



Association Internationale de Recherche en  
Entrepreneuriat et PME

7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone  
en Entrepreneuriat et PME

27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier

## ■ Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales

**Christian Picard**

Maître de Conférences

**Catherine Thévenard-Puthod**

Maître de Conférences en Gestion

IREGE  
Université de Savoie

[christian.picard@univ-savoie.fr](mailto:christian.picard@univ-savoie.fr)

### Résumé :

Parmi les évolutions auxquelles l'artisanat doit aujourd'hui faire face, figure au premier plan la transmission-reprise. Les entreprises artisanales connaissent en effet un taux de mortalité relativement élevé, généré en partie par les problèmes rencontrés lors de leur transmission. En particulier, la reprise par une personne tierce est une opération délicate du fait de la spécificité de l'artisanat : un métier souvent « manuel » et surtout peu formalisé, une organisation fortement centrée sur son dirigeant, un milieu difficile à pénétrer et un poids prépondérant des institutions.

Face à ces difficultés et compte tenu des enjeux liés à la pérennité de ces entreprises, notre recherche met en relief le **rôle central que joue la confiance** dans la réussite de la reprise d'une structure artisanale. En s'appuyant sur l'étude de neuf cas d'organisations reprises récemment, elle montre qu'une relation de confiance doit tout d'abord s'instaurer entre le cédant et le repreneur, pour que le premier soit prêt non seulement à céder son affaire, mais surtout à accompagner le changement de propriétaire et à transmettre à l'acquéreur son savoir-faire ainsi que toutes les connaissances tacites inhérentes au bon fonctionnement de l'entreprise. Enfin, le repreneur doit également parvenir à gagner la confiance de ses nouveaux salariés et de son environnement (clients, fournisseurs...).

Confiance - transmission – reprise – artisanat – relation cédant/repreneur – relation repreneur/salariés - relation repreneur/environnement.

## **INTRODUCTION**

S'il existe, en France, une réalité économique importante et pourtant jusqu'alors peu considérée, tant du point de vue de la recherche que de l'action institutionnelle, c'est bien le monde des petites et très petites entreprises (Marchesnay, 2003). Pourtant, les structures de moins de 20 salariés représentent 97 % des entreprises françaises, emploient 37 % de la population active (dans l'ensemble industrie – commerce - service) et réalisent 28 % de la valeur ajoutée. A l'intérieur de cette classe d'entreprises, l'artisanat représente à lui seul 850 000 entreprises et 10 % de la population active.

Parmi les évolutions auxquelles l'artisanat doit aujourd'hui faire face, figure au premier plan la transmission -et par symétrie la reprise- d'un nombre important d'entreprises : 15 % des artisans en activité ont plus de 55 ans et 200 000 entreprises devraient faire l'objet d'une transmission dans la décennie à venir (Agence Pour la Création d'Entreprise, 2000). Compte tenu de ces enjeux macro-économiques, une réelle prise de conscience a eu lieu de la part des acteurs institutionnels. Cependant, les dispositifs mis en place semblent majoritairement, à l'instar des modes de gestion observés dans les T.P.E., privilégier le court terme et se focaliser sur l'opérationnel, plutôt que de promouvoir une réflexion plus large visant à mieux connaître les particularités de la transmission en milieu artisanal. Quant aux résultats, ils demandent à être améliorés durablement : sur 25 000 entreprises artisanales viables cessant chaque année leur activité, seules 15 000 sont reprises. Par la suite, la mortalité (correspondant à l'échec des reprises) est certes moins élevée que dans les cas de création « ex-nihilo », mais elle reste forte. La simple discontinuité de l'appropriation de ces organisations semble donc effectivement leur faire courir des risques majeurs (Chaîneau, 1989 ; Hirigoyen, 1987 ; Lehmann, 1993). Alors que l'essentiel des dispositifs de conseils émanant des instances représentatives de l'artisanat est centré sur les questions juridiques, fiscales et financières de la transmission – reprise, nous avons souhaité nous interroger sur les facteurs de réussite du processus, en nous focalisant sur ses aspects managériaux. Nous sommes partis de l'idée que cette réussite reposait en grande partie sur les relations qui s'instaurent entre les principaux acteurs (repreneur, cédant, salariés, partenaires extérieurs...).

Cette communication s'inscrit dans cette problématique et s'appuie sur une étude exploratoire réalisée auprès de neuf entreprises récemment reprises. La première partie est consacrée à l'explicitation de notre démarche de recherche, à la construction de notre cadre d'analyse et à la présentation de notre échantillon. La seconde partie présente les principaux résultats de l'étude empirique. Elle met en évidence le rôle central que joue la confiance dans le processus de reprise d'une entreprise artisanale et permet d'approcher, dans le contexte spécifique de l'artisanat, les sources de cette confiance ainsi que la manière dont elle se noue entre les protagonistes.

## **I – LE CADRE D'ANALYSE ET LA DEMARCHE DE RECHERCHE**

Lorsque l'on entreprend une recherche sur la reprise d'entreprises artisanales, il apparaît très vite que la littérature est peu abondante sur cette question spécifique. En outre, la plupart des travaux existants (qu'ils soient académiques ou issus de dispositifs institutionnels d'accompagnement) sont centrés sur les aspects juridiques, financiers et fiscaux de la démarche et s'intéressent peu aux aspects managériaux du processus. C'est pour cette raison que notre étude s'est plutôt focalisée sur ces derniers aspects, en accordant une attention plus particulière aux relations existant entre les acteurs, celles-ci étant susceptibles de poser problème ou, en tous cas, demandant à être gérées. Dans cette première partie, nous allons ainsi indiquer quelle a été la démarche de notre recherche, en présentant le cadre d'analyse

retenu (principaux acteurs, étapes clés) et la méthodologie qui nous ont permis à la fois d'aborder le terrain et de voir émerger la confiance comme élément central du processus<sup>1</sup>.

## 1.1 – La construction du cadre d'analyse

La confrontation des travaux portant sur l'artisanat avec ceux sur la reprise d'entreprise nous a tout d'abord permis de délimiter notre champ de recherche en termes de type d'opérations. La reprise peut en effet revêtir deux formes : le rachat par une société ou la reprise par une personne physique. Nous avons choisi de délimiter notre recherche à la reprise par une personne physique, car les cas de reprises par une autre firme renvoient à une problématique différente : celle de la croissance externe. La reprise par une personne physique peut ensuite être menée par un membre de la famille du cédant, un salarié ou un tiers. Parmi ces trois modalités, nous avons privilégié la **transmission à un tiers**, car il nous semble qu'il s'agit de la forme la plus risquée. En effet, l'héritier ou le salarié sont tous les deux dans une position relativement similaire : ils connaissent la structure, l'environnement géographique et le métier et sont en retour connus par le milieu et davantage légitimes. Si le fait de déjà appréhender l'organisation à reprendre ne rend pas l'opération exempte de difficultés (le savoir-faire n'est pas, par exemple, forcément héréditaire), ces dernières sont bien plus importantes dans le cadre d'une transmission à une tierce personne. Les chances de succès sont ainsi plus limitées. Par ailleurs, le secteur artisanal est encore porteur d'une identité forte reposant en partie sur des valeurs, des motivations et des objectifs spécifiques largement partagés par les artisans (Picard, 2000). Or c'est dans le cas de la reprise par un tiers que l'on a le plus de chance de voir arriver un nouveau dirigeant éloigné « identitairement parlant » de l'artisanat et donc de rencontrer des problèmes managériaux et de confiance lors du changement de mains de l'entreprise.

La reprise s'apparente ensuite à un processus, composé généralement de quatre grandes étapes : la préparation, l'accord, la transition et le management de la reprise. Chacune de ces étapes comporte des risques qui peuvent provoquer l'échec d'une reprise.

- La préparation est une phase où le repreneur se prépare à l'opération, psychologiquement et matériellement. Les repreneurs n'ayant pas un profil homogène (Deschamps, 2001), les bénéfices recherchés par la reprise d'une entreprise peuvent être de trois ordres :

- La création d'emploi : le repreneur est au chômage, mais maîtrise une compétence technique. C'est souvent le cas en milieu artisanal. Le critère de choix de l'entreprise à reprendre va alors être la pérennité de l'affaire, pour s'assurer un salaire sur le long terme.
- L'acquisition d'une position économique et sociale : le repreneur est mû par un besoin d'indépendance et/ou l'envie de se réaliser. Il a alors généralement des compétences techniques et de gestion. Le critère de rentabilité de l'affaire est primordial et la valeur de celle-ci est généralement plus importante.
- Le développement d'une affaire : doté d'une formation et d'une expérience plus complètes, le repreneur est plus ambitieux et recherche une entreprise avec des potentialités (cas plus rare dans l'artisanat).

Si sa motivation est suffisante, le repreneur doit ensuite presque simultanément faire face à deux problèmes. Premièrement, celui du financement, puisqu'il doit rassembler la somme nécessaire à l'opération. Même si l'artisanat est essentiellement composé de petites structures et se borne souvent à la transmission d'un fonds de commerce, les repreneurs artisans ont rarement l'argent nécessaire à l'achat et doivent convaincre les banques de leur accorder un prêt. Deuxièmement, il faut trouver une entreprise à reprendre. Or, on constate une certaine opacité du marché des entreprises à reprendre (Deschamps, 1999) : les opportunités ne manquent pas, mais l'information n'est pas toujours accessible.

