

La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ?

Picard Christian
Université de Savoie
Annecy, France

christian.picard@univ-savoie.fr

Thevenard-Puthod Catherine
Université de Savoie
Annecy, France

catherine.puthod@univ-savoie.fr

Résumé

La transmission représente un des enjeux importants pour les PME. Cette étape de leur vie risque en effet de compromettre leur pérennité, notamment si les dispositifs d'appui et d'accompagnement ne répondent pas à leurs besoins. Dans ce contexte, mieux connaître le processus de reprise et les difficultés qui le jalonnent permettrait de mieux adapter ces dispositifs. L'objectif de cet article est par conséquent de mieux cerner les difficultés et le vécu d'un type particulier de repreneurs : les repreneurs externes.

La méthodologie utilisée est quantitative et se fonde sur l'exploitation des résultats d'une enquête administrée à un échantillon de 70 repreneurs ayant repris une entreprise au cours des cinq dernières années. Les résultats présentés permettent notamment d'identifier trois profils de repreneurs, inégaux face aux difficultés du processus de reprise.

Mots clés : PME - Processus de reprise – Repreneur – Dispositifs d'appuis – Typologie – Difficultés de la reprise.

Selon l'Insee, 700 000 entreprises françaises étaient dirigées par des personnes âgées de plus de 50 ans en 1999. C'est donc près de 35% des dirigeants-propriétaires qui vont arriver à l'âge de la retraite ces dix prochaines années, laissant derrière eux de nombreuses entreprises à reprendre. Forts de ces constats, de multiples acteurs s'intéressent aujourd'hui à cette problématique de la transmission, tant du côté des praticiens que des chercheurs. Cependant, les organismes d'accompagnement semblent se focaliser davantage sur les aspects « techniques » du processus, c'est-à-dire les questions juridiques et fiscales, au détriment des aspects managériaux qui apparaissent pourtant poser problème (Picard et Thévenard-Puthod, 2004a). La littérature sur la transmission-reprise, quant à elle, s'est jusque-là plutôt polarisée sur la transmission familiale (Beckard et Dyer, 1983 ; Hirigoyen, 1987 ; Baumert, 1992 ; Cadieux et Lorrain, 2002 ; Cadieux, 2005 ; St-Cyr et Richer, 2005 ; etc., et plus largement la revue *Family Business Review*), alors même que ce type d'opération est devenu largement minoritaire (essentiellement pour des raisons d'ordre fiscal - Baumert, 1992 - ou par absence de vocation chez les héritiers, comme le montre Stavrou, 1999). On recense en effet une part croissante de cessions à un tiers (Ifop, 2003 ; BDPME 2004), comme l'illustre le tableau n°1.

Tableau n°1 – Répartition des transmissions de PME selon le type de repreneur

Personne physique			Entreprise/Groupe
Salarié	Personne extérieure	Descendant	
23,5%	42,5%	10%	24%

(BDPME/OSEO, 2004)

En outre, ces reprises externes sont non seulement les plus nombreuses, mais également les plus délicates à mener. La BDPME remarque que si, en moyenne, près de 30% des opérations échouent (les critères d'échec correspondent à l'insolvabilité de l'entreprise qui aboutit à son dépôt de bilan), la probabilité d'échec est plus importante dans le cadre d'une reprise par une entité extérieure¹. Le fait de ne pas connaître l'entreprise (sa structure, son environnement) vient en effet s'ajouter aux risques « classiques » de la transmission (Chaineau, 1989 ; Deschamps et Paturel, 2001 ; Hirigoyen, 1987 ; Lobet, 2004).

Estimant qu'une meilleure connaissance du processus de transmission présente un intérêt important, notamment afin d'adapter les dispositifs d'accompagnement des repreneurs, nous avons par conséquent choisi de nous intéresser à cette reprise par un tiers. Nous avons voulu cerner les difficultés spécifiques de ce type de transmission et le vécu des repreneurs en la matière : quelles sont les phases jugées les plus délicates par les repreneurs qui n'ont aucun lien avec l'entreprise achetée ? Quelles sont réellement les difficultés rencontrées ? Les repreneurs vivent-ils tous le processus de la même façon ? Quels sont les facteurs qui favorisent ou freinent leur démarche ?

Pour ce faire, une revue de la littérature théorique et empirique, ainsi qu'une première enquête exploratoire, nous ont permis d'élaborer un cadre d'analyse et de formuler un certain nombre d'hypothèses (1^{ère} partie), que nous avons ensuite testées sur un échantillon de 70 repreneurs ayant repris une entreprise au cours des cinq dernières années (2^{ème} partie). Les résultats obtenus indiquent notamment qu'en matière de reprise d'entreprise, il convient de distinguer trois profils de repreneurs : les demandeurs d'emploi, les salariés et les chefs d'entreprises.

¹ Taux d'échec deux fois supérieur à celui de la transmission aux salariés et 3,3 fois supérieur à une transmission familiale selon la BDPME.

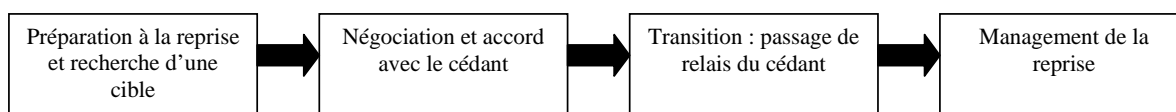
1. Cadre d'analyse et hypothèses de la recherche

Nous débuterons cette communication par la présentation de notre grille de lecture du processus de reprise, c'est à dire des éléments susceptibles d'influencer les difficultés rencontrées par les repreneurs et qui peuvent donc conditionner le degré de réussite de la reprise. Ceci nous permettra de faire émerger les hypothèses à tester dans le cadre de l'étude quantitative. La seconde sous-partie sera consacrée à nos choix méthodologiques.

1.1. Les difficultés du processus de reprise et leurs variables d'influence

Une analyse des connaissances disponibles dans la littérature en matière de transmission – reprise (Kets de Vries, 1986 ; Lansberg, 1988 ; Sonnefeld, 1988 ; Lehman, 1993 ; Welsh, 1993 ; Fiegenger et alii, 1994 ; Vatteville, 1994 ; Donckels, 1995 ; Armand et Pironin, 1996 ; Duchenaut, 1996 ; Pailot, 1998 Deschamps, 2000 ; BDPME, 2004 ; Le Breton et Miller, 2004 ; St Cyr et al, 2005) et les résultats d'une première étude qualitative menée auprès d'un échantillon de dix repreneurs (Picard et Thévenard-Puthod, 2004a et b) nous ont amené à découper le processus de reprise en quatre phases (figure n°1) : la préparation, l'accord, la transition et le management de la reprise. Ces étapes ne s'enchaînent pas toujours de façon linéaire et on assiste très souvent à des itérations : face aux difficultés rencontrées, le processus s'arrête et redémarre à l'étape précédente. Leur durée est donc éminemment variable, en fonction du type d'entreprise repris (fonds de commerce ou entreprise industrielle par exemple), du profil du repreneur (ses compétences, son expérience), de la motivation du cédant et de son envie ou besoin de vendre rapidement.

