

9^{ème} CIFEPME, Université catholique de Louvain 2008

L'accompagnement au service de la relève entrepreneuriale :
le cas de la foresterie au Québec

Josée Audet

Professeure

Faculté des sciences de l'administration

Département de Management

Université Laval, Québec

G1K 7P4, Canada

Tel : +1 418 656 5435

Fax : +1 418 656 2624

Email : josee.audet@mng.ulaval.ca

Paul Couteret

Maître de Conférences

Institut Universitaire de Technologie

Gestion des Entreprises et des Administrations

Université Paul Verlaine de Metz

Ile du Saulcy, 57000 Metz, France

Tél : +33 3 87 31 51 13

Fax: +33 3 87 31 51 12

E-mail: pcouteret@univ-metz.fr

RESUME

La relève d'entreprises constitue un grand défi actuel, alors que le nombre de repreneurs potentiels apparaît bien inférieur au nombre d'établissements concernés. Ce faible engouement peut s'expliquer par divers facteurs : méconnaissance des opportunités, difficultés de financement, freins psychologiques (risques encourus, intensité du travail), etc. Cette communication explore dans ce cadre la problématique suivante : dans quelle mesure un programme d'accompagnement spécifique est-il susceptible d'accroître le nombre de repreneurs ? Elle a pour terrain le secteur de la foresterie au Québec, dont la situation démographique apparaît particulièrement préoccupante. Une étude exploratoire a été menée auprès de 15 aspirants repreneurs concernant les facteurs influençant leur passage à l'acte entrepreneurial, notamment l'accès à l'information, la capacité d'évaluation des actifs, les difficultés de financement et les possibilités de formation. Un dispositif d'accompagnement spécifique est alors proposé, fondé sur une assistance informationnelle, comptable et financière en phase de pré-démarrage, couplée à un programme de Coaching et de Mentorat Entrepreneurial adapté.

Thèmes :

24 Autres : L'accompagnement

6 Le repreneuriat (relève, succession)

L'accompagnement au service de la relève entrepreneuriale :
le cas de la foresterie au Québec

RESUME

La relève d'entreprises constitue un grand défi actuel, alors que le nombre de repreneurs potentiels apparaît bien inférieur au nombre d'établissements concernés. Ce faible engouement peut s'expliquer par divers facteurs : méconnaissance des opportunités, difficultés de financement, freins psychologiques (risques encourus, intensité du travail), etc. Cette communication explore dans ce cadre la problématique suivante : dans quelle mesure un programme d'accompagnement spécifique est-il susceptible d'accroître le nombre de repreneurs ? Elle a pour terrain le secteur de la foresterie au Québec, dont la situation démographique apparaît particulièrement préoccupante. Une étude exploratoire a été menée auprès de 15 aspirants repreneurs concernant les facteurs influençant leur passage à l'acte entrepreneurial, notamment l'accès à l'information, la capacité d'évaluation des actifs, les difficultés de financement et les possibilités de formation. Un dispositif d'accompagnement spécifique est alors proposé, fondé sur une assistance informationnelle, comptable et financière en phase de pré-démarrage, couplée à un programme de Coaching et de Mentorat Entrepreneurial adapté.

Thèmes :

24 Autres : L'accompagnement

6 Le repreneuriat (relève, succession)

9^{ème} CIFEPME, Université catholique de Louvain 2008
L'accompagnement au service de la relève entrepreneuriale :
le cas de la foresterie au Québec