---

<sup>1</sup> La confiance est en effet apparue chemin faisant, au fil de nos entretiens, et n'était pas une variable étudiée au départ, au moins pas de façon explicite.

- L'accord nécessite plusieurs rencontres entre le cédant et le repreneur. Et ceci d'autant plus que les cédants ne sont pas toujours dotés d'une forte envie de vendre leur entreprise, surtout s'ils l'ont créée. Cette relation affective ne rend la séparation possible que dans la contrainte (maladie, retraite ou mauvaise santé financière) et peut se traduire par des réactions émotionnelles fortes, voire un perpétuel report de la transmission. S'il se résout à vendre, le cédant va avoir tendance à chercher un individu proche de lui dans ses motivations, son expérience et sa passion, qui partage sa conception de l'entreprise et du métier et qui s'inscrit totalement dans l'identité artisanale (proximité identitaire).

Le repreneur doit non seulement convaincre le cédant de vendre, mais aussi négocier le prix de vente. Or il est particulièrement délicat d'évaluer l'entité à acheter, les motivations des acteurs pesant parfois plus lourd que les critères objectifs d'évaluation. Au final, la négociation du prix de vente peut donner lieu à une bataille acharnée.

Enfin, il faut régler tous les problèmes juridiques et fiscaux (documents officiels attestant du transfert de propriété, choix du statut juridique pour le repreneur...). Cette phase qui peut apparaître comme la plus « technique » pour les artisans qui souffrent fréquemment de lacunes dans les domaines juridiques et financiers, est cependant celle pour laquelle l'offre d'accompagnement est la plus étendue.

- La transition correspond à une étape de passation des pouvoirs qui peut s'avérer plus ou moins longue. Dans certains cas, le cédant s'en va immédiatement (il se contente de remettre les clés au repreneur le jour de la signature et ne le revoit plus), dans d'autres, il offre son assistance, celle-ci pouvant être ponctuelle et limitée ou plus importante s'il est intégré dans la nouvelle structure. Les guides pratiques de la reprise d'entreprise, tels ceux de l'Agence Pour la Création d'Entreprises, indiquent que ce choix dépend de la personnalité du cédant et de l'importance des changements à apporter dans l'entreprise. Dans le cas du secteur artisanal toutefois, la présence du cédant pendant une période de transition paraît précieuse. Elle assure tout d'abord une certaine stabilité de l'entreprise reprise. Elle facilite ensuite les contacts entre le repreneur et les *stakeholders* : le personnel, la clientèle, les fournisseurs stratégiques, les établissements bancaires... Enfin, et ceci est d'autant plus important dans l'artisanat, le cédant profite de cette période de transition pour effectuer un transfert de savoir-faire et pour former le repreneur aux techniques ignorées. L'artisanat regroupant en majorité des métiers à dominante « manuelle », il existe souvent, en plus des gestes de base du métier, des astuces acquises par la pratique. Cette transmission de connaissances tacites implique une bonne entente entre les acteurs.

Mais cette transition n'est pas sans engendrer de contreparties négatives : certains vendeurs acceptent difficilement une autre manière de gérer l'entreprise que la leur et s'avèrent être un frein au changement (ils bloquent les décisions). Devant l'ambiguïté d'une double direction, c'est l'ancien dirigeant qui primera pour le personnel, surtout dans le contexte d'une structure artisanale, où une proximité sociale<sup>2</sup> et des liens forts unissent généralement patron et salariés. Le cédant doit donc accepter de laisser l'autorité et le pouvoir à son successeur, afin de ne pas nuire au bon déroulement de la reprise.

- Le management de la reprise : le repreneur dirige seul une structure qu'il ne connaît que partiellement, travaille avec des salariés qu'il n'a pas recrutés, pour le compte de clients qu'il n'a pas démarchés. Cette dernière phase correspond à un nouveau départ pour l'entreprise. Le repreneur va insuffler des changements pour relancer la firme et prendre de nouvelles

---

<sup>2</sup> Dans l'artisanat, l'adhésion généralisée au « modèle » de la réussite sociale, par le passage du salariat à l'indépendance, ainsi que l'acceptation du cheminement professionnel qui y conduit, contribuent fortement à une grande proximité entre les membres d'une entreprise aux statuts (provisoirement) différents (apprenti, salarié ou compagnon, artisan).

orientations stratégiques (Fiegener et alii, 1994). Cet apport de sang neuf et de nouvelles idées peut faire connaître à l'organisation un nouveau palier de développement.

L'entreprise reste toutefois marquée de l'empreinte du cédant dans les relations avec l'environnement et dans l'organisation. On retrouve alors les difficultés classiques d'une organisation qui change de propriétaire (Welsch, 1993). Selon Norburn et Schoenberg (1994), le départ de l'ancien dirigeant entraîne tout d'abord une suspicion naturelle de l'environnement, en particulier de la part des fournisseurs et des clients.. Dans l'artisanat, ce risque est encore plus important en raison de la forte personnalisation des relations entre l'artisan et ses partenaires commerciaux. Ensuite, l'arrivée d'un nouveau propriétaire est une source de perturbation à l'intérieur même de l'entreprise. Ainsi, Levison (1970) emploie l'image de la formation d'une nouvelle famille lors d'un remariage. Les enfants doivent à la fois faire face au chagrin causé par le départ d'un de leur parent et à l'incertitude associée au changement de mode de vie. Ils peuvent mal réagir au contrôle exercé par cette nouvelle personne<sup>3</sup>. Comme le souligne Larsson (1989), la résistance du personnel peut être active et exprimée (colère, rejet, sabotage) ou passive, les salariés faisant mine de se résigner à la situation, mais ne montrant aucune bonne volonté (absentéisme, baisse de la performance). Les employés peuvent même décider de quitter l'entreprise. Or, le départ d'employés suite à la reprise peut avoir des effets destructeurs sur une structure de petite taille, surtout dans le milieu artisanal où les salariés disposent d'un savoir-faire important qui n'est pas codifié (mais seulement ancré dans la mémoire individuelle) et sont souvent en contact avec la clientèle. Ceci équivaut à une perte d'actifs, certes invisibles, mais stratégiques (Thévenard, 1999).

En définitive, ces quatre étapes du processus ont constitué notre cadre d'analyse pour identifier les facteurs de réussite d'une reprise. Trois niveaux ont également été définis pour évaluer le succès de l'opération :

- Niveau 1 : L'entreprise a été transmise et vit toujours, mais son activité est en baisse (chiffre d'affaires)
- Niveau 2 : L'activité de l'entreprise a été maintenue après la reprise (nombre de salariés et chiffre d'affaires équivalents)
- Niveau 3 : L'activité s'est développée après la reprise, en termes de chiffres d'affaires et/ou de nombre de salariés.

## **1.2 – Le choix d'une méthodologie qualitative**

Les aspects managériaux de la reprise, a fortiori en milieu artisanal, étant une problématique peu explorée, l'atteinte de nos objectifs passait par la réalisation d'une étude exploratoire. Il s'agissait en effet d'approcher les facteurs expliquant la réussite plutôt que de mesurer leur fréquence, de donner du sens plutôt que faire preuve. Pour analyser le processus de façon pertinente, il nous fallait reconstruire les événements dans le temps, englober des facteurs de contingence (économiques, socioculturels, psychologiques...) et tenter d'obtenir le point de vue de différents acteurs (repreneurs, cédants, salariés, partenaires). Nous avons par conséquent opté pour une démarche qualitative, s'appuyant sur des études de cas (Huberman et Miles, 1991 ; Wacheux, 1996).

Neuf études de cas d'entreprises artisanales ayant été reprises entre 1999 et 2001<sup>4</sup> ont été réalisées (cf. tableau n° 1), à partir de contacts fournis par la Chambre des Métiers de la Haute

<sup>3</sup> Cette analogie est d'autant plus pertinente dans l'artisanat que la proximité sociale entre les membres des entreprises fait que ces dernières s'apparentent souvent à des structures familiales dans lesquelles l'artisan et parfois son conjoint jouent respectivement le rôle du père et de la mère.

<sup>4</sup> Bien que disposant de davantage de contacts, nous nous sommes volontairement limités à neuf cas car nous avons été confrontés à un phénomène de saturation d'informations : un nouveau cas ne nous aurait pas amené d'éléments nouveaux. Pour Eisenhardt (1989), le nombre idéal de cas se situe entre quatre et dix.

Savoie (excepté un cas qui a été le résultat d'un démarchage propre). Les entreprises sélectionnées ont volontairement été choisies de tailles différentes et de métiers distincts, pour tenter de couvrir la large palette des activités de l'artisanat (secteur peu homogène). La plupart des opérations a donné lieu à la transmission de fonds de commerce.