Figure n°1 – Les étapes du processus d'une reprise externe²



(Source : Picard et Thévenard-Puthod, 2004a)

Par ailleurs, ces phases laissent apparaître des difficultés de natures différentes qui sont résumées dans le tableau n°2.

² Le processus décrit ici est celui de la reprise d'une entreprise saine. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise en difficultés ou « défailante », le processus est différent et fait notamment intervenir des acteurs judiciaires tels le juge du tribunal, l'administrateur, les représentants des créanciers... Voir pour cela les travaux de Barbot (2002).

Tableau n°2 – Les difficultés recensées dans la littérature de chacune des phases du processus

Phase	Enjeux et difficultés éventuelles
Préparation et recherche	Trouver une motivation suffisante pour se lancer dans le processus Rencontrer la cible adéquate face à l'opacité des marchés Evaluer l'entreprise et réunir le financement nécessaire
Négociation avec le cédant et accord	Négocier avec le cédant - Régler les problèmes juridiques et fiscaux et définir les modalités du transfert de propriété
Transition et passage de relais entre cédant et repreneur	S'entendre avec le cédant pour s'assurer le transfert de légitimité, de compétences et de savoir-faire, mais aussi de pouvoir décisionnel ³
Management post-reprise	Prendre en main la structure, établir un nouveau leadership Faire face aux éventuelles réactions du personnel et des clients Réorganiser l'entreprise achetée

Mis en forme : Police :Gras

Si ces difficultés ont déjà été bien identifiées par la littérature et les études antérieures (cf Picard et Thévenard-Puthod, 2006), il semble cependant qu'elles ne se produisent pas de façon systématique. Différents éléments peuvent en effet introduire des nuances et des disparités en matière de vécu des difficultés par les repreneurs.

Ainsi, une bonne relation s'instaurant entre le repreneur et le cédant, débouchant notamment sur la mise en place d'une réelle phase de transition entre les deux propriétaires, est porteuse d'atouts indéniables (Lansberg, 1988 ; Armand et Pironin, 1996). Au-delà de la transmission du savoir faire, élément clé dans certaines activités, le vendeur peut introduire et légitimer l'acheteur auprès des partenaires clés de l'affaire (personnel, clientèle, fournisseurs, établissements bancaires...). Certaines études disponibles montrent clairement qu'il existe un lien entre la réussite de l'opération et l'accompagnement du cédant (BDPME, 2004⁴ ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004a et b). Ceci nous conduit donc à formuler une première hypothèse :

H1 : la qualité de la relation entretenue entre cédant et repreneur conditionne les difficultés perçues en phase de management de la reprise.

Ensuite, en matière de transmission – reprise, tous les acteurs (institutions, professionnels, chercheurs...) s'accordent pour affirmer qu'un certain degré de préparation de l'opération est une condition importante de sa réussite (cf étude de File et Prince, 1996). Pour les cédants, le discours général plaide pour plusieurs années de préparation. Pour les repreneurs, ce discours insiste également sur la nécessité de se préparer longtemps à l'avance, notamment sur le plan psychologique, du fait d'un temps souvent long de maturation du projet personnel de l'individu avant d'être capable de passer à l'acte. En outre, il est conseillé d'anticiper, dès l'identification de la cible, certains aspects : les impacts financiers et fiscaux (pour l'entreprise reprise mais également pour le repreneur et le cas échéant sa famille), la position concurrentielle de l'entreprise à reprendre et son évolution possible, l'implication du cédant pendant la phase de transition et enfin la gestion des ressources humaines pour le management post reprise. Faute de cette préparation, l'opération est susceptible d'échouer. Dans ce contexte, nous pouvons proposer l'hypothèse suivante :

³ Selon l'enquête BDPME, l'absence d'accompagnement de la part du cédant multiplie par trois les risques d'échec de la reprise.

⁴ Selon l'enquête BDPME, l'absence d'accompagnement de la part du cédant multiplie par trois les risques d'échec de la reprise.

H2 : le degré de préparation de la reprise conditionne l'ampleur des difficultés rencontrées lors de l'opération.

En ce qui concerne l'objet à reprendre, la taille de l'entreprise constitue un élément susceptible d'influer sur le succès de l'opération (Gasse et al, 1988, Davis et Harveston, 1998, Malone, 1989...). Il est en effet légitime de penser que plus la cible est de taille importante (nombre de salariés, chiffre d'affaires, actifs immobilisés...), plus certaines étapes dans le processus de reprise vont être difficiles à franchir pour un repreneur externe. Le financement de l'opération sera d'autant plus difficile à obtenir et le montage financier d'autant plus complexe que le prix de cession est élevé. De même, la présence de nombreux locaux, machines, ou équipements allongera la phase d'évaluation et de négociation. Le choix de la forme juridique pourra aussi poser problème. Enfin, plus il y aura de salariés ou de clients, plus le repreneur devra « convaincre » pour éviter le rejet. Toutes ces caractéristiques sont par ailleurs à relier avec le secteur d'activité de la cible qui constitue un autre élément susceptible d'influer sur le succès ou l'échec de la reprise (Gasse et al, 1988...). Pour toutes ces raisons, on est amenés à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse H3 : les caractéristiques de l'entreprise à reprendre conditionnent le degré de difficultés rencontrées par les repreneurs lors des différentes étapes du processus.

Le profil du repreneur constitue un troisième facteur permettant de nuancer le déroulement du processus. La littérature laisse en effet apparaître des profils variés de repreneurs quant à leurs motivations (B. Deschamps, 2001), parcours et expérience professionnelle, formation, âge, sexe, personnalité et stratégie personnelle. Aujourd'hui, il ne semble pas encore exister de typologie multicritères validée permettant d'intégrer tous ces critères simultanément. En revanche, nous pensons qu'il est possible, à l'instar de l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise (1992 et 2004), d'agrèger quelques unes des différentes caractéristiques du repreneur au sein de trois grands types :

- L'individu qui souhaite créer son emploi : le repreneur est au chômage et se trouve dans une logique d'insertion sociale (recherche d'un revenu et d'une place dans la société). Cette motivation, que Siegel (1989) qualifie de « défensive », exerce une influence sur le type d'entreprise recherché, puisque le critère de choix va surtout être la pérennité de l'affaire, pour s'assurer un salaire sur le long terme. Ces repreneurs peuvent avoir du mal à trouver le financement nécessaire à l'opération.
- Le salarié à la recherche d'une meilleure position économique et sociale : ce repreneur est mû par un besoin d'indépendance et/ou l'envie de se réaliser. Le critère de rentabilité de l'affaire est primordial et la valeur de celle-ci est généralement plus importante. Au delà de la difficulté à réunir la somme nécessaire à l'opération, qui peut également être importante, le salarié doit surtout parvenir à affirmer sa motivation et à « passer à l'acte ». On peut estimer que selon ses compétences d'encadrement, il aura plus ou moins de difficulté à manager la reprise.
- Le chef d'entreprise qui souhaite développer : ce repreneur, déjà à la tête d'une autre structure, est plus ambitieux, prêt à prendre davantage de risques et recherche une entreprise avec des potentialités. Il est également susceptible d'agir dans une logique financière de recherche de plus-value par une revente à court ou moyen terme de l'entreprise. Pouvant réunir des sommes plus importantes et bénéficiant d'une expérience en matière de management, il doit logiquement éprouver moins de difficultés tout au long du processus.