Introduction

S'il est un sujet qui revient constamment dans l'actualité, c'est celui du choc démographique qui guette les pays les plus industrialisés. Pénurie de main-d'œuvre, manque de relève, il semble que chacun des secteurs de l'économie lance à son tour de rôle un cri d'alarme. On craint non seulement de manquer de travailleurs qualifiés mais aussi d'aspirants-entrepreneurs, prêts à se porter acquéreurs des nombreuses PME dont le dirigeant doit prochainement partir à la retraite. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante estime que dans la prochaine décennie, 71% des propriétaires de PME au Canada transféreront le contrôle de leur entreprise (FCEI, 2005). Mais à qui ? Pour certains, ce sera à un membre de la famille. Mais pour d'autres, la réponse est moins claire et les dirigeants de PME ne semblent pas toujours s'en soucier. En effet, la majorité d'entre eux n'ont pas encore prévu de quelle façon ils allaient se départir de leur entreprise, encore moins identifié leur successeur potentiel (Transregio, 2005). On peut certes exhorter les dirigeants de PME à mieux planifier leur sortie (LeBreton-Miller et al, 2004). Mais ne serait-il pas également souhaitable de se préoccuper de l'intention entrepreneuriale des jeunes générations ? Avant même de s'intéresser au processus de la relève, on peut ainsi s'interroger sur les facteurs susceptibles d'accroître le nombre de repreneurs potentiels et de favoriser leur passage à l'action. En effet, c'est parfois la survie même de secteurs économiques entiers qui est en jeu de par la faiblesse du nombre d'entrepreneurs¹ potentiels. Notre question de recherche est alors la suivante : dans quelle mesure un programme d'accompagnement spécifique est-il susceptible d'accroître le nombre de repreneurs ?

Nous avons choisi d'étudier dans ce cadre un secteur économique bien spécifique : celui de la récolte forestière au Québec. Ce choix se justifie du fait qu'il s'agit d'un secteur qui connaît actuellement une grave crise et qui risque plus que tout autre d'être durement touché par le choc démographique et un manque crucial de candidats à la relève. Or, pour l'industrie forestière, la récolte de bois est une activité névralgique puisqu'elle constitue le premier maillon de la chaîne d'approvisionnement en matières ligneuses. Lorsque l'industrie sortira de son marasme actuel, plusieurs redoutent que les rangs des entrepreneurs forestiers de récolte soient décimés et qu'en conséquence de graves problèmes d'approvisionnement affligent l'industrie. Pour éviter que ce scénario pessimiste ne se produise, il est donc essentiel de préparer une relève d'entrepreneurs forestiers dès aujourd'hui. Plus spécifiquement, il s'agit de savoir si l'existence d'un dispositif d'accompagnement est susceptible de faciliter leur « passage à l'acte » entrepreneurial².

Cette communication débutera par la présentation d'une sélection d'écrits traitant de la problématique de la relève, de son accompagnement et du contexte particulier de l'industrie forestière de récolte. Dans une seconde partie, nous exposerons le cadre et la méthodologie de recherche puis les principaux résultats. Ceci nous amènera à la discussion de ces derniers, débouchant sur la proposition d'un dispositif d'accompagnement spécifique.

¹ Le terme « entrepreneur » sera utilisé dans cette communication pour désigner les repreneurs dont il est question.

² On pourrait également chercher à susciter des intentions repreneuriales chez ceux qui ne les manifestent pas encore. Mais il s'agit là d'une autre problématique que nous n'explorons pas ici, préférant considérer comme prioritaire de guider ceux qui sont déjà convaincus.

1. La problématique de la relève

1.1. Le retrait du dirigeant

Au Canada, il existe de bonnes raisons de s'inquiéter du retrait anticipé d'un grand nombre de dirigeants de PME. Selon un sondage effectué en 2004 par la FCEI auprès de 4311 de ses membres, 41% d'entre eux prévoient quitter leur entreprise à l'intérieur d'un horizon de cinq ans, et un autre 30% prévoient le faire d'ici 10 ans. La situation se révèle moins critique en Europe où on évalue que le pourcentage annuel de retraits varie entre 2,5% et 4% par pays pour une moyenne de retraits avoisinant le tiers des dirigeants de PME sur une période de 10 ans (CCE, 2006). Dans tous les cas, ces retraits massifs peuvent se situer dans des contextes de transmission variés et aux facteurs de succès diversifiés également.

1.1.1. Les modes de transmission

Plusieurs études ont opéré un recensement complet des modes de transmission (cf. notamment Brouard et Cadieux, 2007). Nous nous contenterons ci-après d'en rappeler les principaux éléments.

