qui a presque toujours été obligée de se transformer par la force de contraintes, que ce soit légales ou commerciales. Elle était donc réactive sur le plan stratégique. Elle doit sa pérennité à sa grande résilience et son ingéniosité face aux problématiques qui ont surgi pendant son histoire.

Par association à cette stratégie plutôt réactive, il est légitime d'affirmer que « l'orientation entrepreneuriale » de la Modèlerie était faible. Parallèlement, le repreneur a lui aussi un profil stratégique cohérent avec cette réalité, c'est-à-dire qu'il se rapporte à une faible « intensité entrepreneuriale ». Il y avait donc une proximité stratégique et entrepreneuriale entre le repreneur et la Modèlerie *a priori*.

Le repreneur, malgré son profil stratégique plutôt axé sur le maintien, a entrepris des actions qui ont contribué à réorienter stratégiquement l'entreprise. En effet, l'entreprise revêt désormais plus de caractéristiques se rapportant à l'orientation stratégique « défenseur ». Plusieurs comportements stratégiques tels que le ciblage d'une clientèle plus spécifique, l'accroissement de la productivité, la standardisation des tâches, l'informatisation des processus et de la gestion, l'extension de l'offre par une meilleure intégration du moulage au processus de production sont tous des éléments qui ont su assurer une meilleure efficacité à la stratégie poursuivie et par conséquent solidifier stratégiquement la Modèlerie. Elle est désormais plus en phase avec son environnement. On peut donc dire que le repreneur a su relever les défis stratégiques avec brio.

Il faut, en terminant, mentionner que son partenaire de reprise, soit le gendre du cédant, a vraisemblablement favorisé l'atteinte de l'arrimage stratégique puisqu'il dégagait d'une certaine façon le Directeur Général du défi technique considérable lié au projet de reprise. La figure 9, présentée à la prochaine page, dresse en synthèse la représentation de l'arrimage stratégique observé chez la Modèlerie.

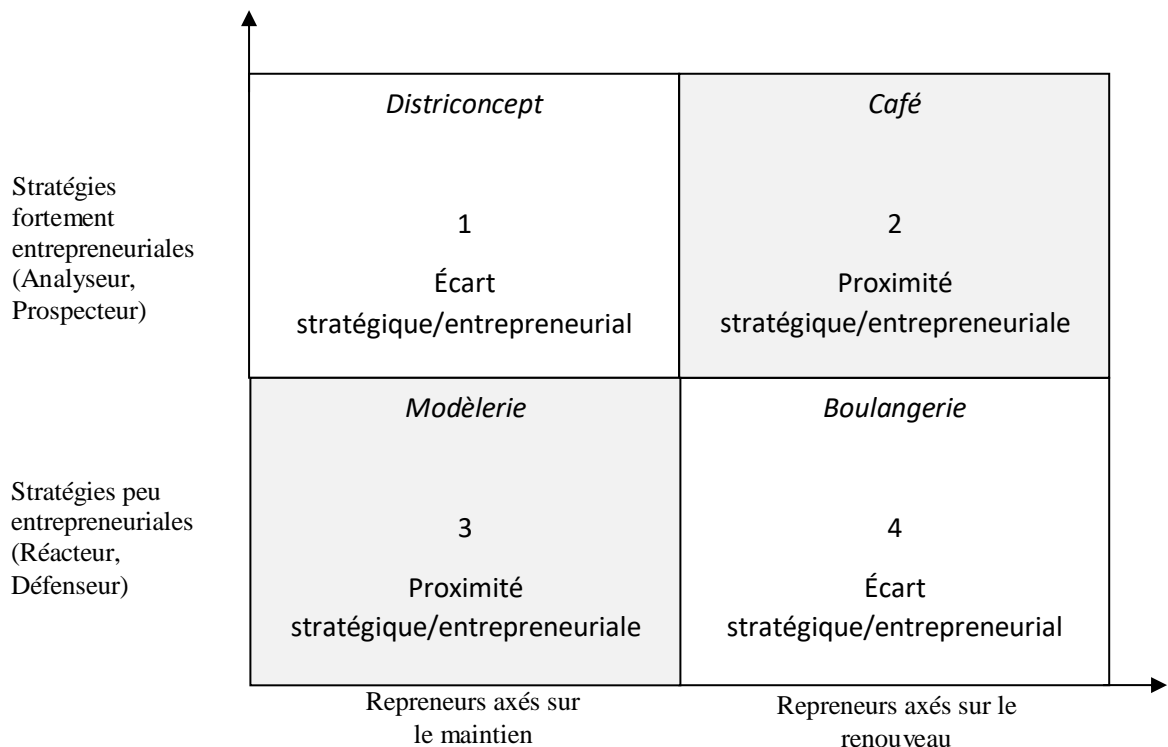
Figure 9: Figure synthèse représentant l'arrimage stratégique de la Modélerie



3.9 ANALYSE INTER-CAS

En prenant du recul par rapport aux patrons dégagés par notre étude, il est possible de constater que l'arrimage stratégique est un phénomène pluriel. Pour procéder à la catégorisation typologique présentée à la figure 10, nous avons repéré les différentes dynamiques ou encore les patrons s'étant dégagés à l'intérieur des cas étudiés. L'idée de « réplique théorique » (Yin, 1994, 2011) était évidemment au cœur de notre stratégie de recherche pour être en mesure de bien apprécier la richesse du phénomène étudié. Chaque cas de figure de cette typologie présente des spécificités intrinsèques. Celles-ci sont détaillées à la page suivante. Hormis ces spécificités intrinsèques, certains liens se sont dégagés entre les quadrants 1 et 4, à l'instar des quadrants 2 et 3. Pour la première combinaison de quadrants, ce sont donc des cas de figures représentant une rupture stratégique initiale. Pour la deuxième combinaison, elle représente la situation inverse, c'est-à-dire une continuité stratégique initiale.