En ce qui concerne le sexe du repreneur, notons tout d'abord qu'il y a plus de femmes dans la population des repreneurs que dans celle des créateurs *ex nihilo* (APCE, 2004). Ensuite, on trouve dans les travaux consacrés à l'entrepreneuriat des éléments qui montrent qu'elles sont différentes des hommes sur certains points : elles ont un accès plus difficile au financement (Brush 1992), et elles ont tendance à créer ou à reprendre dans certains secteurs d'activités particuliers, notamment les services (Bates 1995). Par ailleurs, les travaux sur la succession montrent que les filles ont parfois plus de mal à se faire accepter et qu'elles rencontrent fréquemment des problèmes de légitimité d'autant plus marqués que l'on est dans un domaine technique (M. Bayad et M.C.Barbot, 2002). Compte tenu de ces éléments, on peut alors penser qu'elles auront plus de difficultés dans les phases de préparation et d'accord (trouver une cible et un cédant qui leur fasse confiance, trouver un financement et un organisme financier qui les suive...). A l'inverse les études sur le style de management des femmes révèlent qu'elles ont des facilités pour les relations interpersonnelles et pour le travail en équipe (Hirich et Brush, 1984). Poursuivant davantage des objectifs de qualité de vie et de relations avec les clients et les salariés (Brush, 1992 ; Brush et Bird, 1996), on peut penser qu'elles seront mieux acceptées par le personnel et, plus largement, que les difficultés rencontrées dans les phases de transition et de management post-reprise seront atténuées. Tous ces arguments nous amènent alors à formuler l'hypothèse générique suivante :

Hypothèse H4 : le profil du repreneur conditionne sa capacité à surmonter plus ou moins facilement les difficultés qu'il rencontre lors des différentes étapes du processus de reprise.

En synthèse, ces hypothèses sont reprises dans le modèle général de recherche (figure n°2).

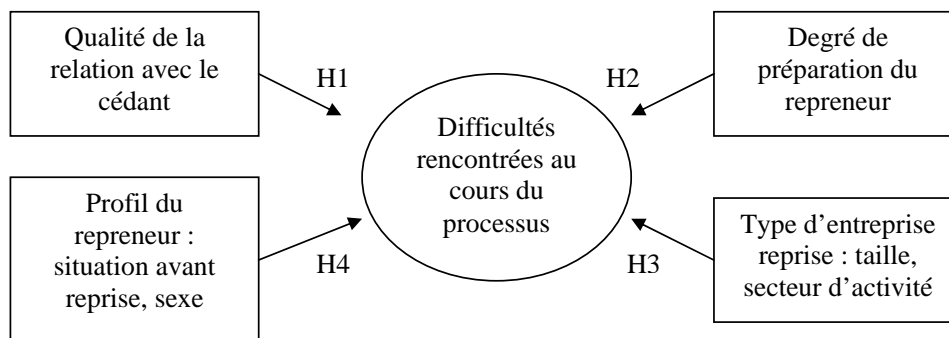


Figure n°2 – Modèle conceptuel de la recherche

1.2. La méthodologie retenue et l'échantillon analysé

En 2005, une vaste enquête sur la reprise d'entreprise a été menée par différents partenaires à l'échelle de 7 pays européens (France, Italie, Autriche, Allemagne, Pologne, Lituanie et Slovaquie). La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Rhône Alpes en était le chef de file, en partenariat avec l'association Lyon Place Financière et Tertiaire⁵. La base de données que nous utilisons dans le cadre de cette recherche est issue de l'enquête menée en France. Ces questionnaires ont été élaborés par les deux organismes pilotant cette étude et auto-administrés par les répondants par courrier ou via une connexion Internet. Les repreneurs

⁵ Nous remercions au passage ces deux institutions d'avoir accepté de mettre à notre disposition leur base de données et de collaborer avec nous pour le traitement de ces informations.

La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ?

sollicités ont été ceux ayant contacté un membre de l'un de deux organismes concernés, lors de leur opération de reprise (celle-ci ayant majoritairement eu lieu entre un et cinq ans avant l'enquête).

L'échantillon final comportait 82 repreneurs dont 70 repreneurs externes, 6 repreneurs anciens salariés de l'entreprise et 6 membres de la famille du cédant. Afin de rester fidèle à notre positionnement et de ne conserver que les repreneurs n'ayant aucun lien avec le cédant, nous avons supprimé ces 12 dernières observations.

Nous avons extrait de cette base de données les variables qui nous intéressaient (cf tableau n°3).

Tableau n°3 – Les variables utilisées dans l'analyse

Variables expliquées	
Les difficultés rencontrées lors du processus de reprise	Les repreneurs interrogés devaient se prononcer sur leur perception du niveau de difficulté rencontré (variable échelle à quatre modalités : pas difficile, peu difficile, difficile, très difficile), pour les items suivants : Phase de préparation : difficultés à trouver une cible, à estimer la valeur de l'entreprise, à réunir le financement nécessaire, Phase de négociation : difficultés administratives, juridiques, fiscales, Phase de transition : difficultés avec le cédant Phase de management de la reprise : difficultés avec le personnel, les clients et difficultés de réorganisation de l'entreprise achetée.

Variables explicatives	
Qualité de la relation avec le cédant H1	Le repreneur interrogé devait se prononcer sur l'étendue des difficultés rencontrées dans sa relation avec le cédant. Variable échelle à quatre modalités (pas difficile, peu difficile, difficile, très difficile)
Degré de préparation et d'analyse du dossier H2	Variable dichotomique (oui, non), concernant trois volets de la préparation : l'analyse des impacts financiers et fiscaux de l'opération, l'évaluation stratégique de l'entreprise achetée (positionnement concurrentiel), évaluation des ressources humaines.
Type d'entreprise reprise H3	Secteur d'activité (construction, production, commerce, services aux particuliers et services aux entreprises), effectif (aucun salarié, de 1 à 9, de 10 à 49, de 50 à 250 et plus de 250 salariés), chiffre d'affaires, date de création, prix de cession.
Profil du repreneur H4	Sexe (homme, femme), âge et situation avant reprise (salarié, demandeur d'emploi ou dirigeant d'une autre entreprise)

La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ?