La transmission interne

Si le dirigeant a des enfants, il peut envisager de leur vendre ou de leur léguer l'entreprise. Selon une étude menée auprès de 413 dirigeants de PME européens en mode « retrait », le choix d'un successeur issu de la famille est jugé « très bienvenu » pour 44.7% d'entre eux et « bienvenu » pour un 14.4% additionnel (Transregio, 2005). Cette préférence à transférer l'entreprise à la prochaine génération se confirme dans d'autres études et elle est particulièrement manifeste lorsqu'un membre de la famille travaille déjà au sein de l'entreprise (CPA Australia, 2004 ; FCEI, 2005). Cependant, selon ces mêmes études il semble qu'il soit de plus en plus rare que des enfants soient à la fois qualifiés et intéressés à prendre la relève de l'entreprise familiale, une telle situation se présentant seulement dans un cas de transmission d'entreprise familiale sur cinq. De fait, la grande majorité des entreprises familiales sont vendues à des tiers ou liquidées.

Dans l'éventualité où le dirigeant est dans l'impossibilité de transmettre l'entreprise à un membre de sa famille, il peut aussi songer la vendre à un ou plusieurs employés de la firme. Cela n'arrive toutefois pas souvent. Au Canada, l'enquête du FCEI indique que 20% des dirigeants ont choisi comme successeur un employé membre de la haute direction, cette proportion tombant à 3% pour les employés non-cadres (2005). Une analyse plus fine des statistiques révèle que la fréquence de cette avenue de retrait est susceptible de varier selon le secteur d'activités de l'entreprise. Ainsi, en France le pourcentage de reprise par un employé est le plus élevé pour les commerces de détail et les services aux particuliers (Counot et Mulic, 2004).

La transmission externe

Dans la mesure où il n'y a ni employé, ni membre de la famille intéressé à prendre la relève, le dirigeant n'a d'autre choix que de chercher un acquéreur à l'externe. Tel acquéreur peut être une firme opérant dans le même secteur d'activités, l'objectif visé par cette dernière étant alors la croissance externe ou l'intégration verticale. Ce peut aussi être une entreprise désirant

s'introduire dans ce secteur, dans une logique de pénétration de marché ou de diversification. Finalement, l'entreprise peut être achetée par un individu, vraisemblablement familier avec l'industrie, souhaitant passer du statut de salarié à celui de dirigeant.

1.1.2. Les facteurs susceptibles d'influencer la réussite d'une transmission de PME

Transmettre une PME est une opération complexe et délicate, dont la réussite n'est pas assurée. La littérature identifie certains facteurs susceptibles de faciliter le processus et d'augmenter les chances de survie de l'entreprise cédée et d'autres qui, au contraire, peuvent lui nuire. Là encore, plusieurs études se sont centrées sur cette problématique, en considérant la transmission comme un processus (Cadieux, 2005 ; St-Cyr et Richer, 2005 ; Boussagnet, 2007 ; Barbot et Richomme-Huet, 2007). Les facteurs de succès ou d'échec d'une transmission ne constituant pas le cœur de notre propre recherche, nous nous bornerons à en rappeler les grandes lignes, en insistant sur les éléments relatifs au repreneur plutôt qu'au cédant.

Les principaux facteurs de succès

Pour maximiser les chances de réussite, il est préférable que le départ du dirigeant suite à la vente de son entreprise ne soit pas brutal mais bien plutôt progressif et planifié. En particulier, le maintien de la présence de l'ancien dirigeant (en tant que conseiller ou confident), puis son désengagement progressif, favoriseraient la réussite de la transmission par un transfert en douceur des savoirs et des pratiques.

Planifier le transfert à venir contribue à son succès, surtout dans le cas d'entreprises familiales pour lesquelles le processus a davantage à être préparé longtemps d'avance puisque fort complexe (LeBreton-Miller et al, 2004). Or, peu de dirigeants s'astreignent à cet exercice : différentes études réalisées un peu partout dans le monde arrivent au constat que seulement un tiers des dirigeants ont déjà un plan et, de surcroît, la majorité de ces plans sont informels (FCEI, 2005 ; CPA Australia, 2004).