Figure 10: Représentation de la pluralité des configurations de l'arrimage stratégique



3.9.1 Quadrant 1 : Écart stratégique/entrepreneurial entre un repreneur axé sur le maintien et une organisation poursuivant une stratégie fortement entrepreneuriale *a priori*

Le quadrant 1 décrit l'arrimage stratégique se cristallisant entre un repreneur axé sur le maintien et une organisation poursuivant une stratégie fortement entrepreneuriale *a priori*. Pour assurer la cohérence des comportements stratégiques du repreneur avec les besoins stratégiques de l'entreprise, autrement éloignés, autant cette dernière que le repreneur ont dû s'adapter pour en venir à un compromis viable stratégiquement.

3.9.2 Quadrant 2 : Proximité stratégique/entrepreneuriale entre un repreneur axé sur le renouveau et une organisation poursuivant une stratégie fortement entrepreneuriale *a priori*

Le quadrant 2 décrit quant à lui l'arrimage stratégique survenant entre un repreneur axé sur le renouveau et une organisation poursuivant une stratégie fortement entrepreneuriale *a priori*. Cette situation, de par la proximité stratégique et entrepreneuriale du repreneur face à la cible reprise, n'a pas créé d'altérations dans la stratégie poursuivie. Les comportements stratégiques adoptés par le repreneur étaient donc naturellement cohérents avec les besoins stratégiques de la cible reprise.

3.9.3 Quadrant 3 : Proximité stratégique/entrepreneuriale entre un repreneur axé sur le maintien et une organisation poursuivant une stratégie peu entrepreneuriale *a priori*

Le quadrant 3 décrit l'arrimage stratégique se créant entre un repreneur axé sur le maintien et une organisation poursuivant une stratégie peu entrepreneuriale *a priori*. Ce cas de figure, comme le précédant, traduit une proximité stratégique et entrepreneuriale entre le repreneur et la cible reprise. Par conséquent, le repreneur a pu consolider la stratégie de cette dernière.

3.9.4 Quadrant 4 : Écart stratégique/entrepreneurial entre un repreneur axé sur le renouveau et une organisation poursuivant une stratégie peu entrepreneuriale *a priori*

Le quadrant 4 décrit l'arrimage stratégique impliqué entre un repreneur axé sur le renouveau et une organisation poursuivant une stratégie peu entrepreneuriale *a priori*. Il y avait donc un écart sur le plan stratégique et entrepreneurial. Pour assurer la cohérence entre les comportements stratégiques adoptés par le repreneur avec les besoins stratégiques de l'entreprise, cette dernière s'est transformée substantiellement de par la « régénération stratégique » (Bégin et al., 2011) menée par le repreneur. À terme, la cohérence stratégique fut rétablie.

CHAPITRE 4 – DISCUSSION

Avant d'aller plus loin dans nos interprétations, un rappel de notre objectif général de recherche est nécessaire. En fait, cet objectif était centré sur la compréhension des arrimages profil stratégique/stratégie organisationnelle pouvant contribuer à la réussite du projet de reprise. Cet objectif général s'est ensuite précisé suite à notre revue compréhensive de la littérature. Il nous est apparu qu'un lien sous-jacent au lien stratégique entre un repreneur et une cible reprise méritait davantage d'attention, en l'occurrence le lien entrepreneurial. Ce dénominateur permettait sur un plan conceptuel et méthodologique de condenser les liens à investiguer.

Cela étant dit, en prenant du recul par rapport à nos résultats, il apparaît que notre vision initiale de la problématique était peut-être trop déterministe. Il semble, en effet, à en juger par notre modèle exploratoire, qu'une reprise réussie et par extension un arrimage stratégique atteint puisse être matérialisée de multiples manières par différents types de repreneurs qui reprennent différents types d'organisations. Une des clés du succès semble alors davantage orientée autour de deux perspectives complémentaires, soit la volonté et la capacité du repreneur de s'adapter à l'organisation qu'il reprend ainsi que la volonté et la capacité de l'organisation à s'adapter à son nouveau dirigeant. C'est là, semble-t-il, le cœur de l'articulation de l'arrimage stratégique.

Pour parler de l'un de ces processus d'adaptation essentiels mis en lumière dans notre modèle, il nous apparaît pertinent de prendre appui sur les résultats de Fonrouge (2002) pour qui l'entrepreneur, au cours de son projet entrepreneurial, passerait d'un projet éminemment individuel vers un autre, collectif, porté et partagé sous la forme de « représentations sociales » (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Fonrouge, 2002) par les parties prenantes de l'organisation.

Sachant que le repreneur est lui aussi porteur d'un projet entrepreneurial (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Deschamps, 2003), force est d'admettre que cet acteur est aussi appelé à transformer son projet incluant sa vision stratégique, l'adapter ou du moins

le légitimer auprès d'un collectif, pour en venir à des comportements stratégiques qui soient consonants avec les « représentations sociales » (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Fonrouge, 2002) déjà bien implantées. Grazzini et al. (2009), quant à eux, parlent d'un processus de « socialisation organisationnelle », un concept emprunté à Boussaguet (2008), par lequel le repreneur peut être amené, une fois confronté à un existant, à revoir sa « stratégie personnelle » (Grazzini et al., 2009, p.144).