Pour résumer en quelques mots le profil des repreneurs de cet échantillon (tableau n°4), nous pouvons dire que ce sont des hommes âgés en moyenne de 45 ans, et qui pour la moitié sont des demandeurs d'emploi. Nous ne trouvons donc aucune femme repreneur, ce qui ne nous permet pas de tester les hypothèses concernant l'influence du sexe sur le déroulement du processus de reprise⁶.

Concernant l'entreprise reprise, il s'agit essentiellement de PME (aucune entreprise n'a un effectif supérieur à 250 salariés) du secteur tertiaire (à 65,7%) d'une trentaine d'années d'existence (la date de création moyenne est 1975), qui ont été cédées en majorité pour des raisons de retraite du cédant (à 58,6%).

Tableau n°4 - Caractéristiques de l'échantillon étudié

Profil du repreneur			
Situation avant la reprise		Sexe du repreneur	
<i>Salarié</i>	34,3%	<i>Homme</i>	100%
<i>Recherche d'emploi</i>	48,6%	<i>Femme</i>	0%
<i>Dirigeant d'entreprise</i>	17,1%		
Type d'entreprise reprise			
Secteur d'activité		Effectif annuel	
<i>Construction</i>	12,9%	<i>0</i>	2,9%
<i>Production</i>	34,3%	<i>1 à 9</i>	50%
<i>Commerce</i>	17,1%	<i>10 à 49</i>	41,4%
<i>Services aux particuliers</i>	7,1%	<i>50 à 250</i>	5,7%
<i>Services aux entreprises</i>	28,6%	<i>+250</i>	0%
Chiffre d'affaires (euros)		Date de la reprise	
<i>100 000</i>	6%	<i>Entre 1994 et 1997</i>	5,7%
<i>de 101 000 à 500 000</i>	15,7%	<i>Entre 1998 et 2001</i>	5,7%
<i>de 501 000 à 1 million</i>	26,6%	<i>Entre 2002 et 2003</i>	10,1%
<i>de 1 à 10 millions</i>	48,6%	<i>En 2004</i>	48,6%
<i>+ 10 millions</i>	1,4%	<i>En 2005</i>	27,1%
Date de création		Prix de cession (euros)	
<i>Avant 1940</i>	11,1%	<i>100 000</i>	9,4%
<i>De 1940 à 1959</i>	11,1%	<i>de 101 000 à 500 000</i>	53,1%
<i>De 1960 à 1979</i>	29,4%	<i>de 501 000 à 1 million</i>	21,9%
<i>De 1980 à 1990</i>	25,9%	<i>entre 1 et 10 millions</i>	15,6%
<i>Depuis 1990</i>	31,5%		

2. La perception des difficultés par les repreneurs externes

Nous présenterons les principaux résultats de cette étude quantitative dans l'ordre des hypothèses formulées.

2.1. Des difficultés du management de la reprise étroitement liées à une mauvaise relation avec le cédant

Un tiers de l'échantillon a connu des difficultés avec le cédant (tableau n°5) et 20% des repreneurs rencontrent des problèmes de management de la reprise.

⁶ Ce résultat est finalement peu étonnant puisque Deschamps en 2000 n'avait identifié que deux femmes sur son échantillon de 75 repreneurs.

Tableau n°5 – La perception des difficultés rencontrées avec le cédant

Très difficile	Difficile	Peu difficile	Pas difficile
15,7%	16,6%	30%	35,7%

Les résultats de l'analyse bivariée montrent qu'une bonne entente avec le cédant limite les difficultés de management post-reprise, notamment avec le reste des parties prenantes de la structure, à savoir le personnel et les clients (tableau n°6). A l'inverse, lorsque la relation est difficile avec le cédant, cela se répercute en particulier sur la relation avec la clientèle. Ces résultats, qui sont en cohérence avec ceux de l'étude de Picard et Thévenard-Puthod (2004), confirment notre hypothèse H1.

Tableau n°6 – Le lien entre les difficultés du management et les difficultés rencontrées avec le cédant (tableau de moyennes)

Diff cédant	Diff personnel	Diff clients	Diff réorga
Très difficile	2,73	2,82	2,64
Difficile	2,85	3,08	2,92
Peu difficile	3,10	3,29	2,76
Pas difficile	3,72	3,76	3,36
TOTAL	3,21	3,34	2,99

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 : très difficile à 4 : pas difficile. Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher :

Diff personnel : $V_inter = 3,69$, $V_intra = 0,56$, $F = 6,63$, $1-p = 99,94\%$

Diff clients : $V_inter = 2,79$, $V_intra = 0,38$, $F = 7,24$, $1-p = 99,97\%$

Diff réorga : $V_inter = 1,98$, $V_intra = 0,56$, $F = 3,53$, $1-p = 98,07\%$

2.2. Des repreneurs idéalement préparés

Les repreneurs de notre échantillon sont globalement très préparés (cf tableau n°7). Tous déclarent avoir bien analysé les impacts fiscaux et financiers de la reprise et la quasi-totalité d'entre eux a pris du temps pour analyser le positionnement concurrentiel de l'entreprise achetée. Seul le volet des ressources humaines a été un peu moins bien étudié.

Tableau n°7 – Le degré de préparation des repreneurs

	OUI	NON	TOTAL
Analyse des impact financiers et fiscaux	100%	0%	100%
Evaluation du positionnement concurrentiel	98,6%	1,4%	100%
Evaluation du volet RH	87,1%	12,9%	100%

Ce fort degré de préparation général **ne nous permet pas de tester statistiquement notre hypothèse 2** sur le lien entre le degré de préparation et les difficultés ressenties.

2.3. Des difficultés qui dépendent peu du type d'entreprise repris

Il s'agit ici de nous prononcer sur la validité de l'hypothèse H 3 qui postule une différenciation des difficultés rencontrées en fonction du type d'entreprise reprise. Dans ce but, on a cherché à réduire la diversité des entreprises de notre échantillon en identifiant des groupes aux caractéristiques homogènes sur les variables « effectif, chiffre d'affaires, prix de cession et date de création ». Cette démarche de classification a été faite à l'aide du logiciel Sphinx qui utilise la méthode des nuées dynamiques. Le logiciel nous propose alors plusieurs classifications possibles⁷ (cf tableau n°8).

Tableau n°8 Les différentes classifications sur le type d'entreprise reprise

Nombre de classes	Effectif des classes	Homogénéité	Répartition	Dispersion
2	38/12	267,16	18,38	3309,83
3	29/16/5	123,12	12,01	4388,33
4	13/21/4/12	68	6,95	4605,87
5	21/12/3/9/5	37,97	7,07	4277,49

La partition retenue est celle en trois classes. Le tableau n°9 présente les moyennes des classes sur les variables utilisées pour la typologie et nous permet d'en proposer une interprétation.