Il semble aussi capital que l'acquéreur ait une bonne connaissance du secteur d'activités de l'entreprise, cette qualité étant jugée comme la plus importante à posséder pour un acquéreur potentiel par les dirigeants européens sur le point de céder leur entreprise (Transregio, 2005). A contrario, la méconnaissance du secteur par le repreneur augmenterait de 50% les risques de défaillance (OSEO, 2005).

Enfin, comme le montrent Picard et Thévenard-Puthod (2004) au travers de l'étude de 9 cas de transmission d'entreprises artisanales, la possession de compétences managériales (gestion, management des hommes) par le repreneur semble liée au succès de la transmission. En effet, il peut alors, si nécessaire, instaurer un « management de rupture » et les changements requis pour asseoir le développement de l'entreprise (croissance, nouveaux marchés, innovation, etc.), ce que peut difficilement accomplir un repreneur uniquement « technicien ».

Les principales difficultés

Les difficultés associées à un transfert d'entreprise ne sont pas nécessairement les mêmes selon qu'on adopte la perspective du cédant ou celle du repreneur potentiel. Ainsi, trouver les fonds nécessaires pour financer l'achat est une difficulté propre à l'acquéreur, même si elle préoccupe aussi les vendeurs (FCEI, 2005 ; Transregio, 2005 ; Picard et Thévenard-Puthod,

2004). Elle touche davantage les transferts entre personnes non liées (hors du cadre familial) et ceux où l'acquéreur est un individu plutôt qu'une entreprise. Une mise de fonds personnelle substantielle est souvent nécessaire, tout comme l'obtention d'un prêt bancaire pour financer la transaction (Counot et Mullic, 2004; Richer et al, 2004). Ceci peut résulter en un taux d'endettement excessif, compromettant ainsi la survie à plus long terme de l'entreprise.

Un autre point d'achoppement est l'évaluation de l'entreprise (FCEI, 2005) : trouver des transactions récentes d'entreprises comparables dont les détails seraient publics relève de l'exploit. Comment alors évaluer des actifs tels l'achalandage ou tenir compte des façons parfois créatives des dirigeants de PME de rapporter leurs résultats financiers ? Il y a là un sérieux problème d'asymétrie de l'information, le vendeur ayant en main beaucoup plus d'informations permettant d'établir la valeur réelle que l'acquéreur.

Pour les deux parties à la transaction, l'arrimage est un problème de taille, c'est-à-dire trouver le bon acheteur et la bonne entreprise à acheter (Transregio, 2005; FCEI, 2005 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Pour les PME de taille moyenne affichant une bonne profitabilité, il existe un marché relativement actif, les principaux intermédiaires étant les firmes comptables, les courtiers spécialisés et les banques (Martin et al, 2002). Les entreprises qui ont le plus de difficulté à attirer des repreneurs potentiels sont celles de plus petite taille, dont la gestion repose entièrement sur le dirigeant et dont les objectifs sont de satisfaire les besoins personnels du dirigeant plutôt que de maximiser les profits. D'autres requièrent une expertise, un métier ou des connaissances techniques particulières, limitant le bassin de repreneurs potentiels. Finalement, celles oeuvrant dans un secteur ou une région en déclin, ou démontrant peu de potentiel de profit peinent elles aussi à attirer des acheteurs (CPA Australia, 2004). Quant aux repreneurs potentiels, soit ils ne savent pas où s'informer des occasions d'affaires, soit un tel lieu d'échange n'existe même pas.

1.2. Le rôle de l'accompagnement dans le passage de l'intention entrepreneuriale à la reprise effective

Nous venons de voir que la réussite du processus de relève dépend de nombreux facteurs, ce qui influence sans doute les candidats à la reprise d'entreprises. Nous examinerons dans cette section dans quelle mesure la concrétisation des intentions entrepreneuriales peut être influencée par un accompagnement spécifique. Pour cela, nous rappellerons les principes des théories de l'intention entrepreneuriale pour mieux comprendre le rôle que peut jouer l'accompagnement dans le processus de reprise.