Nos résultats traduisent bien cette dynamique qui doit s'établir entre le repreneur et l'organisation reprise, mais cette fois selon un cadre d'analyse stratégique. Il semblerait donc qu'à l'instar des « représentations sociales » (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Fonrouge, 2002), la stratégie poursuivie *ex ante* forme aussi une inertie organisationnelle ou un héritage avec lequel le repreneur se doit de trouver un point d'alignement.

Pour s'y faire, Bornard et Thévenard-Puthod (2009) avaient soulevé l'importance pour le repreneur de « faire évoluer ses représentations » (p.91) autant en amont qu'en aval du processus de reprise. L'importance de cette adaptation semble donc également cruciale dans une logique d'appréhension stratégique de la reprise. Elle est essentielle parce qu'autant la cohérence stratégique d'une organisation en son sein et face à son environnement est garante de sa performance (Miles et Snow, 1978). Par conséquent, la capacité discrétionnaire sur le plan stratégique qu'a le repreneur n'est pas exempte du besoin de cohérence interne (à l'organisation) et externe (avec l'environnement) comme l'avait signalé Miller (1993). La cohérence du projet du repreneur avec les potentialités stratégiques de la cible reprise est donc incontournable. Rappelons ici le juste constat de Grazzini et al.(2009) comme quoi « toute entreprise ne peut pas absorber tout type de stratégie » (p.161).

La reprise d'une entreprise se veut donc une seconde « impulsion » (Verstraete, 2001) de la « tension » (Fonrouge, 2002) entrepreneuriale initiale s'étant diluée dans un collectif au fil du temps (Fonrouge, 2002). Cette nouvelle « tension » entrepreneuriale, comme nos résultats l'ont montré, peut s'apprécier à différents degrés en fonction de l'appartenance du repreneur à un profil stratégique particulier. Ainsi, dépendamment de

cette nouvelle tension entrepreneuriale ou plus particulièrement de son « intensité » (Morris et Sexton, 1996) et de la nature de la stratégie poursuivie *ex ante*, les comportements stratégiques adoptés par le repreneur vont donc soit s'engager en rupture ou en continuité face au passé de l'entreprise (Bégin et al., 2011). Le défi serait donc de retrouver un nouvel équilibre par le truchement de mécanismes d'adaptation entre l'individuel, incarné par le projet du repreneur, et le collectif déjà établi (Fonrouge, 2002).

La réciproque de cette adaptation individuelle, comme annoncée en amorce, est l'adaptation de l'organisation à son nouveau dirigeant. Bornard et Thévenard-Puthod (2009) soulignent à cet égard le devoir tout aussi important qui incombe aux parties prenantes de l'organisation reprise de « faire évoluer leurs représentations » (p.87). Lorsque cette idée d'adaptation et d'influence mutuelle est acceptée, le projet de pérennité en deviendrait un solidaire et plus enclin de réussir. C'est exactement ce qui s'est produit dans le cas de l'entreprise Districoncept où les acteurs organisationnels voyaient le projet de relève comme un projet d'abord collectif. De plus, ces derniers étaient ouverts à voir évoluer leur organisation avec une orientation stratégique renouvelée.

Cela étant dit, il est sous-tendu que les processus d'adaptation individuels et organisationnels ne sont pas de même acabit et de même intensité en fonction du type d'arrimage stratégique atteint. Notre modèle laisse supposer que certains couples profil stratégique du repreneur/stratégie organisationnelle puissent être davantage en phase *a priori*. Ceci semble alors indiquer la présence de conditions initiales facilitantes où le degré d'adaptation requis est moindre dans certains cas de figure. C'est le cas des quadrants 2 et 3 de la figure 10. L'héritage stratégique de ces organisations se rapprocherait donc naturellement des comportements stratégiques adoptés par les repreneurs.

Ainsi posé, l'arrimage stratégique est un phénomène qui peut s'inscrire dans la même ligne de pensée que Cadieux et Deschamps (2011) pour qui la réussite du processus de « transmission / reprise » est possible grâce à un alignement des visions du cédant et du repreneur. Cette position de Cadieux et Deschamps (2011) fait du sens puisque tous

les cas de figures représentés de l'arrimage stratégique tendent vers un rapprochement des comportements stratégiques du repreneur avec l'orientation stratégique de la cible reprise. Cela constitue donc une des bases du succès de la reprise selon ce que traduisent nos résultats. L'hypothèse finale émergeant de l'article de Picard (2009) d'après laquelle une proximité entre le profil identitaire du cédant et du repreneur puisse être davantage garante du succès de la reprise va aussi dans le même sens.

S'il s'avère, *a contrario*, que les comportements stratégiques du repreneur soient davantage dissonants, *a priori*, avec la stratégie organisationnelle déjà en place, des stratégies d'adaptation plus marquées doivent être envisagées. Si ces stratégies ne sont pas mises en place, comme le soulignait D'andria (2008), il se pourrait que le repreneur soit obligé de transformer substantiellement son projet et ainsi délaisser ses projets de changements. La « réalité entrepreneuriale » (D'andria, 2008) aura alors eu le dessus sur sa « volonté entrepreneuriale » (D'andria, 2008). Néanmoins, il nous a été donné d'observer dans le cas de la Boulangerie où l'écart stratégique et entrepreneurial était substantiel *a priori*, un maintien de la « volonté entrepreneuriale » (D'andria, 2008) du repreneur malgré la « réalité entrepreneuriale » (D'andria, 2008) tout à fait dissonante.