Tableau n°9 : Typologie des entreprises

Typo 2 type ets 3	Effectif actuel	CA	Prix cession	Date création
Classe n° 1	2,41	3,24	2,31	1994,24
Classe n° 2	2,56	3,25	2,44	1963,31
Classe n° 3	2,40	3,80	3,20	1902,20
TOTAL	2,50	3,31	2,44	1975,78

Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher :

Effectif actuel : $V_{inter} = 0,16$, $V_{intra} = 0,27$, $F = 0,60$, $1-p = 44,56\%$

CA : $V_{inter} = 0,70$, $V_{intra} = 0,51$, $F = 1,37$, $1-p = 73,90\%$

Prix cession : $V_{inter} = 1,69$, $V_{intra} = 0,57$, $F = 2,95$, $1-p = 94,14\%$

Date création : $V_{inter} = 19720,41$, $V_{intra} = 141,91$, $F = 138,96$, $1-p = >99,99\%$

La classe 1 regroupe les 29 entreprises les plus récentes (date de création significativement supérieure au reste de l'échantillon) et qui apparaissent comme les plus « petites » au regard des critères d'effectif, de chiffre d'affaires et surtout de prix de cession. On les appellera les « récentes pas chères ».

⁷ La méthode utilisée est celle des centres mobiles. Le choix de la classification retenue a été opéré à partir des critères suivants : la taille ou critère de parcimonie (une classification est d'autant plus simple à interpréter et à exposer qu'elle comporte peu de classes), l'homogénéité des groupes (distance moyenne des observations au centre de leur classe respective qui conduit à privilégier la classification dont l'indicateur d'homogénéité est le plus faible) ; la répartition de l'échantillon à l'intérieur des classes (mesurée par l'écart type de leurs effectifs et conduisant à privilégier les faibles valeurs) ; la dispersion (distance moyenne entre les classes qui conduit à choisir la classification pour laquelle la distance inter classe est plus grande que la distance intra classe).

La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ?

La classe 2 regroupe des entreprises (16 au total) plus anciennes (date moyenne de création 1963, significativement inférieure à la moyenne de l'échantillon) et sensiblement plus importantes au regard des autres critères. On les appellera les « **anciennes peu chères** ».

Enfin la classe 3 est celle des 5 entreprises à la fois les plus anciennes (date moyenne de création 1902, encore plus significativement inférieure à la moyenne de l'échantillon) et les plus importantes sur les critères du chiffre d'affaires et du prix de cession. On les appellera donc les « **anciennes onéreuses** ».

Selon notre hypothèse, on devrait trouver dans la classe 1 les structures dont le processus de reprise a été le moins problématique et inversement dans la classe 3 celles dont le processus de reprise a été le plus difficile, en particulier sur certains aspects : évaluation plus délicate, montant du financement plus important, négociation plus conflictuelle, clientèle plus importante qualitativement ou quantitativement parlant et donc plus difficile à convaincre... Compte tenu du fait que ces entreprises ne se différencient finalement que très peu en matière d'effectif, on peut également s'attendre à ce que le degré de difficultés rencontrées avec le personnel ne varie pas en fonction de telle ou telle classe.

Le tableau de moyennes n°10 montre que ce sont bien les reprises d'entreprises « anciennes et onéreuses » qui ont posé le plus de difficultés. En revanche, ces difficultés ne portent que sur les phases amont du processus (préparation et accord), puisque ce sont les aspects évaluation de la cible, administratifs, juridiques et fiscaux qui ont été perçus comme « très difficiles » par nos repreneurs. En ce qui concerne les autres difficultés, elles apparaissent moins marquées selon le type de structure reprise.

Tableau n° 10 Les difficultés rencontrées selon le type d'entreprise

Typo 2 type ets 3	Diff trouver cible	Diff valeur	Diff financement	Diff administratives	Diff juridiques	Diff fiscales	Diff cédant	Diff personnel	Diff clients	Diff réorga
récentes pas chères	2,07	2,52	2,48	2,76	2,62	2,55	2,72	3,31	3,38	3,14
anciennes peu chères	2,31	2,81	2,38	2,88	2,56	2,69	3,19	3,25	3,38	2,94
anciennes onéreuses	2,40	1,80	2,00	2,00	1,80	1,60	3,40	3,40	3,60	2,80
TOTAL	2,20	2,53	2,39	2,56	2,37	2,36	2,86	3,21	3,34	2,99

Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher :

Diff trouver cible : $V_{inter} = 0,45$, $V_{intra} = 0,87$, $F = 0,52$, $1-p = 39,50\%$

Diff valeur : $V_{inter} = 1,97$, $V_{intra} = 0,43$, $F = 4,64$, $1-p = 98,72\%$

Diff financement : $V_{inter} = 0,51$, $V_{intra} = 0,43$, $F = 1,18$, $1-p = 68,53\%$

Diff administratives : $V_{inter} = 2,17$, $V_{intra} = 0,49$, $F = 4,40$, $1-p = 98,42\%$

Diff juridiques : $V_{inter} = 2,01$, $V_{intra} = 0,47$, $F = 4,26$, $1-p = 98,22\%$

Diff fiscales : $V_{inter} = 2,86$, $V_{intra} = 0,47$, $F = 6,01$, $1-p = 99,59\%$

Diff cédant : $V_{inter} = 1,87$, $V_{intra} = 0,80$, $F = 2,34$, $1-p = 89,80\%$

Diff personnel : $V_{inter} = 0,23$, $V_{intra} = 0,48$, $F = 0,48$, $1-p = 37,10\%$

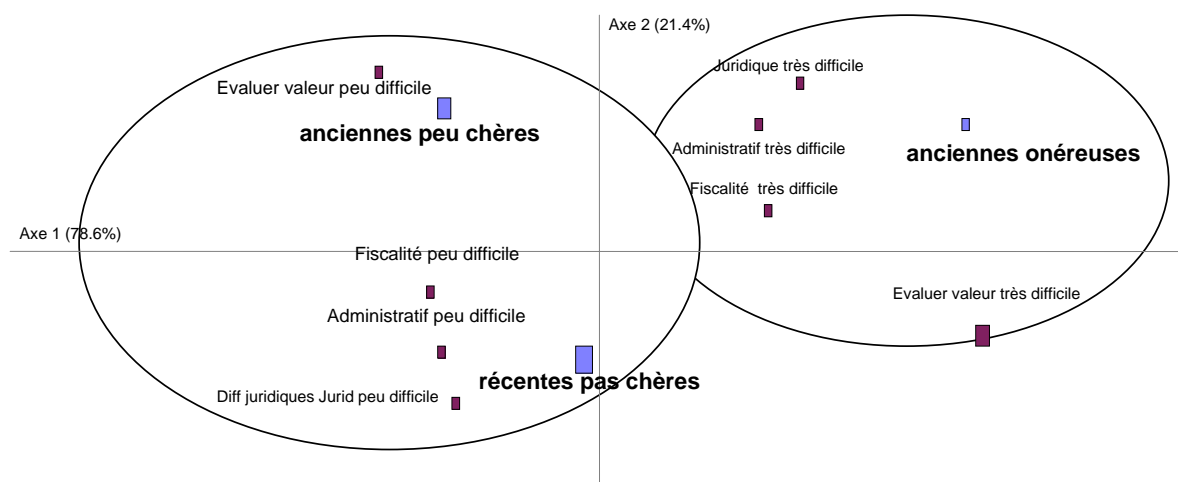
Diff clients : $V_{inter} = 0,19$, $V_{intra} = 0,35$, $F = 0,54$, $1-p = 41,12\%$

Diff réorga : $V_{inter} = 0,44$, $V_{intra} = 0,44$, $F = 1,01$, $1-p = 62,94\%$

Par ailleurs, la carte factorielle⁸ (Figure n°3) permet de distinguer deux catégories :

- les reprises ayant posé peu ou pas de difficultés, tant en matière d'évaluation de la cible que sur les plans juridiques, fiscaux et administratifs, et qui concernent les entreprises dont le prix de cession était faible (qu'elles soient récentes ou plus anciennes) ;
- les reprises dans lesquelles ces aspects ont posé plus de problèmes et qui concernent les entreprises dont le prix de cession était plus élevé.