1.2.1. De l'intention à l'action

Les bases théoriques de l'intention entrepreneuriale ont été empruntées à la psychologie sociale, plus précisément à la théorie du comportement planifié ("theory of planned behavior") d'Ajzen (1991). Selon cette théorie, tout comportement qui nécessite une certaine planification, telles la création ou la reprise d'entreprise, peut être prédit par l'intention d'avoir ce comportement. Ainsi, c'est en étudiant les intentions d'un individu de partir en affaires qu'il serait possible de prédire si cet individu créera effectivement une entreprise. Ce sont Shapiro et Sokol (1982) qui ont été les pionniers de l'approche des intentions dans le champ de l'entrepreneuriat. Selon leur modèle conceptuel, l'intention de se partir en affaires serait largement dépendante de l'attrait que représente ce choix pour l'individu et de sa perception de la faisabilité du projet. On remarque que les deux construits principaux de ce modèle (perception de désirabilité et perception de faisabilité) sont en fait le fruit de l'effet combiné

de plusieurs autres variables étudiées en relation avec le phénomène entrepreneurial. En particulier, la perception de faisabilité peut être notamment influencée par la formation reçue (Audet, 2004^a ; Boissin et Emin, 2006), la disponibilité de ressources financières ou encore un accompagnement approprié.

Il faut cependant constater que ces travaux cherchaient tous uniquement à expliquer la formation des intentions et ne visaient aucunement le lien existant entre l'intention de démarrer son entreprise et la concrétisation de cette intention. Or, la validation d'un lien de causalité entre les intentions et le passage à l'action pourrait se révéler problématique dans la mesure où l'intention de reprendre une entreprise varierait d'intensité dans le temps. De fait, plus l'écart temporel entre la formation de l'intention et le moment anticipé de sa concrétisation sera long, plus il y aura de chances que des circonstances nouvelles altèrent l'intention initiale et invalident ainsi toute prédiction sur cette base. La preuve de la stabilité de l'intention de se partir en affaires n'a pas encore été démontrée, certains résultats de recherche nous incitant même à croire que cette intention serait instable (Audet, 2004^b ; Katz, 1989).

1.2.2. Le rôle de l'accompagnant

Quelles sont les conséquences pour les accompagnateurs d'aspirants-repreneurs ? On peut d'abord penser que mieux l'intention est ancrée chez l'aspirant-repreneur, plus elle a de chances de résister aux assauts du temps et des événements. Pour renforcer cette intention, l'accompagnateur devrait chercher à influencer positivement les perceptions de désirabilité et de faisabilité de partir en affaires entretenues par son protégé. Tout au moins, il doit le supporter dans ses moments de découragement pour éviter qu'il n'abandonne son projet (Valéau, 2006). Ensuite, il semble important que l'aspirant-repreneur obtienne les moyens et les ressources nécessaires pour concrétiser son projet le plus rapidement possible, pour éviter qu'il soit distrait de sa trajectoire entrepreneuriale initiale.

Pour autant, la littérature disponible insiste surtout sur l'accompagnement du cédant, mais peu (voire pas du tout) sur celui du repreneur. Les professionnels, les structures spécialisées, les amis ou encore la famille y constituent des aides stimulants et plutôt appréciés. Brouard et Cadieux (2007) distinguent dans ce cadre les accompagnateurs centrés sur le contenu (visant l'apport de solutions « clés en main » vis-à-vis d'un problème diagnostiqué) de ceux centrés sur les processus (visant un soutien au changement, proches du rôle de coaches entrepreneuriaux). Ils notent ainsi la place privilégiée des comptables, fiscalistes et juristes (centrés sur le contenu) mais aussi des psychologues (centrés sur les processus).

De la même façon, à la suite de la section 1.1.2., les freins au passage à l'acte entrepreneurial paraissent bien relever de ces deux problématiques :

- d'une part un besoin « technique » immédiat relevant du conseil traditionnel : identification des entreprises à reprendre, connaissance précise du prix à payer et des solutions de financement ;
- d'autre part le manque de compétences du repreneur en tant que futur chef d'entreprise : management des ressources humaines, capacité d'innovation, aptitude à gérer le changement, etc.