Dans un souci de triangulation des données (Yin, 1994), ces études de cas ont reposé sur trois outils de collecte d'informations : les entretiens, l'observation directe et l'analyse de documents. A l'aide du cadre d'analyse, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré pour structurer les données recueillies. Ce guide a été enrichi au fur et à mesure du recueil des données : de nouvelles questions ont été ajoutées pour préciser les idées émergent du terrain (notamment la notion de confiance). Ces entretiens en face à face se sont déroulés entre avril et mai 2002 et avaient pour objectif de rencontrer les acteurs concernés par la reprise (repreneurs, cédants, salariés, partenaires extérieurs). Si tous les repreneurs ont été interrogés, il s'est toutefois avéré beaucoup plus difficile d'interviewer les cédants. Ayant déménagé suite à leur départ à la retraite ou s'étant fâchés avec le repreneur, certains n'ont pu être inclus dans l'étude. Les entretiens avec les repreneurs se sont tous déroulés dans les locaux de l'entreprise reprise, ceci afin de récolter des données non verbales relatives à la structure reprise, sa prospérité et son environnement (observation directe). Les acteurs nous ont par ailleurs fourni un certain nombre de documents écrits permettant d'authentifier leurs discours (contrats de vente, documents comptables, informations sectorielles...).

Chaque cas a donné lieu à une analyse interne visant à comprendre ce qui s'était passé localement, dans chacune des neuf entreprises étudiées. Puis, l'analyse inter-cas a eu pour objectif de trouver des explications plus généralisables. Cette étape a permis l'élaboration d'hypothèses explicatives du succès ou de l'échec des opérations de reprises.

La figure n°1 résume les différentes étapes de cette recherche.

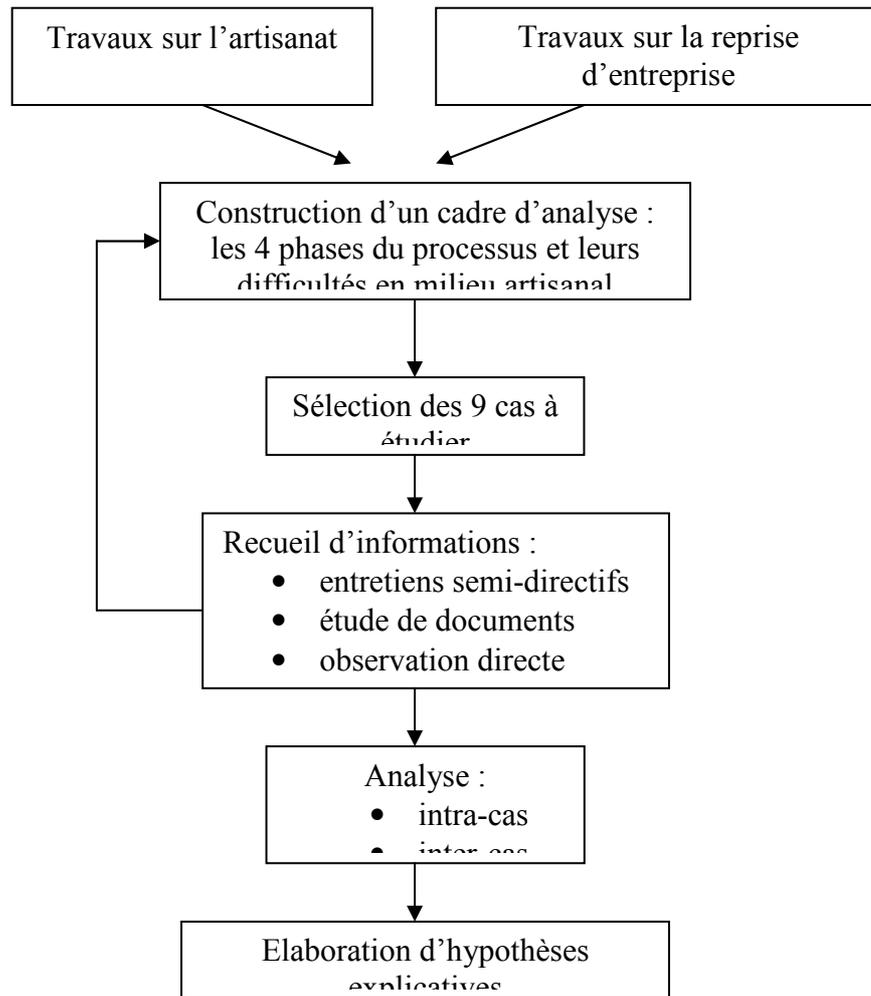


Figure n°1 – Le cheminement de la recherche

Tableau n°1– Caractéristiques des neuf entreprises étudiées, au moment de leur reprise

	<b>Multipass<sup>5</sup></b>	<b>Charolais</b>	<b>Techniservice</b>	<b>Vieux Moulin</b>	<b>Coiffure Actuelle</b>	<b>Cadrotop</b>	<b>220 volts</b>	<b>Café Serré</b>	<b>Carambole</b>
<b>Activité</b>	Cordonnerie Clés	Boucherie charcuterie	Electroménager électricité	Boulangerie Pâtisserie	Coiffure	Encadrement	Electricité	Torréfaction café	Carrosserie
<b>Clientèle</b>	Particuliers et agences immo	Particuliers	Particuliers et artisans	Particuliers	Particuliers	Professionnels + Particuliers	Professionnels Particuliers	Particuliers CHR	Particuliers Assureurs
<b>CA (euros)</b>	130 000	839 000	457 000	200 000	Nd mais salon de taille importante	nd	150 000 au plus haut mais en baisse	152 500	305 000
<b>Nb salariés</b>	1	7	1	2	4 + couple de patrons	1	1 CDI mais nombreux CDD en fonction de l'activité	1	4
<b>Date de création</b>	1980	1965	1960	1970	1965	1990	1998	1900	1970
<b>Identité du repreneur</b>	Homme de 49 ans	Homme de 37 ans et sa femme	Homme de 39 ans et sa femme	Homme de 35 ans et sa femme	Femme de 30 ans	Homme de 49 ans	Homme de 50 ans	Homme de 40 ans	Homme de 40 ans + sa femme
<b>Parcours du repreneur</b>	Technicien, puis technico- commercial et directeur des ventes dans la filiale française d'une firme américaine	Apprenti, puis ouvrier boucher salaire et chef boucher salarié dans des entreprises artisanales	Technicien, puis chef d'agence chez un fabricant important de matériel électroménager	Apprenti, puis ouvrier salarié dans une boulangerie artisanale et salarié dans une boulangerie industrielle	BTS Comptabilité, puis formation de coiffure. Coiffeuse salaire.	Technicien, puis agent de maîtrise dans une PME.	Manuel autodidacte qui a dirigé une entreprise d'électricité de 80 personnes	Contrôleur de gestion salarié, puis responsable de PME.	Apprenti, puis salarié dans différents garages. Femme enseignante de gestion.
<b>Date de la reprise</b>	2000	2000	2000	2000	2001	2001	2001	1999	2000
<b>Acteurs interrogés</b>	Repreneur, Chambre des Métiers	Repreneur, cédant, Chambre des Métiers	Repreneur, salarié, Chambre des Métiers	Repreneur, Chambre des Métiers	Repreneur, Chambre des Métiers, expert- comptable	Repreneur, Chambre des Métiers	Repreneur, cédant, Chambre des Métiers	Repreneur, cédant, salariée	Repreneur, sa femme, Chambre des Métiers.

<sup>5</sup> Pour respecter l'anonymat des acteurs, le nom des entreprises a systématiquement été modifié.



## II – LA CONFIANCE AU CŒUR DU PROCESSUS DE REPRISE

Nos études de cas nous ont fourni de précieuses informations quant au déroulement d'une reprise dans le milieu artisanal. Le tableau n°4 qui figure en annexe synthétise les données recueillies, en retraçant les différentes étapes du processus et les difficultés rencontrées par les repreneurs de notre échantillon. Parmi les éléments clés qui émergent de cette analyse, un élément apparaît essentiel : la **notion de confiance**<sup>6</sup>. Il s'agirait, en effet, d'un facteur de réussite majeur des reprises d'entreprises artisanales, intervenant tout au long du processus. C'est pourquoi nous avons choisi de focaliser notre développement sur cette notion, en utilisant la typologie de la confiance proposée par Allouche et Aman (1998) dans leur étude sur les entreprises familiales<sup>7</sup>. Cette typologie distingue trois dimensions de la confiance que nous examinerons successivement dans le développement qui suit :

- Celle qui s'instaure entre les dirigeants de l'entreprise. Ici on s'intéressera à la confiance existant entre le dirigeant qui cède son entreprise (le cédant) et le repreneur de l'affaire.
- Celle qui se met en place entre les dirigeants et les salariés : la confiance intra-organisationnelle.
- Et enfin celle qui existe entre l'organisation et son environnement.

### 2.1 – La confiance dans la relation cédant / repreneur

Quelle que soit l'étape du processus de reprise à laquelle on s'intéresse, nos résultats montrent que la confiance qui s'instaure entre le cédant et le repreneur, dès le premier contact, est une clé importante de l'opération. Elle conditionne premièrement l'accord entre les deux parties et donc la réalisation de la transaction, et deuxièmement la manière dont la transition entre ancien et nouveau dirigeant se déroule.

Pour ce qui est de l'accord, il transparaît au travers du discours des repreneurs qu'ils recherchaient, dans la phase de préparation, une entreprise et quelqu'un (le dirigeant) « *qui inspire confiance* »<sup>8</sup>. La transaction comportant un risque, ils attendaient de la part du cédant une transparence en matière de rentabilité, de pérennité et éventuellement de potentiel de développement de la structure. Les documents comptables renseignant sur la situation de l'entreprise devaient être disponibles, les motivations réelles de la cession devaient être connues... Le repreneur de l'entreprise Café Serré, ancien contrôleur de gestion dans une PME, s'est ainsi assuré de la viabilité du magasin de torréfaction en constatant que le cédant vendait uniquement pour partir à la retraite et en examinant attentivement les comptes. Dans le même esprit, le repreneur de la société de travaux d'électricité 220 volts a bien compris qu'il pouvait compter sur le réseau de relations de son cédant pour développer l'affaire et que ce dernier lui donnerait « un coup de main » aussi longtemps que son état de santé le lui permettrait (notons d'ailleurs que le cédant travaillait encore pour son repreneur neuf mois après la reprise).