Figure n°3 : Les entreprises les plus complexes à reprendre



En ce qui concerne les difficultés perçues selon le secteur d'activité de l'entreprise achetée, on constate des différences uniquement sur les relations avec le cédant, qui semblent plus délicates dans le cas d'entreprises industrielles, et les difficultés administratives qui paraissent plus importantes dans les commerces et les services aux particuliers.

Tableau n°11 : Les difficultés selon le secteur d'activité

Secteur	Diff cédant			TOTAL	Secteur	Diff administratives				TOTAL
	Cédant très difficile	Cédant peu difficile				Admin très difficile	Admin difficile	Admin peu difficile	Admin pas difficile	
Construction	22,2%	77,8%	100%	Construction	0,0%	55,6%	11,1%	33,3%	100%	
Production	58,3%	41,7%	100%	Production	8,3%	29,2%	41,7%	20,8%	100%	
Commerce	16,7%	83,3%	100%	Commerce	8,3%	75,0%	16,7%	0,0%	100%	
Services aux particuliers	50,0%	50,0%	100%	Services aux particuliers	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100%	
Services aux entreprises	20,0%	80,0%	100%	Services aux entreprises	10,0%	25,0%	50,0%	15,0%	100%	
TOTAL	34,3%	65,7%	100%	TOTAL	10,0%	40,0%	34,3%	15,7%	100%	

Pour les difficultés avec le cédant, la dépendance est significative. $\chi^2 = 10,57$, $ddl = 4$, $1-p = 96,81$. Pour les difficultés administratives, la dépendance est significative. $\chi^2 = 22,67$, $ddl = 12$, $1-p = 96,94\%$. Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

⁸ Pour la clarté de la visualisation, on a regroupé ici, pour chaque variable, les modalités très difficile avec difficile et les modalités peu et pas difficile.

En résumé, l'hypothèse H3 n'est que partiellement validée, puisque la différenciation des écueils rencontrés selon le type d'entreprise reprise n'existe que pour certains d'entre eux. En outre, l'effectif ne paraît pas jouer un rôle dans les difficultés perçues.

2.4. Des repreneurs qui se différencient face aux difficultés rencontrées

Cette autre étape nous conduit à vérifier que les difficultés rencontrées au cours du processus varient selon le profil du repreneur (Hypothèse H4). Pour ce faire, on suit la même procédure que dans le point précédent. La démarche d'identification des « groupes de difficultés » aux caractéristiques homogènes nous conduit à examiner les trois classifications présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°12 : Les différentes classifications sur les difficultés rencontrées

Nombre de classes	Effectif des classes	Homogénéité	Répartition	Dispersion
2	47/23	5,42	16,97	6,43
3	23/27/20	4,37	3,51	7,97
4	20/19/18/13	3,86	3,11	9,04

La partition retenue est celle en trois classes. Le tableau n°13 présente les moyennes des classes sur les variables utilisées pour la typologie et nous permet d'en proposer une première interprétation

Tableau n°13 : typologie des processus vécus

Typo def Diff 3 classes	Diff trouver cible	Diff valeur	Diff financement	Diff administratives	Diff juridiques	Diff fiscales	Diff cédant	Diff personnel	Diff clients	Diff réorga
Classe n° 1	1,57	2,22	2,78	2,74	2,48	2,43	1,78	2,78	2,83	2,61
Classe n° 2	2,93	3,04	2,56	2,96	2,93	2,96	3,41	3,59	3,70	3,48
Classe n° 3	1,95	2,20	1,70	1,80	1,50	1,45	3,35	3,20	3,45	2,75
TOTAL	2,20	2,53	2,39	2,56	2,37	2,36	2,86	3,21	3,34	2,99

Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher :

Diff trouver cible : $V_{inter} = 12,37$, $V_{intra} = 0,78$, $F = 15,80$, $1-p = >99,99\%$
 Diff valeur : $V_{inter} = 5,68$, $V_{intra} = 0,57$, $F = 10,00$, $1-p = 99,98\%$
 Diff financement : $V_{inter} = 6,90$, $V_{intra} = 0,55$, $F = 12,57$, $1-p = >99,99\%$
 Diff administratives : $V_{inter} = 8,34$, $V_{intra} = 0,55$, $F = 15,26$, $1-p = >99,99\%$
 Diff juridiques : $V_{inter} = 11,88$, $V_{intra} = 0,46$, $F = 26,01$, $1-p = >99,99\%$
 Diff fiscales : $V_{inter} = 13,25$, $V_{intra} = 0,41$, $F = 32,21$, $1-p = >99,99\%$
 Diff cédant : $V_{inter} = 19,79$, $V_{intra} = 0,61$, $F = 32,36$, $1-p = >99,99\%$
 Diff personnel : $V_{inter} = 4,08$, $V_{intra} = 0,59$, $F = 6,89$, $1-p = 99,80\%$
 Diff clients : $V_{inter} = 4,94$, $V_{intra} = 0,36$, $F = 13,87$, $1-p = >99,99\%$
 Diff réorga : $V_{inter} = 5,51$, $V_{intra} = 0,48$, $F = 11,54$, $1-p = 99,99\%$

La classe 1 regroupe les 23 reprises au cours desquelles les principales difficultés rencontrées sont l'identification d'une cible, les relations avec le cédant, le personnel de l'entreprise et les clients. Pour l'essentiel, ces difficultés interviennent dans les phases aval du processus

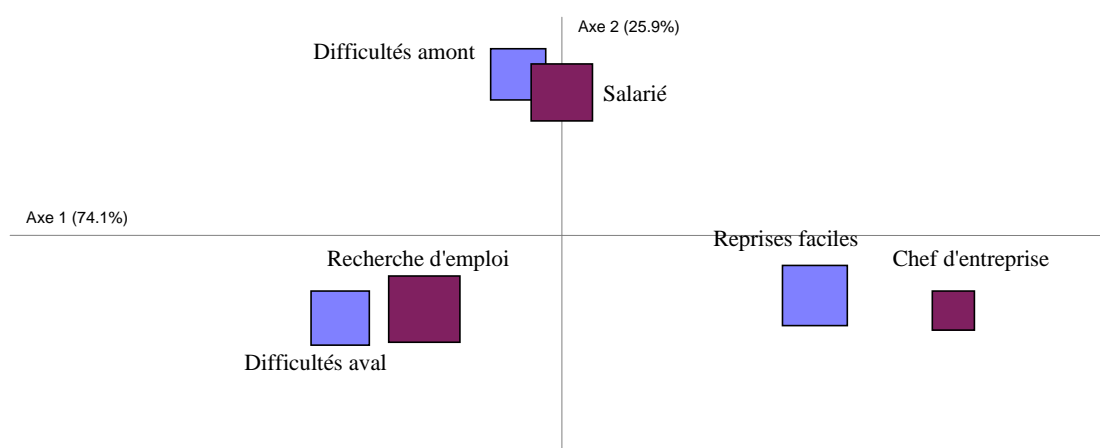
(transition et management post reprise). En conséquence, on les appellera les « **difficultés aval** ».