Dans ce second aspect, une approche centrée sur le coaching semble être préférable à un apport sous forme de conseil. En effet, pour ce qui concerne le développement de compétences entrepreneuriales (et pas seulement gestionnaires) du repreneur, l'objectif est, à

terme, que le repreneur devienne autonome dans le(s) domaine(s) concerné(s). Or, le conseil vise à apporter ponctuellement au dirigeant des réponses toutes construites à ses problèmes précis, sans qu'il n'y ait forcément apprentissage. Au contraire, le coaching n'apporte pas de réponse directe, mais crée un contexte d'apprentissage pour amener le coaché à le faire lui-même (Katz et Miller, 1996), dans la perspective que le repreneur devienne ensuite capable seul de générer ses propres réponses aux problèmes futurs.

On peut ainsi avancer que, pour effectivement stimuler et faciliter le passage à l'acte repreneurial, l'accompagnement du candidat-repreneur devrait se fonder à la fois :

- sur des conseils (au sens de « consultant ») : information sur les opportunités de reprise, évaluation des actifs de l'entreprise à reprendre, aides aux démarches de financement ;
- sur un accompagnement personnalisé (au sens de « coaching ») : développement des compétences managériales de l'aspirant-repreneur et soutien psychologique.

Ce postulat devra être confronté à la réalité du terrain que nous avons choisi. Mais avant de présenter en seconde partie notre cadre conceptuel et l'étude empirique, la section suivante décrit les principales caractéristiques de l'industrie forestière de récolte au Québec.

1.3. Le contexte particulier de l'industrie forestière de récolte au Québec

Les entrepreneurs de récolte constituent le premier maillon du réseau d'approvisionnement forestier. Leurs tâches consistent à abattre sur un territoire donné les arbres ayant atteint un certain degré de maturité, les ébrancher, les couper en billots de longueurs déterminées et les amener aux abords d'un chemin forestier, le tout en respectant les normes gouvernementales de protection et d'exploitation de la forêt. Ces opérations étaient jadis intégrées aux activités des grandes entreprises forestières. Les vagues de mécanisation des années 60 et 70 ont toutefois incité ces entreprises à graduellement s'en départir au profit de sous-traitants, les entrepreneurs forestiers actuels (Mercure, 1996).

Pour la très grande majorité, les entreprises de récolte sont des micro-entreprises employant moins de 5 personnes. Elles possèdent peu d'actifs (en nombre) mais ces actifs ont une grande valeur. Ainsi, une entreprise de récolte typique possède une abatteuse-façonneuse et un transporteur, un camion de service et un inventaire de pièces de rechange. Ces actifs peuvent facilement valoir à l'état neuf près de 1.5 million de CAD\$. Ce sont des actifs qui se déprécient rapidement vu leur usage intensif (24 heures par jour, 10 mois par année) et les conditions de terrain souvent difficiles dans lesquelles elles sont opérées. Ce coût élevé constitue sans contredit la principale barrière à l'entrée de l'industrie.

En forêt publique, les entrepreneurs de récolte n'ont en général qu'un seul client (qui bénéficie de droits de coupe octroyés par le gouvernement), souvent une très grande entreprise forestière. Ce client « achète » les services de l'entreprise de récolte pour couper les arbres sur le territoire qui lui est assigné, tel contrat étant pour une durée maximale de 10 mois. Les entrepreneurs ont peu ou pas de pouvoir de négociation en ce qui a trait au prix ou au lieu de la coupe. Leur droit de gérance est également limité quant au choix de leurs employés et des conditions salariales qu'ils doivent leur offrir, vestige des conventions de travail signées par les grandes entreprises forestières à l'époque où elles accomplissaient elles-mêmes les opérations de récolte. Dès lors on comprend que l'entrepreneur forestier ne bénéficie que d'une très mince marge de manœuvre pour maximiser l'efficacité de ses opérations et dégager des profits. Ces entreprises sont donc très vulnérables et largement dépendantes de leur donneur d'ordres, bien sûr pour leur contrat de coupe mais aussi pour leur approvisionnement en carburant et leur logement au camp forestier.