---

<sup>6</sup> Selon Bidault et Jarillo (1995), la confiance est « *la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables* ». Cette définition nous paraît un bon compromis entre deux positions extrêmes que l'on retrouve fréquemment dans la littérature (Mothe et Ingham, 2000) : la confiance vue comme un ordre moral quasi-obligatoire ou la confiance perçue comme un calcul économique (Williamson, 1993).

<sup>7</sup> Les entreprises artisanales peuvent aisément être comparées à des structures familiales (définies comme entreprises détenues et dirigées par une ou plusieurs familles). Ce sont des formes organisationnelles fondées sur l'interpénétration et la simultanéité des rôles, dont les membres partagent une identité, une histoire commune, un langage « technique » et sont souvent impliqués « émotionnellement » à la bonne marche de l'affaire.

<sup>8</sup> Les agents de la Chambre de Métiers de Haute Savoie indiquent que cet argument revient aussi fréquemment dans le discours des cédants qu'ils rencontrent.

De leur côté, les cédants souhaitaient, dans six cas sur les neuf que compte notre échantillon, s'assurer de la pérennité de l'entreprise après sa cession<sup>9</sup>. Ils attendaient donc du repreneur qu'il affiche cette volonté, qu'il possède les compétences requises pour l'exercice du métier, mais également pour diriger l'entreprise. Le cédant de l'entreprise Charolais a ainsi préparé la reprise de son entreprise plusieurs années à l'avance, en embauchant le futur repreneur, afin de « tester » ses compétences et ses motivations et donc prendre le maximum de garanties sur la pérennité de son entreprise après la cession. C'est seulement lorsque cette confiance réciproque a été mise en place que les accords ont pu être réalisés.

En ce qui concerne la phase de transition, la majorité des cédants se sont engagés (au moins au départ) dans une démarche volontariste de transmission d'éléments immatériels et tacites (savoir-faire, astuces, réseaux de relations, confiance du personnel et du milieu...), aussi importants dans les entreprises artisanales que les ressources matérielles. Cet engagement traduit également un niveau de confiance élevé entre les deux parties et notamment de la part du cédant. Le cas de l'entreprise Charolais est à cet égard édifiant, puisque cette transition, commencée avant l'accord, se poursuit deux ans après, sous la forme d'une collaboration quasi-quotidienne. L'ancien dirigeant constitue en effet « la mémoire de l'entreprise » et continue à apporter son soutien, notamment dans la gestion de l'entreprise. Dans l'entreprise Café Serré, c'est la transmission du savoir-faire de torréfacteur et une présentation à l'ensemble de l'environnement (voisins, clients, fournisseurs...) qui ont fait l'objet de la collaboration entre ancien et nouveau dirigeant, lors de la phase de transition.

Cependant, si au regard de nos principaux critères d'évaluation, les reprises observées ont toutes été un succès (elles se sont concrétisées par un accord, le chiffre d'affaires a globalement été maintenu et elles étaient toutes viables lors de l'enquête), l'insatisfaction de certains repreneurs, notamment vis-à-vis de la manière dont la transition s'est effectuée nuance ce résultat. En effet, alors qu'une confiance *a priori* s'était installée lors des premiers contacts, les relations se sont rapidement détériorées lors de la période pendant laquelle repreneurs et cédants ont travaillé ensemble. Diverses raisons expliquent cette évolution. Chez Multipass, Cadrotop et Carambole, le cédant n'a pas tenu ses engagements et a rapidement quitté l'entreprise laissant aux salariés le soin d'assumer la transition. Chez Vieux Moulin, ce sont des désaccords sur la manière de travailler, mais aussi sur la présence de la femme du repreneur dans l'entreprise qui ont rapidement généré des conflits. Chez Techniservice, enfin, ce sont le comportement opportuniste du cédant qui profitait de l'entreprise pour travailler « au noir », ainsi que le refus de sa femme de coopérer et de fournir l'information au repreneur qui ont écourté la phase de transition et donc la démarche de transmission de savoir-faire.

Finalement, ces résultats synthétiques apportent des informations sur deux points concernant la confiance et son rôle dans le cadre spécifique de la reprise d'entreprises artisanales : d'une part, la manière dont la confiance entre repreneur et cédant se construit dans ce contexte et, d'autre part, la nature même de cette confiance.

En ce qui concerne **la construction de la confiance** entre les individus, un certain nombre de travaux montrent qu'elle est favorisée par la proximité et plus largement par le contexte social et culturel dans lequel ils sont insérés (Fukuyama, 1997 ; Bidault, 1998 ; Zucker, 1986...). Cette proximité, réelle ou perçue, et donc la confiance qu'elle engendre, dépend, pour la plupart des auteurs (Bidault et Jarillo, 1995 ; Marchesnay, 1998 ; Charreaux, 1998...), d'une part des caractéristiques des protagonistes de la relation (qualification, personnalité,

---

<sup>9</sup> La pérennité de l'entreprise n'est pas parue essentielle dans les cas de Cadrotop et Carambole et la confiance cédant/repreneur n'a pas été de mise dans la cas de Coiffure Actuelle, où la cédante n'est jamais parvenue à accorder totalement sa confiance à la repreneuse, même si elle s'est finalement résolue à vendre.

comportement) et, d'autre part, de la structure sociale formelle (appartenance institutionnelle, proximité géographique...).

Dans l'artisanat, de nombreux éléments font que cette proximité<sup>10</sup> entre les individus est forte : ils sont pour la plupart issus du milieu artisanal, ils ont suivi, peu ou prou, le même cheminement professionnel (apprenti, compagnon, artisan), ils exercent un métier manuel qui est aussi une passion et ils sont animés par les mêmes buts. Il existe ainsi une « identité artisanale » à laquelle se superpose une « identité de métier » et qui garantit une certaine **homogénéité des caractéristiques des individus** en termes de qualification, de personnalité et de comportement. En d'autres termes, **l'appartenance institutionnelle** d'un individu (un artisan) au secteur des métiers (vu comme une structure sociale formelle au sens de Zucker) le rend digne de confiance aux yeux des autres membres de ce secteur. Dans le cadre de la relation repreneur / cédant, la confiance (ou l'absence de confiance) est d'abord subjective, puisqu'elle dépend de la proximité entre les deux personnalités. Pour le cédant, plus le repreneur qui se présente à lui sera proche de l'artisan type, plus il aura, implicitement, le comportement attendu et plus il sera digne de confiance. Au sein de notre échantillon, plusieurs opérations de reprise ont vu la confiance s'instaurer *a priori* entre repreneur et cédant selon ce mécanisme : Charolais et Vieux Moulin par exemple. Pour les autres, c'est également la proximité entre les deux acteurs qui a permis l'établissement de la confiance, mais cette proximité tient à d'autres éléments que ceux liés à l'appartenance institutionnelle : la réputation (Multipass), l'expérience de travail en commun, antécédente à la reprise (Techniservice), la sympathie et une bonne entente mutuelle (Café Serré)... Le tableau n°2 présente les principaux éléments qui ont contribué à l'établissement de la confiance entre repreneur et cédant.

Mais si la confiance est d'abord un sentiment subjectif, c'est aussi quelque chose qui s'acquiert progressivement, dans l'action, à partir d'un préalable existant (Bidault ; Charreaux ; Puthod, 1999). C'est dans le cadre de l'interaction, au cours des contacts et éventuellement du travail en commun que s'effectue un rapprochement entre ces deux acteurs, que s'instaure une certaine connivence (Fukuyama ; Usunier, 2000) et se construit une confiance en « actes », c'est-à-dire un engagement et une implication de plus en plus marqués dans l'action commune.

On retrouve ainsi, dans le cadre de la reprise d'entreprises artisanale, ce sur quoi il semble exister un consensus dans la littérature : **la double nature de la confiance**, à la fois sentiment et engagement dans l'action. Quand on s'intéresse à cette « deuxième phase » de construction de la confiance, nos observations montrent que l'interaction dans le cadre d'une transition sur une certaine durée peut aussi bien conduire à un renforcement du sentiment de départ qu'à une perte de confiance entre repreneur et cédant. Chez Charolais par exemple, on parle aujourd'hui d'une vraie collaboration entre repreneur et cédant, qui se perpétue dans le temps, deux ans après la reprise. C'est également le cas chez Café Serré où le cédant passe encore régulièrement rendre visite à son repreneur. A l'inverse, chez Multipass, Vieux moulin ou Techniservice, la phase de transition a été écourtée parce que les repreneurs se sont aperçus que le cédant n'adoptait finalement pas le comportement attendu. L'altruisme, la loyauté ou encore la réciprocité dans la relation, imaginés lors de l'accord, ne se sont pas manifestés, ou pas autant que le repreneur ne le souhaitait et l'on est ainsi passé d'une confiance a priori à une défiance forte a posteriori.