La classe 2 regroupe des reprises (27 en tout) au cours desquelles aucune difficulté majeure n'a été rencontrée par les repreneurs, quel que soit le stade du processus, puisqu'ils considèrent tous les items comme peu ou pas difficiles. On les appellera les « **reprises faciles** ».

Enfin la classe 3 est celle des 20 reprises au cours desquelles les aspects de financement, administratifs, juridiques et fiscaux ont été problématiques. Puisque c'est principalement dans les étapes de préparation et d'accord que les difficultés se sont matérialisées, on appellera cette classe les « **difficultés amont** ».

On a ensuite mis en relation les variables descriptives du profil du repreneur (âge et situation professionnelle avant reprise) en relation avec cette classification. Si l'âge n'apparaît pas comme un critère fortement discriminant, en revanche, la situation avant reprise l'est davantage, comme le montre la carte factorielle ci-dessous.

Figure n°4 – Le lien entre le profil du repreneur et les difficultés rencontrées



Au regard de ces résultats, on peut considérer que **l'hypothèse H4 est validée**. Nos trois profils de repreneurs ne sont donc pas « égaux » devant les étapes qui jalonnent le processus de reprise et les difficultés qui les accompagnent :

Les salariés semblent être les moins armés pour mobiliser un financement parfois conséquent pour réaliser l'opération, mais également pour faire face aux procédures administratives, aux implications fiscales et juridiques de leur changement de statut ainsi qu'éventuellement de celui de l'entreprise qu'ils rachètent. Ce qui pourrait sembler surprenant pour cette catégorie de repreneurs, est le fait que les difficultés post reprise ne posent pas vraiment de problème. En fait, pour certains d'entre eux, leur expérience de l'entreprise les a conduit à occuper des fonctions de management ou de direction. Ils sont alors vraisemblablement plus à l'aise avec la gestion des ressources humaines et la relation commerciale avec les clients que les repreneurs de la catégorie suivante.

Les chercheurs d'emploi semblent pouvoir plus facilement surmonter les obstacles que l'on vient d'évoquer. Cela s'explique vraisemblablement par l'existence d'aides plus développées pour ce type de repreneurs, tant en matière de financement (subventions, accès à des prêts, cautionnement...plus faciles) qu'en matière d'accompagnement, notamment par les institutions (Chambres de Commerce et d'Industrie et Chambres de Métiers par exemple). Cela dit, les difficultés lors de la prise en main de la structure s'avèrent plus problématiques pour eux. Devant ce constat, on peut alors proposer deux explications : d'une part, le fait que la plupart des dispositifs d'appuis, comme on l'a déjà mentionné, « s'arrêtent » à partir du moment où « l'affaire est conclue » ; d'autre part, le fait que ce type de repreneur ne possède probablement pas ou peu l'expérience et la formation dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la relation commerciale.

Les chefs d'entreprise sont enfin ceux pour lesquels une opération de reprise pose le moins de problèmes. Plusieurs arguments peuvent être avancés pour expliquer cela. Premièrement, ce sont probablement ceux dont le réseau de relations professionnelles est le plus à même de les aider à identifier une cible, à évaluer sa valeur, à financer une telle opération et à gérer les aspects administratifs, fiscaux, juridiques. Deuxièmement, leur expérience en tant que dirigeant leur a permis d'apprendre à mieux gérer le personnel et les relations avec les autres partenaires de l'entreprise, notamment les clients.

Conclusion

L'objectif de cette communication était d'améliorer la compréhension du processus de reprise externe et de ses variables d'influence, dans le but d'aider les organismes d'accompagnement à construire des solutions plus adaptées aux besoins des repreneurs. Les enseignements obtenus grâce à l'analyse de 70 processus de reprise permettent de dire que les difficultés rencontrées par les repreneurs sont dépendantes de deux facteurs : le type d'entreprise repris et le profil du repreneur. Concernant le premier facteur, il apparaît que les entreprises les plus onéreuses sont celles qui engendrent le plus de difficultés fiscales et juridiques. Ces dossiers sont donc plus épineux à traiter pour les repreneurs. Ensuite, les chefs d'entreprise apparaissent globalement mieux armés pour aborder la reprise puisque ce sont eux qui déclarent rencontrer le moins de difficultés. Les demandeurs d'emploi, bien que déjà fortement accompagnés dans certains domaines, semblent au contraire se heurter à davantage de problèmes, en particulier dans les phases aval du processus (transition avec le cédant et management de la reprise).

Vouloir proposer des outils identiques aux repreneurs, quel que soit leur profil, apparaît donc peu pertinent. Une approche personnalisée semble nécessaire, avec notamment le développement de davantage de services d'accompagnement dans les phases aval pour les demandeurs d'emploi, qui ne possèdent pas toujours les compétences managériales adéquates. Le coaching apparaît ainsi être une aide très appréciée des repreneurs en difficultés. Les repreneurs de notre échantillon sont également avides d'échanges entre repreneurs, leur permettant d'accéder aux *best practices*. Il serait alors souhaitable de développer des outils similaires à ceux qui existent dans le domaine de l'entrepreneuriat⁹ et de créer des bases de données rassemblant les reprises à l'échelle nationale, en fonction de leur secteur d'activité,

⁹ CIME, lieu d'observation, de promotion et de diffusion des initiatives créatrices d'activité et d'emplois, a par exemple conçu BALISE, un outil et un réseau territorial pensé pour stimuler la créativité des porteurs de projets et développer leur potentiel entrepreneurial. La démarche BALISE repose sur la "Pédagogie de l'Exemple".

avec les coordonnées des repreneurs de bonne volonté, acceptant de donner un « coup de main ».

Ensuite cette recherche a permis de mettre en avant le rôle central qu'exerce le cédant sur la réussite du processus. Une bonne relation entre cédant et repreneur a en effet un impact positif sur la réussite de la phase du management de la reprise. Mieux introduits par leurs prédécesseurs, les repreneurs sont mieux acceptés par le personnel et les clients de l'entreprise achetée.