Par ailleurs, les conditions de travail difficiles en forêt (absences prolongées du domicile, horaires atypiques, éloignement) ne cadrent pas avec les valeurs de la plupart des jeunes d'aujourd'hui. D'autre part, l'industrie québécoise de la forêt connaît actuellement une crise sans précédent, occasionnant des fermetures d'usine et des mises à pied de travailleurs.

Tous ces facteurs combinés diminuent considérablement l'attrait que peut revêtir une carrière de chef d'entreprise dans ce secteur pour un jeune. Dès lors, le principal risque pour l'industrie forestière est de manquer de candidats à la relève.

2. Étude empirique : les aspirations entrepreneuriales des travailleurs forestiers de récolte

2.1. Cadre conceptuel de la recherche

À la lumière de la recension des écrits et compte tenu du contexte particulier de l'industrie forestière de récolte, il apparaît que la relève dans ce secteur dépend certes de la nature et de la qualité de l'implication de la part des cédants dans le processus de transmission. Mais la spécificité de ce secteur actuellement perçu comme morose suggère que le principal problème pour celui-ci risque surtout d'être un grand manque de candidats repreneurs ou créateurs.

Nous nous intéresserons ici à toutes les formes de relève possibles dans ce contexte, telles qu'évoquées dans la première partie :

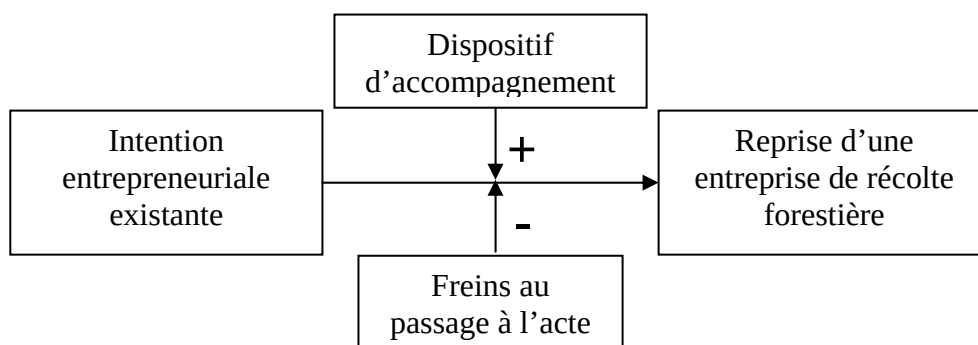
- transmission interne à un membre de la famille
- transmission interne à un salarié de l'entreprise
- transmission externe à un salarié expérimenté d'une autre entreprise.

Notre étude ne vise :

- ni à recenser les facteurs explicatifs de l'intention entrepreneuriale chez ces personnes en tant que volonté d'entreprendre (notamment sur la base des traits de personnalité ou de buts particuliers). De nombreuses études ont déjà exploré cette problématique chez diverses populations (cf. par exemple Emin, 2004). Or, notre propre étude a pour population des travailleurs forestiers de récolte manifestant *déjà* un intérêt pour la reprise dans ce secteur (que l'on peut qualifier d'entrepreneurs « latents »).
- ni à identifier des facteurs de succès d'une transmission engagée. Là encore, plusieurs recherches ont approfondi cette question comme rappelé dans la section 1.1.2. (cf. par exemple Cadieux, 2005 ou St-Cyr et Richer, 2005)

Notre étude a simplement cherché à repérer chez ces repreneurs latents les modalités entrepreneuriales envisagées et les freins au « passage à l'acte » (reprise effective) qui seraient susceptibles d'être allégés par des dispositifs d'accompagnement spécifiques. En effet, des recherches ont montré que la perception de l'environnement de l'entreprise, notamment de barrières à la création (par exemple une législation contraignante ou des difficultés de financement) avaient tendance à diminuer la volonté d'entreprendre, tandis que l'existence de dispositifs d'accompagnement (structures, conseils) la favorisait (Lüthje et Franke, 2003 ; Naffziger et al., 1994 ; Dubini, 1989 ; Greenberger et al., 1988). Nous postulons donc que si on peut concevoir des dispositifs d'accompagnement spécifiques capables d'améliorer la perception des conditions de reprise, alors le passage à l'acte entrepreneurial, donc l'accroissement du nombre de repreneurs, seront positivement influencés.