---

<sup>10</sup> Zarca (1988) parle même de proximité sociale.

**Tableau n°2– Les sources de la confiance « ex ante » entre les principaux acteurs de la reprise**

	<b>Multipass</b>	<b>Charolais</b>	<b>Techniservice</b>	<b>Vieux Moulin</b>	<b>Coiffure Actuelle</b>	<b>Cadrotop</b>	<b>220 volts</b>	<b>Café Serré</b>	<b>Carambole</b>
<b>Repreneur</b>	Confiance fondée sur la proximité géographique, la connaissance de l'entreprise, de son potentiel et de la manière dont elle était gérée.	Confiance fondée sur une connaissance personnelle de longue date du cédant, sur l'expérience du travail en commun, la reconnaissance pour service rendu dans le passé et sur le mimétisme artisanal.	Confiance fondée sur la connaissance personnelle de longue date du cédant, sur une relation professionnelle existante (fournisseur – client), sur la connaissance de l'entreprise de son potentiel et de la manière dont elle était gérée. Enfin, une promesse de transmission avait été faite dans le passé.	Confiance fondée sur la proximité géographique, la connaissance personnelle du cédant et de l'entreprise + soutien institutionnel d'un fournisseur important.	Confiance fondée uniquement sur la taille et la prospérité visible du salon, et renforcée par le rôle de la comptable, acteur important de cette reprise.	La confiance a reposé sur des critères souvent subjectifs : le rôle de la Chambre de Métiers qui a proposé l'affaire, la propreté de l'entreprise, le travail soigné... A ceci s'ajoutent deux critères de choix de l'entreprise : la rapidité d'apprentissage du métier et la petite taille de la structure.	Confiance importante : honnêteté et fiabilité du vendeur. Le repreneur savait pouvoir compter sur son cédant et bénéficier de son réseau de relations, actif stratégique pour réussir dans l'activité. Le maintien de l'associé minoritaire dans la structure a également rassuré le repreneur.	Rentabilité de l'activité (avec potentiel de développement supplémentaire). Bonne entente avec le cédant.	L'entreprise a surtout été choisie pour son prix peu élevé et sa localisation centrale (deux critères rares pour les carrosseries). Les clients paraissaient nombreux et l'entreprise « tourner ».
<b>Cédant</b>	Confiance fondée sur la réputation, les compétences managériales et les motivations du repreneur.	Connaissance personnelle de longue date du repreneur Expérience de travail en commun et connaissance des compétences techniques du repreneur Mimétisme artisanal	Connaissance personnelle de longue date du repreneur Connaissance de la réputation, des compétences managériales, techniques et des motivations du repreneur	Connaissance des compétences techniques du repreneur Mimétisme artisanal	Les cédants n'ont pas eu confiance en la repreneuse qu'ils estimaient trop jeune et pas dans le style du salon (problème de « look »). Mais ils se sont laissés convaincre par leur comptable.	La confiance n'a pas été prépondérante dans le processus : le cédant souhaitait vendre avant tout.	Confiance dans les capacités techniques et managériales du repreneur (ancien dirigeant d'une entreprise de 80 personnes dans le même secteur d'activité).	Bonne entente avec le repreneur Volonté du repreneur de s'investir dans l'affaire et d'apprendre. Compétences de management (a déjà été à son compte plusieurs fois)	La confiance n'a joué aucun rôle dans le processus de sélection du repreneur : le cédant souhaitait vendre le plus rapidement possible, au premier offerant.

## 2.2 – La confiance intra-organisationnelle

De nombreux auteurs ont souligné le rôle de la confiance interpersonnelle dans l'efficacité organisationnelle (McAllister, 1995 ; Lorenz, 1992...). Si la confiance entre les membres de l'organisation apparaît comme une nécessité dans tout type d'entreprise, elle est d'autant plus importante dans le cadre d'une reprise d'entreprise artisanale, où les salariés sont peu nombreux, souvent en contact avec la clientèle et dotés de savoir-faire importants et tacites (manuels). Cette confiance doit principalement **s'instaurer entre les salariés et le nouveau propriétaire** de la structure, puisque la confiance entre les salariés est préexistante à la reprise. Une telle relation de confiance entraîne en effet de nombreux avantages (Capet, 1998). Des salariés qui ont confiance font preuve d'un attachement affectif et d'une plus grande soumission au patron. Celui-ci a alors un travail de direction facilité et peut mieux communiquer et faire accepter ses objectifs.

A l'inverse, Savall et Zardet (1995) ont constaté que la confiance est un capital qui se dégrade au fil du temps si elle n'est pas régulièrement réassurée par des réglages et un toilettage des règles du jeu organisationnel. Ainsi lorsque la confiance des salariés envers les choix de la direction s'étiolle, des dysfonctionnements apparaissent, ce qui nuit bien évidemment à la santé de l'entreprise achetée. Parallèlement, un responsable qui manque de confiance dans ses collaborateurs peut perdre énergie et courage : il s'habitue aux dysfonctionnements et n'intervient plus, tombant alors dans un management de la complaisance qui accroît encore les problèmes. On est finalement en face d'un cercle vicieux qui détériore l'efficacité et la flexibilité organisationnelle.

Nous avons constaté l'existence de ce **mécanisme pervers** dans plusieurs cas de notre échantillon, dont deux dans lesquels il n'y avait pas eu de phase de transition avec le cédant. Ainsi le repreneur de la carrosserie Carambole a eu beaucoup de mal à acquérir la confiance de ses nouveaux salariés, en raison du mode de management qui avait prévalu avant son arrivée. Les ouvriers avaient en effet pris le pouvoir face à leur ancien dirigeant qui fuyait de plus en plus fréquemment son garage. Ils n'hésitaient pas, par exemple, à dénigrer leur patron devant les clients, leur conseillant même parfois de changer de carrosserie. En outre, certains volaient du matériel et détournaient des fonds. Lorsque le repreneur a acheté l'entreprise, il a par conséquent eu beaucoup de mal à recadrer les choses : certains salariés ont dû être licenciés pour faute grave, les autres ont dû être « repris en main ». Aidé par sa femme dotée de solides compétences de gestion, ce carrossier a mis en place un nouveau mode de management, incluant une nouvelle politique salariale et une meilleure responsabilisation des salariés.

Dans le même esprit, la repreneuse de **Coiffure Actuelle** a rencontré quelques difficultés pour se faire accepter par ses salariées. Sa cédante était en effet dotée d'une très grande technicité dans la coupe de cheveux (expérience acquise au cours de plusieurs dizaines d'années de pratique) et ses salariées, enviant ce savoir-faire, lui vouaient un profond respect. Il était donc particulièrement difficile pour la nouvelle propriétaire du salon, jeune femme de 30 ans bénéficiant seulement de cinq années d'expérience dans la coiffure, de prendre le relais. Il a fallu, en outre, qu'elle s'impose devant des salariées qui étaient plus âgées qu'elle, qui connaissaient parfaitement la clientèle, qui avaient été habituées à travailler durant de nombreuses années d'une certaine façon et qui étaient peu désireuses d'accepter des changements dans l'organisation du travail.

Chez Charolais, cas où il y a pourtant eu transition avec le cédant, c'est la capacité du repreneur à diriger et gérer l'entreprise qui a été mise en cause, malgré le fait qu'il soit déjà connu des salariés et que sa compétence technique ne fasse, pour eux, aucun doute. Cela a rapidement conduit au départ de deux salariés qui pensaient être au moins aussi légitimes que le repreneur pour acheter l'entreprise. Chez Vieux Moulin, c'est également l'incapacité

perçue du repreneur à gérer quotidiennement le personnel (dont le fils du cédant), doublé de relations personnelles fortes entre certains salariés (pâtissier et vendeuse mariés), qui ont très vite dégradé l'ambiance de travail et conduit au licenciement d'un salarié et au départ d'une autre.

Ces cas de défiance indiquent que deux aspects semblent fondamentaux dans l'instauration de la confiance entre salariés et dirigeants d'une entreprise artisanale : les **compétences techniques** et/ou les **compétences managériales**.

Le repreneur doit tout d'abord rassurer le personnel et prouver sa légitimité « technique » à la tête de l'entreprise. L'entité a en effet été obtenue rapidement et uniquement contre paiement, plutôt que « naturellement », à l'issue d'un long processus jalonné par les étapes du cheminement professionnel artisanal classique. Le repreneur doit prouver aux salariés qu'il est « des leurs », pour gagner leur engagement et leur motivation. Il doit donc avoir plus de savoir-faire que ses subordonnés.

Mais cette condition n'est pas suffisante, le repreneur doit également posséder des compétences de management pour parvenir à établir un nouveau leadership et développer un nouvel état d'esprit. Or les dirigeants issus du milieu artisanal sont souvent pénalisés dans ce domaine, car peu formés à la gestion du personnel. La prise en main d'une structure s'avère donc particulièrement délicate, les repreneurs se retrouvant face à un certain nombre de difficultés qu'ils ont, la plupart du temps, ignorées ou sous-estimées. Ces compétences managériales, lorsqu'elles existent, proviennent le plus souvent de l'expérience acquise dans le cadre d'une autre profession ou d'un autre milieu professionnel. Ce sont elles qui permettent à des dirigeants non issus du milieu artisanal de gagner l'engagement de leurs salariés en instaurant un mode de management qui dynamise la confiance (Couteret, 1998) : meilleur comportement relationnel, qualité de la communication, équité dans la rémunération, enrichissement du travail, responsabilisation ...