Dans cette situation, cela a mené à un désalignement des visions du cédant et du repreneur, mais étant donné la nécessité d'une « régénération stratégique » (Bégin et al., 2011), ce choc des idées fut vecteur de pérennité. Il faut par contre mentionner que l'activité de la Boulangerie en était une peu complexe et qu'elle évoluait dans une industrie plutôt placide. Le transfert du savoir-faire était donc d'une importance moins capitale. Le cas de l'entreprise Districconcept est un autre exemple qui témoigne de la possibilité de l'atteinte d'un arrimage stratégique malgré un écart substantiel sur le plan stratégique et entrepreneurial *a priori*. L'étude de Picard (2009) mettant également en lumière des repreneurs et des cédants aux antipodes sur le plan identitaire réussissant tout de même leur processus de reprise donne du poids à l'argument que nous avançons que l'arrimage stratégique est un phénomène pluriel.

Il apparaît donc que les ingrédients à la base d'un arrimage stratégique sont hétéroclites et que des processus d'adaptation individuels et organisationnels appropriés puissent surmonter ce défi. Dans les situations extrêmes, le repreneur devra recadrer l'ensemble de son projet de reprise ou encore l'organisation devra se transformer en profondeur.

À un plus haut niveau d'analyse, notre étude laisse supposer qu'il y a un besoin pour le repreneur de diagnostiquer adéquatement les configurations stratégiques d'une entreprise avant la reprise pour cibler les actions pertinentes à poser, contingentes au type d'arrimage envisagé, pour en venir à un ajustement mutuel réussi. Ce constat avait déjà été soulevé par Bégin et al. (2011).

Par ailleurs, notre étude met aussi en évidence le besoin déjà abordé par Deschamps et Paturel (2009) et Grazzini et al. (2009) pour le repreneur de mener une introspection avant de prendre sa décision de reprendre. Cette introspection serait donc un moment privilégié pour le repreneur d'apprécier « l'intensité entrepreneuriale » (Morris et Sexton, 1996) qu'il incarne et qu'il souhaite véhiculer dans l'organisation à reprendre. Le repreneur peut également mesurer sa flexibilité à cet égard et même envisager la délégation de certaines fonctions stratégiques. En effet, nous avons observé que la présence d'une équipe de reprise ayant des profils stratégiques complémentaires puisse aussi se révéler être une alternative à une adaptation impossible ou inenvisageable d'un repreneur sur le plan individuel.

Enfin, l'arrimage stratégique n'est pas un état cristallisé à notre sens, mais plutôt un phénomène dynamique où, comme le soutient Cadieux (2010), le repreneur n'est pas ancré dans un profil stratégique. En effet, les objectifs d'un propriétaire-dirigeant peuvent changer au cours de sa vie. L'organisation peut elle aussi changer son orientation stratégique à tout moment (Miles et Snow, 1978), notamment face à une mutation de l'environnement ou encore en fonction du cycle de vie de l'entreprise (Fonrouge, 2002). L'arrimage stratégique serait donc un alignement à surveiller périodiquement.

Sur un plan pragmatique, notre recherche permet aux repreneurs de prévoir le type d'accompagnement requis, qu'il soit davantage d'ordre organisationnel ou encore individuel. Elle permet aussi aux accompagnateurs de saisir davantage l'essence stratégique du projet de reprise et d'adapter leur approche d'aide en conséquence.

La grille de lecture que nous présentons est sujette à de nombreuses contingences comme l'est d'ailleurs toute stratégie organisationnelle (Miles et Snow, 1978). Il faut en faire une lecture subjective et la mobiliser comme un outil parmi d'autres permettant de jeter un peu de lumière sur un phénomène encore peu compris et éminemment complexe. Le phénomène de l'arrimage stratégique en est un de pondération entre la maximisation des forces du repreneur (Westerberg et Wincent, 2008), la concrétisation de sa « stratégie personnelle » (Grazzini et al., 2009) ainsi que le respect des requis stratégiques de l'organisation reprise (Miles et Snow, 1978).

Parmi les autres limites de cette recherche, il faut noter l'impossibilité de généraliser les résultats en dehors des quatre entreprises qui ont été étudiées. Néanmoins, nos résultats semblent porter une certaine généralisation théorique dans la mesure où nos cas couvrent différentes dynamiques d'articulation de l'arrimage stratégique.

Quoi qu'il en soit, l'exploration de ce phénomène s'enrichirait d'études similaires dans des contextes différents. En effet, bien qu'abordé partiellement, nous en savons encore très peu, par exemple, sur l'applicabilité de notre matrice dans un contexte plus homogène où l'ensemble des entreprises étudiées seraient en difficulté *a priori*. Aussi, des cas de reprises ayant échouées nous révéleraient peut-être d'autres indices quant au fonctionnement de la construction d'un arrimage stratégique.

Par ailleurs, il serait intéressant de mener une étude hypothético-déductive pour mesurer le degré de performance atteint par les différents types d'arrimages stratégiques. Ce genre d'étude nous renseignerait notamment sur la pertinence pour le repreneur d'avoir un profil stratégique cohérent sur le plan de l'intensité entrepreneuriale avec la stratégie de l'organisation reprise.