Cette étude présente toutefois un certain nombre de limites qui laissent entrevoir de futures pistes de recherche. L'échantillon utilisé est un échantillon « de convenance », puisqu'il contient principalement des repreneurs rhône-alpins ayant sollicité un des acteurs organisateurs de l'enquête. Il ne permet pas d'extrapolation à l'ensemble des repreneurs français. En outre, les réponses se fondent sur le discours et la mémoire des dirigeants, ce qui peut introduire des biais. Enfin, certaines opérations sont trop récentes pour bénéficier du recul sur l'ensemble des phases du processus.

Les perspectives de recherche demeurent nombreuses. On pourrait affiner le lien entre les difficultés rencontrées et le profil du repreneur, en introduisant des variables liées à leurs formation, compétences et expériences professionnelles antérieures. On pourrait également mieux appréhender le rôle que jouent les dispositifs d'appui dans chacune des phases du processus. Il serait enfin souhaitable de mieux cerner les raisons qui expliquent le faible taux de satisfaction de certains dispositifs qui apparaissent dans les résultats non présentés ici de cette étude

Bibliographie

- ANCE (1992), *Comment trouver une entreprise à reprendre et un repreneur ?*, Les cahiers techniques, Editions ANCE.
- APCE (2004), « Créations pures et reprises en 2002 -Traitement des informations du Panel SINE 2002 – Source INSEE ».
- Armand, P. et H. Pironin (1996), *Comment aborder la transmission des entreprises*, Paris, Top Editions.
- Barbot M.C. (2002), « Evaluation des PME défaillantes lors d'un plan de cession », *Revue Française de Gestion*, n°140, septembre-octobre, pp.121-143.
- Bates T. (1995), "Self-employment entry across industry group", *Journal of Business Venturing*, vol 10 n°2, p. 143-156.
- Baumert, H. (1992), *Succession dans la PME familiale : prévoir pour réussir*, Editions d'Organisation, Paris.
- Bayad M ; et MC Barbot (2002), « proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille », *6^{ème} Colloque International Francophone sur la PME*, octobre, HEC Montréal.
- BDPME (2004), « 15 ans d'expérience BDPME en transmission », Communication au colloque « *Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives* », Montpellier, 19/11/04.
- Beckard R. et W. Dyer (1983), « Managing change in the family firm : issues and strategies », *Sloan Management Review*, vol 24, p. 59-65
- Brush CG (1992) « Research on women business owners : past trends, a new perspective and future directions » *Entrepreneurship Theory and Practices*, vol 16 n°4, p. 5-30.
- Brush, C. et Bird, B.J., (1996), « Leadership Vision of Successful Women Entrepreneurs : Dimensions and Characteristics », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Cadieux L. et J. Lorrain (2002), « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », *6^{ème} Colloque International Francophone sur la PME*, octobre, HEC Montréal.
- Cadieux L. (2005), « La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur » », *Revue Internationale PME*, Vol 18 N°3-4, p. 31-50
- Chaineau, A. (1989), *La transmission d'entreprises : enjeux et perspectives* », Paris, Editions Presses Universitaires de France.
- Davis J.A. et PD Harveston (1998), « The influences of family on the family business succession process : a multi-generational perspective », *Entrepreneurship theory and practice*, vol 22, n°3, p. 31-53.
- Deschamps, B. (2000), « La reprise d'entreprise par une personne physique : une pratique difficile à cerner » *Communication au colloque annuel de l'AIMS*, Montpellier, 24-26 Mai.
- Deschamps, B. et R. Paturel (2001), « *Reprendre une entreprise* », Dunod.
- Donckels R. (1995), « Taking over a company : an exciting career alternative... but not for adventurers », *Gestion 2000*, n°6, p. 143-160.
- Duchenaud B. (1996) *Les dirigeants de PME, Maxima*, Laurent du Mesnil éditeur, Paris.

- 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.
- File P. et RA Prince (1996), « Attributions for family business failure : the heir perspective », *Family Business Review*, vol 9, n°2, p171-184.
- Gasse Y. G. Théberge et J. Naud (1988), « La continuité dans la PME familiale », *Revue Internationale des PME*, vol 1 n°1, p. 43-56.
- Hirigoyen, G. (1987), « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *La Revue du financier*, n°55, p 37-48.
- Hirich R.D. et C. Brush (1984), « the woman entrepreneur: management skills and business problems », *Journal of Small business Management*, vol 22 n°1, p. 202-213.
- Kets de Vries, M. (1986), « Les problèmes personnels de l'entrepreneur », *Harvard l'Expansion*, été, p.17-26.
- Lansberg, I. (1988), « The succession conspiracy », *Family Business Review*, Volume 1, number 2, Summer.
- Larsson, R. (1989), *Organizational integration of mergers and acquisitions*, Lund (Suède), Lund University Press.
- Le Breton L. et D. Miller (2004), « Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship : theory and practice*, été, p. 305- 328.
- Lehman P.J. (1993), « Le financement de la transmission des PME », *Revue Française de Gestion*, n°95, septembre-octobre.
- Lobet D. (2004), « La naissance des dispositions à la transmission intra-familiale des entreprises familiales. Une étude de cas auprès de quatre PME wallonnes », 7^{ème} colloque CIFEPME, 27 au 29 octobre, Montpellier.
- Malone SC. (1989), « Selected correlates of business continuity planning in the family business », *Family Business Review*, vol 2 n°4, p. 341-353
- Pailot, P. (1998), « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », 4^{ème} Colloque International Francophone sur la PME.
- Picard C. et C. Thévenard-Puthod (2004a), "La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite ", *Revue Internationale PME*, Vol 17 N°2, p. 94-121.
- Picard C. et C. Thévenard-Puthod (2004b), "Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales ", *Communication au 7^{ème} CIFEPME (Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME)*, Montpellier, 27-29 octobre 2004
- Picard C. et C. Thévenard-Puthod (2006), « Des repreneurs inégaux face aux difficultés du processus de reprise et aux dispositifs d'appui », *Communication aux 1^{ère} Journées G. Doriot*, Deauville, 16-17 mars 2006.
- Siegel D. (1989), Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc comtois, thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, UPMF, Grenoble 2.
- Sonnefeld J. (1988), *The Hero's Farewell*, Oxford Press, New York.
- Stavrou E.T. (1999), « Succession in family business: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business", *Journal of Small Business Management*, vol 37 n°3, p. 43-61.

La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ?

- St-Cyr L. et F. Richer (2005), « La planification du processus de transmission dans les PME québécoises », *Revue Internationale PME*, Vol 18 N°3-4, p. 51-72.
- St-Cyr L., F. Richer, C. Francoeur, et S. Landry (2005), « Etablissement des meilleures pratiques pour la transmission d'entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux », *Document HEC Montréal*.
- Vatteville, E. (1994), « Le risque successoral », *Revue Française de Gestion*, n°98, mai, p. 29-49.
- 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.