C'est sur ces deux piliers -compétences techniques et compétences managériales- que semblerait se fonder la confiance intra-organisationnelle. Cette confiance entre dirigeant et salariés s'impose comme un « *pivot de la gestion des ressources humaines* » (Couteret), qui permet à l'entreprise achetée de survivre au changement de propriétaire et de connaître de nouvelles étapes dans son développement.

### **2.3 – La confiance avec les partenaires extérieurs à l'organisation**

Allouche et Amman insistent sur la nécessité de la confiance entre l'entreprise et son environnement comme ingrédient de l'amélioration de la performance économique des entreprises familiales. Pour Charreaux, la confiance est un mécanisme particulier de régulation des différentes transactions qu'entretient l'entreprise avec ses différents partenaires (les *stakeholders*). Cela est d'autant plus vrai que, dans l'artisanat, on constate une forte personnalisation des relations entre l'entreprise (l'artisan) et son environnement direct.

Dans le cas des reprises de notre échantillon, le maintien par le repreneur des relations de confiance établies entre l'ancien dirigeant et ses partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, banquiers, conseillers...) paraît avoir participé à la réussite de la reprise et à la pérennité de l'entreprise. C'est souvent, là encore, par le biais du cédant que le repreneur a pu établir un contact privilégié et acquérir une certaine légitimité auprès des principaux partenaires de l'entreprise : banquiers et organismes financiers, conseillers, clients et fournisseurs.

En ce qui concerne l'aspect financier de la reprise, les repreneurs ont paradoxalement rencontré deux difficultés. Tout d'abord celle liée au fait que les établissements bancaires finançant autant l'homme que l'entreprise, un changement de propriétaire peut être prétexte à remettre en cause les accords passés. L'autre difficulté est liée au fait que les banques ont un

processus d'octroi des prêts beaucoup trop centralisé (au niveau régional ou national) et reposant sur des critères trop généraux pour leur permettre de juger précisément de la viabilité de petites entreprises locales. Certaines activités étant considérées en déclin, les banques refusent systématiquement d'investir, sans tenir compte des particularités des entreprises concernées et surtout sans tenir compte des caractéristiques du repreneur (expérience, compétences et qualification, motivations...). Pour faire face à ces difficultés, la confiance entre cédant et repreneur est utile (Armand et Pironin, 1996). Dans certains de nos cas, le financement de l'opération a ainsi été facilité par le cédant soit en introduisant le futur repreneur auprès des organismes financiers partenaires locaux de l'entreprise (Multipass, Techniservice), soit en accordant directement des facilités de paiement au repreneur en créant, par exemple, en association avec lui une SARL avec un calendrier de rachat des parts du cédant (Charolais). Dans le cas de Vieux Moulin, c'est même grâce à un partenariat tripartite entre le repreneur, le cédant et un fournisseur qui s'est porté garant de l'opération que le financement a pu être obtenu.

Dans la plupart des cas étudiés, ce sont également les conseillers (experts comptables, conseillers juridiques, avocats...) de l'entreprise reprise qui ont été maintenus grâce au relais opéré par le cédant. Du point de vue des repreneurs, la compétence technique de ces conseillers, a priori perçue, associée à leur connaissance de l'entreprise et de son histoire ont justifié leur maintien en tant que partenaire privilégié.

En ce qui concerne les clients et les fournisseurs, bénéficiaire de leur confiance est un avantage concurrentiel considérable (Bidault). Personne n'étant réellement propriétaire d'une clientèle (celle-ci pouvant changer de fournisseur à sa guise), c'est à la fois au repreneur (par ses compétences commerciales et son savoir-faire technique) et au cédant de la rassurer et de l'inciter à rester fidèle à l'entreprise. Le cédant peut également présenter son repreneur aux fournisseurs stratégiques et ainsi lui assurer la nécessaire continuité d'un stock, d'une gamme ou de conditions commerciales. Dans ce domaine, les reprises observées révèlent des comportements contrastés, qui semblent effectivement dépendre du niveau de confiance établi entre repreneur et cédant. Chez Charolais, par exemple, le cédant a profité de l'Epiphanie pour organiser un repas auquel il a convié tous ses clients fidèles pour leur annoncer son départ à la retraite et leur présenter son successeur. A l'opposé, chez Techniservice, pendant la phase de transition, le cédant a toujours présenté le repreneur présent dans l'entreprise comme un salarié. Il a d'ailleurs détourné, à son profit, une partie de la clientèle professionnelle pour laquelle il a commencé, après la cession définitive, à travailler « au noir » plutôt que de la maintenir dans l'entreprise transmise. A mi-chemin entre ces deux exemples, les cas de Multipass et de Café Serré font apparaître qu'au delà de la confiance induite par l'action du cédant auprès de sa clientèle, les qualités personnelles des repreneurs, leur conception du service à la clientèle, leurs compétences commerciales mais aussi la qualité de leur travail ont permis de fidéliser de nouveaux clients.

Au niveau de la relation avec les fournisseurs, les repreneurs de notre échantillon sont d'accord pour dire que la présentation par le cédant a été très importante, puisqu'elle a permis de maintenir les relations et les conditions préexistantes à la reprise.

Au total, on constate donc que la confiance qui existait entre les entreprises de notre échantillon et les acteurs de leur environnement direct a été maintenue voire renforcée à la suite de la reprise. C'est vraisemblablement, au moins en partie, grâce à cela que ces reprises ont abouti et que les entreprises ont été pérennisées. Les éléments qui ont contribué à l'établissement de cette confiance sont au nombre de deux. Le cédant tout d'abord, en introduisant et en présentant le repreneur, notamment lors de la phase de transition, a influencé positivement le jugement des acteurs de l'environnement (le cédant a ainsi joué le rôle des tiers évoqué par Burt et Knez, 1995). Le repreneur lui-même, ensuite, qui par sa

personnalité, ses prestations, ses propres compétences techniques et/ou managériales et sa capacité d'intégration au milieu a su rassurer ses interlocuteurs et réduire leur risque perçu (Mayaux et Flipo, 1995).

## CONCLUSION

Cette recherche a mis en relief le rôle décisif joué par la confiance dans la reprise d'entreprises artisanales. Cette confiance semble en effet intervenir dans les **multiples interactions humaines** que génère ce processus. Cependant si le repreneur doit parvenir à instaurer les trois niveaux de confiance évoqués (avec le cédant, avec les salariés et avec les autres acteurs de l'environnement), il apparaît qu'une dimension demeure centrale : **la relation de confiance se nouant entre cédant et repreneur**. Au delà de l'entente nécessaire entre les deux acteurs pour aboutir à un accord et une transaction, la confiance que le cédant place en son repreneur permet la transmission de savoir-faire essentiels à la poursuite de l'activité de l'entreprise achetée. Ce transfert de compétences ne peut s'effectuer que si les deux parties ont réussi à établir un **lien de proximité** suffisant et durable. Par ailleurs, cette alchimie cédant/repreneur facilite l'intégration du repreneur, à la fois au sein de l'entreprise (auprès des salariés) et au sein de son environnement, et agit donc comme un ingrédient fort utile pour gagner la confiance de ces derniers. La figure n° 2 résume ces constats et schématise le fait que la confiance s'établit soit en direct entre le repreneur et chacun des acteurs du processus, soit en passant par le « filtre » du cédant.

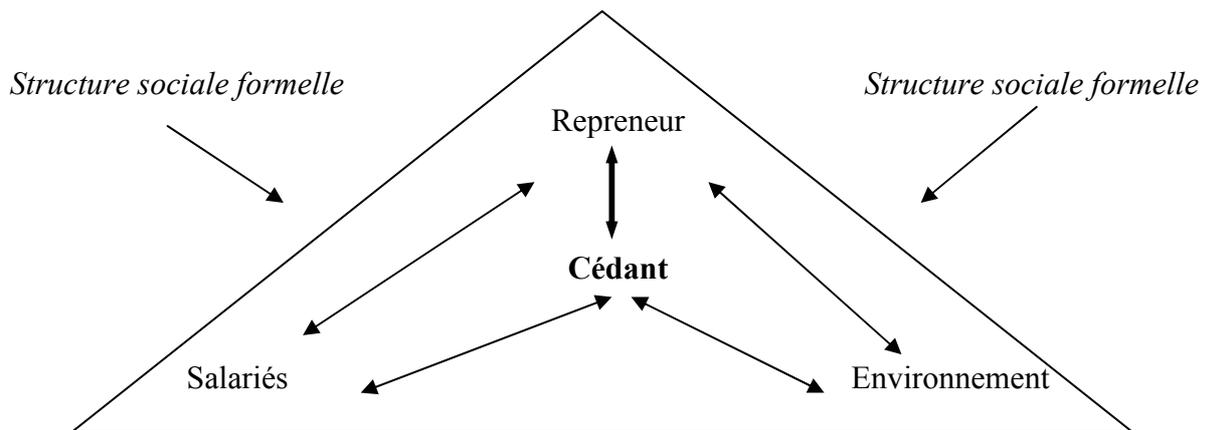


Figure n°2 – Le cédant au cœur des relations de confiance

L'origine de cette capacité du repreneur à inspirer la confiance du cédant, de ses salariés et de son environnement provient de quatre sources essentielles (cf. tableau n° 3), regroupées en deux catégories : une liée à l'acteur et une externe. En ce qui concerne les caractéristiques du repreneur, nos études de cas ont laissé entrevoir que trois facteurs principaux suscitaient la confiance de l'entourage : ses compétences techniques et managériales, sa personnalité et son comportement dans la relation. Ceci corrobore ce que des chercheurs ont pu constater, en s'intéressant aux sources de la confiance dans d'autres types de transactions économiques (Bidault et Jarillo, Marchesnay, Charreaux, Zucker...). Toutefois, en dehors du repreneur, il ne faut pas négliger le rôle de l'environnement et notamment de la structure sociale formelle (Zucker, Mothe et Ingham) qui peut jouer le rôle de caution externe à l'instauration d'une relation de confiance. Cette accréditation revêt une importance encore plus grande dans le milieu artisanal où l'on évolue dans un réseau restreint et dans lequel les relations sont très personnalisées (fortes proximités sociale et géographique).