En bout de piste, des études exploratoires sur les stratégies spécifiques d'adaptation individuelles et organisationnelles utilisées dans différents contextes de reprise permettraient d'enrichir notre compréhension de ces leviers favorisant un arrimage stratégique.

CONCLUSION

L'assise de cette recherche, rappelons-le, prend source autour de la problématique relative à la relève entrepreneuriale (Fondation de l'Entrepreneurship, 2010, 2010a, 2013, 2014, 2015; CCMM, 2014), qui de par la rencontre de facteurs démographiques et économiques, notamment, met une pression sur les repreneurs potentiels ou confirmés de pérenniser les entreprises qu'ils sont appelés à diriger ou qu'ils dirigent déjà.

Parmi la littérature consultée, nous avons constaté un vide théorique en ce qui concerne le lien stratégique qui unit le repreneur avec la cible qu'il reprend. La question sous-jacente, mise en lien avec la problématique de recherche, nous a amenés à adopter l'objectif général suivant : comprendre les arrimages profil stratégique/stratégie organisationnelle pouvant contribuer à la réussite du projet de reprise.

Cet objectif nous a dirigé vers une compréhension pointue de ce qui était discuté dans la littérature à propos des profils stratégiques, d'une part, mais aussi des orientations stratégiques, d'autre part. Pour ce qui a trait aux profils stratégiques, suite à l'élaboration d'une synthèse, nous avons embrassé la perspective qu'il existe une dichotomie dans les types de repreneurs ; certains sont axés sur le maintien alors que d'autres sont axés sur le renouvellement des entreprises qu'ils reprennent. En ce qui concerne les orientations stratégiques, nous avons argumenté largement le choix de mobiliser la typologie de Miles et Snow (1978), particulièrement parce qu'elle est très détaillée et que sa validité scientifique ne tarie pas depuis près de quarante ans.

Néanmoins, pour condenser les liens à investiguer, autrement trop nombreux pour être couverts empiriquement par ce présent travail, mais également par cohérence théorique, nous avons intégré les concepts « d'orientation entrepreneuriale » (Miller, 1983) et « d'intensité entrepreneuriale » (Morris et Sexton, 1996) comme éléments intégrateurs. Il était alors possible de catégoriser certaines stratégies en fonction de leur « orientation entrepreneuriale », à l'instar des profils stratégiques des repreneurs de par

leur « intensité entrepreneuriale », et par conséquent, d'en arriver à une lecture plus riche et simplifiée à de l'arrimage stratégique.

Avec notre cadre conceptuel ainsi construit, nous nous sommes situés sur le plan méthodologique pour aborder de manière cohérente notre objet de recherche. Étant dans une logique de compréhension et d'exploration, nous avons favorisé une stratégie de recherche basée sur l'étude de cas multiples (Yin, 1994, 2011). En faisant le choix de ce type d'étude, cela a nécessité l'emploi de l'entrevue comme outil principal de collecte de données. Une maquette standardisée a donc été construite à l'aune de la théorie de notre revue littéraire. Les matériaux découlant de ces entrevues, menées auprès de deux personnes clés par cas étudié, couplés à d'autres sources de données secondaires ont permis de former un corpus qualitatif. Celui-ci, rassemblé sur un logiciel servant de base de données, nous a permis de coder les données et ainsi générer les résultats de notre étude.

Ces résultats, à l'état brut, traduisaient l'histoire des entreprises étudiées en y incluant le processus de reprise s'y étant concrétisé. Une fois ces éléments contextuels traités, l'application de notre cadre conceptuel commandait de décortiquer en toute transparence les stratégies organisationnelles ainsi que les profils stratégiques des repreneurs.

La prochaine étape nécessitait de statuer sur ces stratégies organisationnelles ainsi que les profils stratégiques des repreneurs. Pour s'y faire, nous avons analysé les « patrons dominants » (Yin, 1994, 2011) de ces derniers. Ensuite, étant dans une stratégie de recherche impliquant des cas multiples, il fallait mettre en relation ces cas pour tenter d'en dégager un sens commun.

À ce niveau, nous avons d'abord pu générer une matrice recoupant les différents cas de figures représentant les arrimages stratégiques atteints dans les entreprises étudiées. Cette matrice a permis de montrer que l'arrimage stratégique est un phénomène pluriel qui peut se cristalliser avec différentes conditions initiales. Également, en creusant plus loin l'analyse, il est apparu qu'en fonction de ces conditions initiales, les mécanismes d'adaptation à l'œuvre n'étaient pas de même nature ni de même intensité. Effectivement,

lorsque le profil stratégique du repreneur se rapproche de l'orientation stratégique de l'entreprise reprise, l'adaptation mutuelle est facilitée. Cependant, dans d'autres situations où le repreneur a un profil stratégique antagoniste avec l'orientation stratégique de l'entreprise reprise, une tension supplémentaire s'imbrique dans la dynamique menant à l'arrimage stratégique. Il est donc nécessaire que soit l'organisation, soit le repreneur ou encore les deux s'adaptent davantage pour assurer une cohérence entre les comportements stratégiques du repreneur et l'orientation stratégique de l'entreprise reprise.

Ces constatations suggèrent des pistes de repérages pertinentes au dispositif d'accompagnement mis en place pour appuyer les repreneurs d'entreprises. Elles amènent également à penser que l'introspection face au projet de reprise et un diagnostic stratégique de la cible reprise sont des éléments importants pour s'assurer de sa cohérence.