Dans ce contexte, les Chambres de Métiers jouent vraisemblablement ce rôle de « lubrifiant » des relations (Arrow, 1976) au sein du sous-système social artisanal, en générant une certaine homogénéité des caractéristiques des acteurs et en favorisant l'établissement d'une confiance intra-artisanale.

Tableau n°3 - Les sources de la confiance inspirée par le repreneur

Caractéristiques de l'acteur			4 - Structure Sociale Formelle
1- Qualification	2 - Personnalité	3- Comportement	
* Technique : savoir-faire, formation, expérience professionnelle, qualité des produits fabriqués... <sup>11</sup> * Managériale : capacité à adopter le mode de management adéquat avec les salariés. * Commerciale : aptitude à cerner les besoins du client et à la négociation.	* Similarité par rapport à l'environnement. * Culture commune. * Sympathie, empathie et honnêteté * Impression personnelle donnée.	* Conforme aux normes et conventions en vigueur dans le milieu. * Implication dans la relation : don d'informations, respect des objectifs, investissement personnel, esprit d'initiative, bonne volonté, souci d'aider les autres...	* Caution apportée par une tierce partie. Accréditation par le système social, références, réputation.

En conséquence, à l'instar de McAllister, nous pouvons distinguer deux dimensions à la confiance :

- une dimension cognitive (sources 1, 3 et 4 du tableau) : confiance qu'on acquiert à partir des informations dont on dispose pour estimer la fiabilité de l'autre acteur,
- et une dimension plus affective (source 2) : confiance promulguée par des émotions partagées, une connivence.

Nos résultats soulignent par ailleurs le **processus de construction de la confiance** : la confiance est à la fois un ingrédient de la relation, un facteur qui agit *ex ante* (réputation, expérience, profil de l'acteur...), et un résultat de la relation (produit fabriqué correspondant aux attentes, opérations passées...). La confiance se construit donc progressivement, à partir d'un préalable existant (Bidault, Charreaux, Puthod).

A ce stade, il est déjà possible de s'interroger sur les implications managériales que la confirmation de nos résultats pourrait laisser envisager. Deux axes principaux semblent se dessiner. Le premier concerne la possibilité de considérer la confiance comme un outil de gestion à la disposition du repreneur, pouvant être actionné comme un levier d'amélioration des relations qu'il entretient avec ses salariés et son environnement. Cela, à condition que le repreneur possède ou acquière les compétences techniques, managériales et commerciales qui génèrent la confiance et qu'il possède une personnalité lui permettant d'adopter le comportement requis. La formation constitue certainement un moyen d'atteindre certains de ces objectifs. Cela nous amène alors directement au deuxième axe qui concerne le rôle que peuvent jouer les Chambres de Métiers. Elles peuvent tout d'abord renforcer les actions initiées sur le plan national depuis quelques années en faveur de la reprise des entreprises artisanales en créant de « véritables places de marché » virtuelles ou physiques, lieux de rencontre des repreneurs et des cédants potentiels. Elles contribueraient ainsi du même coup à réduire l'opacité du marché des entreprises à reprendre et à favoriser l'établissement d'une confiance a priori entre repreneurs et cédant. C'est d'ailleurs dans cette voie que s'est engagée

<sup>11</sup> Cette compétence technique peut exister au départ de la relation ou se mettre en place dans l'interaction avec le client.

récemment la Chambre de Métiers de Haute-Savoie en proposant un diagnostic et une évaluation de l'entreprise à reprendre, qui peut servir de base à une première discussion puis à un accord entre cédant et repreneur potentiel. Elles peuvent ensuite renforcer la sensibilisation des artisans (notamment ceux approchant de l'âge de la retraite) à la nécessité de préparer le plus tôt possible la reprise et donc de chercher un repreneur bien avant la date de cessation d'activité. Elles peuvent enfin orienter leurs actions et leurs programmes de formation vers le public des repreneurs potentiels et vers les domaines de compétences identifiés précédemment.

Bien entendu, ces prescriptions ne reposent pour le moment que sur une première approche du processus de reprise et du rôle de la confiance dans ce processus. Une limite de ce travail tient donc au nombre restreint de cas de reprises étudiés et, par voie de conséquence, à la non représentativité de notre échantillon au regard de l'ensemble de l'artisanat et des activités qu'il regroupe. A cet égard, certaines activités artisanales (travail des métaux, décolletage...) sont des activités à plus forte intensité capitalistique, pour lesquelles le montant de la transaction lors de la reprise est souvent bien plus élevé que celles étudiées ici. L'établissement de la confiance peut alors répondre à d'autres considérations. Une seconde limite tient au fait que nous n'avons pas rencontré tous les cédants et que nous sommes donc davantage fondés sur la perception qu'avaient les repreneurs du processus.

Au total, ces premiers résultats demandent donc à être confirmés et généralisés. Une des principales pistes de recherche qui s'ouvrent à nous consiste à modéliser cette influence de la confiance sur le succès ou l'échec de la reprise d'entreprises artisanales, de formuler des hypothèses concernant notamment l'influence de l'institution « Secteur des Métiers » dans ce domaine et le rôle du cédant comme « catalyseur » de la confiance entre le repreneur et les autres acteurs. Une étude quantitative auprès d'un échantillon plus important et représentatif de l'artisanat pourra alors être lancée. L'autre piste de recherche que l'on peut évoquer concerne l'observation plus précise de la manière dont la confiance s'établit, dans l'interaction, entre repreneur et cédant et les gains que chacun en retire. Elle ouvre sur une démarche d'observation plus en profondeur et longitudinale d'une reprise en cours.

**ANNEXE**  
**Tableau n°4 –Caractéristiques des cas étudiés**

	<b>Multipass</b>	<b>Charolais</b>	<b>Techniservice</b>	<b>Vieux Moulin</b>	<b>Coiffure Actuelle</b>	<b>Cadrotop</b>	<b>220 volts</b>	<b>Café Serré</b>	<b>Carambole</b>
<b>Préparation du repreneur</b>									
<b>Sources de motivation pour une reprise</b>	Créer son emploi, améliorer sa qualité de vie et son revenu, rester dans la région et être son propre patron	Cheminement normal, réussir quelque chose et relever un défi en famille	Etre à son compte, se rapprocher de sa région d'origine, choix familial	Cheminement normal. Etre à son compte. Liberté et autonomie	Désir d'indépendance et besoin de se réaliser. Lassitude de travailler pour des patrons moins diplômés.	Licenciement : besoin de se trouver un travail.	Problèmes familiaux qui l'ont obligé à se séparer de son entreprise. Déménagement. Recherche d'une entreprise tremplin pour attaquer de gros marchés en Suisse	Lassitude du métier d'origine. Envie de changer d'activité et de milieu professionnel. Désir d'indépendance.	Cheminement normal. Besoin de reconnaissance. Envie d'avoir sa propre affaire
<b>Accord</b>									
<b>Raisons de la transmission (pour le cédant)</b>	Lassitude Double activité	Retraite	Retraite	Retraite	Retraite	Changement activité	Problème de santé	Retraite	Retraite Lassitude
<b>Transition</b>									
<b>Acteurs à l'origine du transfert</b>	Cédant et surtout salariée	Cédant et sa femme	Cédant et sa femme	Cédant, son fils salarié, sa femme et la vendeuse	Peu de transfert car incompatibilité de caractère (mais présence comptable + salariés)	Vendeur (bases) + Ouvrier	Cédant + son ancien associé	Cédant et salariée	Secrétaire
<b>Nature des ressources et compétences transmises</b>	Equipement vieillissant. Bases du métier, relations avec clients et fournisseurs.	Matériel, savoir-faire, suivi de l'activité (gestion et fournisseurs) relations avec clients, mémoire de l'entreprise	Connaissance en électricité, matériel obsolète, stock bas de gamme, certains clients	Matériel Méthodes de travail pour faire les mêmes produits, relations avec les clients et les fournisseurs	Salon uniquement	Matériel + savoir-faire+ présentation d'une partie de la clientèle	Structure (local + matériel + associé) Cédant qui reste comme commercial et qui présente de nouveaux clients au repreneur.	Boutique et local de torréfaction. Apprentissage du métier et présentation à l'ensemble de l'environnement.	Garage équipé. La secrétaire présente le repreneur aux clients lorsqu'ils viennent au garage.
<b>Durée</b>	1 mois	Cédant toujours présent de manière discontinue	3 mois	3 mois	Un week end	2 mois avec l'ouvrier.	Le cédant y est encore : 9 mois après la signature	3 mois	5 mn avec le cédant. 4 mois avec la secrétaire.