Enfin, sur une note optimiste, notre étude laisse supposer que la réussite de la reprise d'une entreprise n'est pas l'affaire d'individus aux profils homogènes, ni de conditions déterministes préalables, mais bien d'un ensemble complexe de facteurs incluant notamment la volonté et la capacité du repreneur, à l'instar de l'organisation, à mettre en place les bons mécanismes d'adaptation.

RÉFÉRENCES

- Aragón-Sánchez, A. et Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: a Study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, 43(3), 87-308.
- Avenier, M.J. et Gavard-Perret, M.L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. 2^e édition rev. et aug., Paris, Pearson Education France, 428p.
- Avenier, M.J. et Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ?. *Le Libellio d' AEGIS*, 8(4), 13-27.
- Bastie, F. et Cieply, S. (2007). Le marché de la cession-reprise d'entreprise : analyse d'efficacité des bourses d'opportunités. *Revue d'économie industrielle*, 117(1), 9-22.
- Bastie, F., Cieply, S. et Cussy, P. (2010). Impact de la forme de la reprise sur les réactions des stakeholder. *Revue d'économie industrielle*, 132(4), 9-30.
- Bégin, L., Chabaud, D. et Hannachi, M. (2011). La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique. In *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 268p.
- Bernard, F. et Mélançon, S. (2008). *Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec*. Direction de l'analyse économique. Rapport de recherche. Direction générale des politiques et des sociétés d'État Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.
- Bornard, F., et Thévenard-Puthod, C. (2009). Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales. *Revue internationale PME*, 22(3-4), 83-108.
- Boussaguet, S. (2008). Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 39-61.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. (Thèse de doctorat inédite). Université Grenoble II, Grenoble, France.
- Bughin, C., Colot, O., Croquet, M., Dupont, C. et Finet, A. (2010). Transmission des PME familiales et performance sociale. *Management & Avenir*, 39(9), 96-109.

- Cadieux, L. (2010). Les propriétaires-dirigeants de PME face à la croissance par l'internationalisation : vers un modèle synthèse!. In *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : Expériences étrangères*. Paris, L'Harmattan, 371p.
- Cadieux, L. et Brouard, F. (2009). *La transmission des PME : Perspectives et enjeux*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 262p.
- Cadieux, L. et Deschamps, B. (2009). Le reprenariat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue!. *Revue internationale PME*, 22(3-4), 7-12.
- Cadieux, L. et Deschamps, B. (2011). *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 268p.
- Cadieux, L., Gratton, P., et St-Jean, É. (2014). La carrière reprenariale : contexte et défis. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 35-50.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. et, Carland J.A.C. (1984). Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners : A Conceptualisation. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Castonguay, J. (2010). *Les indicateurs FCCQ*. Consulté le 2 juin 2015, tiré de http://www.fccq.ca/pdf/publications/indicateur/Indicateur_FCCQ_2010.pdf
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2014). *Le transfert des entreprises à la relève : un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME*. Consulté le 3 juin 2015, tiré de http://ccmmdev.com/pdf/le_transfert_des_entreprises_a_la_releve.pdf
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment, and Performance—The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22
- Colot, O. et Bauweraerts, J. (2014). Succession in Family Versus Nonfamily Smes : What Influence Does it Have on Performance?. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31(3), 149-159.
- Commission Européenne (2006). *Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning*. Consulté le 4 juin 2015, tiré de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0117:FIN:EN:PDF>
- Commission Européenne (2013). *Comment les fonds structurels peuvent soutenir la politique en faveur des PME : Faciliter la transmission d'entreprise*. Consulté le 4 juin 2015, tiré de http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sme/regional-sme-policies/documents/no.3_transfer_of_business_fr.pdf

- Conant, J.S., Mokwa, M.P. et Varadarajan, R. (1990). Strategic Types, Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Cooper, A. C., et Dunkelberg, W. C. (1986). Entrepreneurship and Paths to Business Ownership. *Strategic Management Journal*, 7(1), 53-68.
- Cossette, J. et Mélançon, S. (2010), *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : Regard sur 2013 et 2018*. Consulté le 2 juin 2015, tiré de https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/apropos/strategies/entrepreneuriat/renouvellement_entrepreneuriat.pdf
- CRA (2015). *Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME*, Consulté le 2 septembre 2015, tiré de http://www.cra.asso.fr/IMG/pdf/observatoire_version_site_-2015a.pdf
- D'andria, A. (2008). Entre volonté entrepreneuriale et réalité entrepreneuriale : une illustration dans le secteur de l'hôtellerie-restauration indépendante. *La Revue des Sciences de Gestion*, 234(6), 65-74.
- Davidsson, P. (1991). Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.
- Deschamps, B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*. Thèse de doctorat. Université Pierre Mendès-France, Grenoble, France.
- Deschamps, B. (2003). Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1), 59-71.
- Deschamps, B. et Durst, S. (2014). Revue de littérature anglophone sur les reprises externes de PME : proposition d'un cadre d'étude. *Actes du 12^e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Agadir, Maroc*.
- Deschamps, B. et Paturel, R. (2009). *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*. 3^e édition rev. et aug., Paris, Dunod, 216p.
- Deschamps, B. et Simon, L. (2011). La continuité/rupture en contexte de transmission/reprise des PME : concilier l'inconciliable?. In *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 268p.
- Doty, H.D., Glick, W.H. et Huber, G.P. (1993). Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: a Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.