	Multipass	Charolais	Techniservice	Vieux Moulin	Coiffure Actuelle	Cadrotop	220 volts	Café Serré	Carambole
<b>Management post-reprise</b>									
<b>Difficultés rencontrées</b>	Aucune	Gestion du personnel ; management	Manque de compétences techniques, informatiques, organisationnelles et commerciales.	Gérer le personnel, manager une équipe, avoir une vie de famille. Dégradation des relations avec les salariés et départ de ces derniers	Départ de clientes (manque de technicité de la repreneuse), résistance au changement des employées, espionnage cédant.	Etre seul pour tout faire.	Trouver du personnel pour assurer le travail (négociier des contrats n'est pas tout).	Très limitées : perte de quelques clients, résistance ponctuelle au changement de la salariée.	Reprise d'une société en perte de vitesse car mal gérée (impayés, perte de clientèle, mauvaise image). Absentéisme, vols et détournements de fonds des salariés. Désorganisation totale.
<b>Changements Apportés à l'entreprise depuis la reprise</b>	Achat d'une nouvelle machine plus performante pour assurer un meilleur service. Amélioration de l'accueil.	Remplacement de 2 salariés	Nouveau véhicule, montée en gamme, nouvelle gestion (trésorerie, stocks) nouvelle politique d'approvisionnement, nouvelle politique de prix (= gde distribution)	Embauche de nouveaux salariés. Offre progressive de nouveaux produits en pâtisserie = ne pas tout changer d'un coup	Vente de bijoux (échec) + achat de nouveaux appareils (modernisation outil) + achat de davantage de stock + informatisation (rémunération des salariés au chiffre d'affaires)	Déménagement + Amélioration de la qualité (travail plus lent mais plus soigné)+ créativité « artistique »	Aucun sur la structure en soi car le repreneur développe une nouvelle affaire en Suisse.	Conquête de nouveaux clients professionnels. Développement de la capacité de production (achat d'un nouveau local + matériel). Diversification épicerie fine + rachat du magasin de poterie adjacent (agrandissement).	Réorganisation totale : séparation des salariés délictueux, instauration d'une démarche marketing et qualité, redéfinition des tâches des salariés... Motivation des salariés : primes d'assiduité. Modernisation de l'outil.
<b>L'entreprise aujourd'hui</b>	CA + 10 %/an, avec + de clients fidèles 1 salarié (=)	CA +23 %/an (évolution favorable de l'ensemble de la profession) 7 salariés (=)	CA :+36% 2 salariés et 1 apprenti (+2)	CA -30 % lors de l'arrivée d'un nouveau concurrent. 2 salariés et 1 apprenti (+1)	Un CA à peu près maintenu mais rajeunissement contraint de la clientèle. 4 salariés (=).	Un CA en baisse 0 salarié (-1)	Son CA France ne va pas évoluer car le repreneur ne s'en occupe pas. 1 salarié (=)	Croissance CA. : +50% 2 salariés (+1).	Croissance : +30% 4 salariés (dont femme du repreneur) + 3 apprentis (=3).
<b>Perspectives de développement</b>	Limitées du fait de la taille du local Revente dans 10 ans	Suivre la demande = développement par rachat d'un local contiguë et agrandissement	Créer une « station technique agréée » par les marques, embauche d'un (ou 2) salarié de plus	Pas de réinvestissement avant d'avoir soldé le crédit = trop endetté. Vendre dès que possible	Réaménagement futur du salon pour augmenter sa capacité	Pas de développement envisagé si ce n'est miser sur la créativité. Transmettre à son fils.	L'entreprise devrait être alimentée par les affaires négociées en Suisse	Poursuivre la croissance puis stabilisation.	Redresser puis revendre car repreneur dégoûté de l'activité.

## BIBLIOGRAPHIE

- Arrow K.J. (1976), *Les limites de l'organisation*, Paris, PUF, (trad. franç. de « *The limits of organisation* », WW. Norton and Company Inc., New York, 1974).
- Allouche J. et B. Amann (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economie et Société*, Tome 32, n°8-9, août-septembre, p. 129-154.
- ANCE (1992), *Comment trouver une entreprise à reprendre et un repreneur ?*, Les cahiers techniques, Editions ANCE.
- APCE (2000), *La reprise vaut la peine qu'on s'en préoccupe*. Site du Ministère de l'Economie et des finances.
- Armand P. et H. Pironin (1996), *Comment aborder la transmission des entreprises*, Top Editions.
- Bidault F. et J.C. Jarillo (1995), « La confiance dans les transactions économiques », in Bidault F., PY Gomez et G. Marion, *Confiance, Entreprise et société*, Editions Eska, p 109-124
- Bidault F. (1998), « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique » *Economie et Société*, Tome 32, n°8-9, août-septembre, p. 33-46.
- Burt R.S. et M. Knez (1995), « Trust ant third party gossip », in Kramer R. et T. Tyler, *Trust in organizations : frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, Sage, p. 68-89.
- Capet M. (1998) « La confiance des salariés dans le patron », *Economie et Société*, Tome 32, n°8-9, août-septembre, p. 155-168.
- Chaineau A. (1989), *La transmission d'entreprises : enjeux et perspectives*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Charreaux G. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Economie et Société*, Tome 32, n°8-9, août-septembre, p. 47-66.
- Couteret P. (1998), « Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance », *Revue Internationale de la PME*, vol 11, n°2-3.
- Deschamps B. (1999), « La reprise d'entreprise par une personne physique comme solution aux problèmes de transmission d'entreprise », *Communication au colloque annuel de l'AIMS*.
- Deschamps B. (2001), « Les motivations de l'individu pour reprendre une entreprise », *Communication au colloque annuel de l'AIMS*, 13-15 juin.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from case studies research », *Academy of Management Review*, vol. 14 n°4, p. 532-550.
- Fiegenger M.K., Brown B.M., Prine R.A. et K.M. File (1994), « A comparison of successor development in family and non family business », *Family business review*, vol. 7, n°4, p 313-329.
- Fukuyama F. (1997), *La confiance et la puissance*, Plon, Paris.
- Hirigoyen (1987), « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *La Revue du financier*, n°55, p 37-48.
- Huberman A.M. et M.B. Miles (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck University, Bruxelles.
- Larsson R. (1989), *Organizational integration of mergers and acquisitions*, Lund University Press, Lund (Suede).
- Lehmann P.J. (1993), « Le financement de la transmission des PME », *Revue Française de Gestion*, n°95, septembre-octobre, p. 116-121.
- Levinson H. (1970), « A psychologist diagnoses merger failure », *Harvard Business Review*, mars avril, p 139-147.
- Lorenz E.H. (1992), « Trust and flexible firm : international comparisons », *Industrial Relations*, n°31, p. 455-472.

- Marchesnay M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economie et Société*, Tome 32, n°8-9, août-septembre, p. 99-118.
- Marchesnay M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol 29, n°144, mai-juin, p. 107-118.
- Mayaux F. et J.P. Flipo (1995), « Marketing des services : rien à faire sans la confiance », in Bidault F., PY Gomez et G. Marion, *Confiance, Entreprise et société*, Editions Eska, p 151-162.
- McAllister (1995), « Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol 38, p. 24-59.
- Mothe C. et M. Ingham (2000), « La confiance au sein de coopérations interfirmes : une étude de cas », *Communication au colloque de l'AIMS*, juin.
- Norburn D et R Schoenberg (1994), « European cross-border acquisition : how was it for you ? », *Long Range Planning*, vol 27, n°4, p 25-34.
- Picard C. (2000), *La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale à la PME : une analyse en termes de changement d'identité*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie, Janvier.
- Puthod D. (1999), « La confiance, condition de la coopération et de la pérennité des alliances », in T. Froehlicher et S. Vendemini, *Connivences d'acteurs, contrats, coopération inter-entreprises et métamorphose des organisations*, Presses Universitaires de Nancy.
- Savall H. et V. Zardet (1995), « Management socio-économique de l'entreprise ou comment régénérer confiance et performances », in Bidault F., PY Gomez et G. Marion, *Confiance, Entreprise et société*, Editions Eska, p 163-180.
- Thévenard C. (1999), « La création de valeur dans l'approche resource-based : une illustration avec la société Tefal », *XIV<sup>ème</sup> Journées des IAE*, Nantes, avril.
- Usunier J.C. (2000), *Confiance et performance : un essai de management comparé France / Allemagne*, Vuibert, collection FNEGE.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Welsch J.M. (1993), « The impact of family ownership and involvement on the process of management succession », *Family Business Review*, vol 6, n°1, p 31-54.
- Williamson O. E. (1993), « Calculativeness, trust and economic organization », *Journal of Law and Economics*, vol 36, p. 452 – 487.
- Yin R.K. (1994), *Case study research*, Sage Publications.
- Zarca B. (1988), « Identité de métier et identité artisanale », *Revue Française de Sociologie*, n° 29, p. 247 – 273.
- Zucker L.G. (1986), « Production of trust : institutional sources of economic structure », *Research in organizational behavior*, n°8, p 53-111.