- Durst, S., et Gueldenberg, S. (2010). What Makes SMEs Attractive to External Successors?. *Journal of Information and Knowledge Systems*, 40(2), 108-135.
- Fondation de l'Entrepreneurship (2010). *Indice entrepreneurial québécois 2010 : Qu'est-ce que les entrepreneurs québécois ont dans le ventre ?*. Consulté le 2 juin 2015, tiré de <http://www.entrepreneurship.qc.ca/livres-et-conferences/livres/indice-entrepreneurial-quebecois-2010-0>.
- Fondation de l'Entrepreneurship (2010a). *La relève est-elle au rendez-vous au Québec?*. Consulté le 3 juin 2015, tiré de <http://www.entrepreneurship.qc.ca/livres-et-conferences/livres/la-releve-est-elle-au-rendez-vous-au-quebec>
- Fondation de l'Entrepreneurship (2013). *Indice entrepreneurial québécois 2013 : Les entrepreneurs du Québec font-ils preuve d'audace?*. Consulté le 3 juin 2015, tiré de <http://www.entrepreneurship.qc.ca/recherches-et-analyses/indice-entrepreneurial-quebecois/indice-entrepreneurial-quebecois-2013>
- Fondation de l'Entrepreneurship (2014). *Indice entrepreneurial québécois 2014 : Qu'est-ce qui motive nos jeunes à faire le « grand saut »?*. Consulté le 3 juin 2015, tiré de <http://www.entrepreneurship.qc.ca/recherches-et-analyses/indice-entrepreneurial-quebecois/indice-entrepreneurial-quebecois-2014>
- Fondation de l'Entrepreneurship (2015). *Indice entrepreneurial québécois 2015 : Entreprendre : partout pareil au Québec?*. Consulté le 3 juin 2015, tiré de <http://www.entrepreneurship.qc.ca/indice2015>
- Fonrouge, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique. *Revue Française de Gestion*, 28(138), 145-158.
- Geraudel, M., Jaouen, A., Missonier, A. et Salvétat, D. (2009). Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme. *Revue internationale PME*, 22(3-4), 13-30.
- Germain, O., Cadieux, L. et Denis, U. (2009). Entre compétences fondamentales et paradigme organisationnel : l'impasse stratégique. Le cas Guy Degrenne. *Management & Avenir*, 25(5), 36-54.
- Grazzini, F., Boissin, J.-P. et Malsch, B. (2009). Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise, *Revue internationale PME*, 22(3-4), 139-164.
- Greenwood, R. et Hinings, C.R. (1988). Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, 9(3), 293-316.
- Gresov, C. et Drazin, R. (1997). Equifinality : Functional Equivalence in Organization Design. *The Academy of Management Review*, 22(2), 403-428.

- Guba, E.-G. et Lincoln, Y.S. (1998). Competing Paradigms in Qualitative Research. In Denzin, N.-K. et Lincoln, Y.S.. *The Landscape of qualitative Research : Theories and Issues*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Gueguen, G. (2001). *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet*. Thèse de doctorat. Université Montpellier I, Montpellier, France.
- Haddadj, S. et D'andria, A. (1998). Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques?, *Revue internationale PME*, 11(4), 45-65.
- Hambrick, D. C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 2-26.
- Hamel, G et Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 257p.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris, Économica.
- Kerr, J.L. et Jackofsky, E.F. (1989). Aligning Managers with Strategies : Management Development Versus Selection, *Strategic Management Journal*, 10(1), 157-170.
- Kotey, B. et Meredith, G.G. (1997). Relationships Among Owner/Manager Personal Values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-61.
- Lacoursière, R. et St-Pierre, J. (2012). Stratégie et pratiques d'affaires : Un alignement qui conduit à la performance. *InfoPME*, 12(2), 1-8.
- Lorrain, J. et Dussault, L. (1988). Les entrepreneurs artisans et opportunistes: Une comparaison de leurs comportements de gestion. *Revue internationale PME*, 1(2), 157-176.
- Massa, S et Testa, S. (2009). How do Miles and Snow's Strategic Types Differ in Their Knowledge Assets? Evidence From Italian SMEs. *Knowledge Management Research In Practice*, 7(1), 377-386.
- Madanoglu, F., Okumus, F. et Avci, U. (2014). Building a Case Against Strategic Equifinality, *Management Decision*, 52(6), 1174-1193.
- Mintzberg, H. et Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. et Coleman Jr, H.J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

- Miles, R.E. and Snow, C.C. (2003), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, 2^e édition rev. et aug., McGraw-Hill, New York, 274p.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (1992). Environmental Fit Versus Internal Fit. *Organization Science*, 3(2), 159-178.
- Miller, D. (1993). Organizational Consequences CEO Succession, *The Academy of Management Journal*, 36(3), 644-659.
- Moreno, A.M. et Casillas, J.C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Morris, M.H. et Sexton, D.L. (1996). The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance. *Journal of Business Research*, 36, 5-13.
- OSÉO BDPME (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises: l'expérience d'Oséo BDPME*. Consulté le 4 juin 2015. Tiré de http://pee.bpifrance.fr/content/download/6593/156834/file/Oseo_encart.pdf
- O'Regan, N. et Ghobadian, A. (2006). Perceptions of Generic Strategies of Small and Medium Sized Engineering and Electronics Manufacturers in the UK. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603-620.
- Parker, S.C., et Van Praag, C.M. (2012). The Entrepreneur's Mode of Entry : Business Takeover or New Start?. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31-46.
- Picard, C. (2009). Continuité et rupture lors de la reprise dans l'artisanat : Pour une lecture identitaire du processus. *Revue internationale PME*, 22(3-4), 57-82.
- Picard, C. et Thévenard-Puthod, C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale: spécificités du processus et conditions de sa réussite. *Revue internationale PME*, 17(2), 93-121.
- Raymond, L., Cadieux, L., et St-Pierre, J. (2012). Implications of the SME Owner-Manager's Business Venturing Mode: Comparing Founders, Acquirers and Successors. *Journal of Enterprising Culture*, 20(1), 57-81.
- Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., Cadieux, L. et Labelle, F. (2013). Dimensions of Small Business Performance From the Owner-Manager's Perspective: a Re-conceptualization and Empirical Validation. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 25(5-6), 468-499.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. et Badger, B. (2003). Managerial behaviour: entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.

- Scholes, L., Westhead, P. et Burrows, A. (2008). Family Firm Succession: the Management Buy-Out and Buy-In Routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 8-30.
- Shane, S., et Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L. et Chua, J.H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: a Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), 17-35.
- Smith, R. et Miner, B. (1983). Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: implications for Organizational Life Cycle Theory. *Strategic Management Journal*, 4(1), 325-343.
- Snow, C. C. et Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 317-336.
- Snow, C.C. et Ketchen, D.J. (2014). Typology-Driven Theories: a Response to Delbridge and Fiss. *The Academy of Management Review*, 39(2), 231-233.
- St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, A.S., Litschert, R.J. et Ramaswamy, K. (1991). The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: an Empirical Examination. *Strategic Management Journal*, 12(1), 509-522.
- Ucbasaran, D., Wright, M., et Westhead, P. (2003). A Longitudinal Study of Habitual Entrepreneurs: Starters and Acquirers. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 15(3), 207-228.
- Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat : Modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 5-23.
- Verstraete, T. et Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.
- Voss, Z.G., Voss, G.B. et Moorman, C. (2005). An Empirical Examination of the Complex Relationships Between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support. *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 1132-1150.

- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K. et Nordqvist, M. (2011). Implications of Intra-Family and External Ownership Transfer of Family Firms: Short-Term and Long-Term Performance Differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 352-372.
- Westerberg, M. et Wincent, J. (2008). CEO Succession, Honing, and Enterprising: a Promising Way to Achieve Small Business Performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2), 117-132.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research : Design and Methods*. 2^e édition rev. et aug., Édition SAGE, London, 170p.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research From Start to Finish*. The Guilford Press, London, 347p.

ANNEXE A – LA MAQUETTE D’ENTREVUE

Informations sur l’entreprise	Notes personnelles
Propriétaire(s) actuel(s)	
Date(s) du transfert de la propriété (%)	
Nombre d’employés à temps complet et à temps partiel (administration, production)	
Fourchette du chiffre d’affaires annuel	
Fourchette de la profitabilité	
Date de fondation	
Date officielle d’entrée en poste du repreneur en tant que PDG/ retrait du cédant en tant que PDG	
Historique de l’entreprise (événements importants, tournants, difficultés)	
Secteur(s) d’activité (opportunités, menaces)	
Informations générales sur le cédant/repreneur et sur le processus de transmission/reprise	
Antécédents (expérience, éducation, réseaux)	
Compétences (forces et faiblesses)	
Motivations et objectifs	
Déclencheurs	
Mise en œuvre (démarches)	
Relation entre cédant/repreneur	
Transfert du savoir-faire (compétences techniques, managériales, stratégiques), savoir-être (valeurs)	
Transfert des responsabilités	
Intégration aux parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, banquiers, réseaux, etc.)	
Les plus grandes difficultés rencontrées durant la période de transition	
Nouveau rôle du cédant au sein de l’entreprise	
Vision stratégique du cédant et du repreneur (convergence, divergence)	
Difficultés dans la mise en œuvre de la vision stratégique	
Style de gestion du cédant et du repreneur	
Niveau de satisfaction dans le rôle de dirigeant (aspects de son travail qui l’occupent et le passionnent le plus)	
Critères de performance	
Informations sur l’orientation stratégique poursuivie (activités entrepreneuriales)	
Produits-services clés	
Marchés et clientèle cible (relation avec la clientèle)	
Concurrents (intensité, etc.)	
Distinctions par rapport aux concurrents dans l’offre (clés du succès)	
Faiblesses par rapport aux concurrents dans l’offre	
Activités de veille commerciale (surveillance des concurrents et de l’évolution dans l’industrie)	
Sources de croissance	
Informations sur l’orientation stratégique poursuivie (activités technologiques)	
Fournisseurs (nombre, durée des liens commerciaux, relation)	
Processus de production (difficultés rencontrées, etc.)	
Équipements et technologies utilisés	
Capacité de l’entreprise à intégrer dans la production de nouveaux produits/services ou à modifier des produits/services existants (exemples, le cas échéant)	
Métiers impliqués / degré de polyvalence des employés	
Savoir-faire (standardisation et individus)	
Informations sur l’orientation stratégique poursuivie (activités administratives)	
Sphères/divisions de l’entreprise (interrelations)	
Cœur de compétences de l’entreprise (fonctions principales)	
Planification des activités opérationnelles (fonctionnement, niveau de complexité)	
Contrôle (centralisation/décentralisation, risque, performance)	