Figure 1 : Cadre de la recherche



Compte tenu des éléments recensés dans notre première partie, nous nous sommes plus particulièrement centrés sur les domaines suivants :

- L'accès à l'information relative aux occasions d'affaires
- L'évaluation de l'entreprise et de ses actifs
- Le financement de la transaction
- Les compétences de l'aspirant-repreneur

2.2. Méthodologie de la recherche

La population de repreneurs et créateurs potentiels que nous avons choisi d'étudier est celle des travailleurs forestiers de récolte. Pour identifier les repreneurs potentiels, un questionnaire a été distribué en personne à l'été 2007 dans deux camps forestiers du Québec. Près de 90 des 280 distribués ont été retournés, parmi lesquels nous avons identifié quinze répondants intéressés à devenir entrepreneurs forestiers et disponibles pour une entrevue.

Une grille d'entrevue a été élaborée. Les questions étaient pour la plupart ouvertes et laissaient place à l'exploration du phénomène. Elles portaient principalement sur la vision des candidats-repreneurs du processus même de reprise et de ses obstacles, suivant les quatre axes exposés dans la section précédente.

Exemples de questions posées dans ce sens :

« Comment allez-vous trouver l'entreprise à acheter ? »

« Quelles sortes de formations pourraient vous être utiles dans le cadre de cette reprise ? »

« Pour quelles raisons pourriez-vous décider de ne pas reprendre d'entreprise d'ici 5 ans ? »

« Selon vous, quelles sont les aptitudes, les connaissances ou les habiletés indispensables à un entrepreneur forestier pour devenir ou être performant ? »

Des entrevues en personne ont été conduites auprès de huit répondants en août 2007, les entretiens variant en longueur entre 15 minutes et une heure. Pour des raisons de logistique, les entrevues auprès des sept autres répondants ont été effectuées par téléphone au cours de l'automne, leur durée allant de 15 à 30 minutes.

Pour analyser les données recueillies, l'approche des comparaisons inter-sites a été utilisée (Audet et d'Amboise, 2005). Dans un premier temps, chaque entrevue (ou cas) a été retranscrite. Pour ces analyses intra-sites, le même canevas a été utilisé pour la présentation des données. Dans un deuxième temps, les données ont été codifiées à l'aide d'une grille, les catégories de cette grille évoluant au fil des analyses, le processus étant donc itératif.

2.3. Résultats

Près de 40% des travailleurs sondés ont déclaré avoir l'intention de devenir entrepreneur. Pour la plupart, c'est un choix éventuel alors que pour six d'entre eux, il s'agit d'un projet qu'ils souhaitent concrétiser d'ici cinq ans. Les difficultés que traverse l'industrie forestière québécoise ne semblent donc pas avoir miné l'enthousiasme des travailleurs forestiers caressant le rêve de devenir un jour leur propre patron, l'intention de relève est présente.

Pour ce qui est des 15 aspirants-entrepreneurs ayant accepté de participer à l'étude, leur âge varie entre 22 et 51 ans, pour une moyenne de 34 ans. Ils n'ont pratiquement pas connu d'autre métier que celui de travailleur de la forêt. La plupart détiennent une formation professionnelle dans ce domaine mais certains sont très peu scolarisés, n'ayant pas même terminé leurs études secondaires. Aucun ne possède de formation en gestion ou en administration. Toutefois, certains, qui travaillent depuis plus longtemps en forêt, ont acquis une certaine expérience de gestion, s'étant vus déléguer des responsabilités par leur employeur, notamment en ce qui a trait à la supervision des équipes de travail.

Même s'ils envisagent tous à plus ou moins brève échéance de devenir entrepreneur forestier, la situation économique désastreuse de l'industrie forestière les inquiète et les incite à mettre sur la glace leur projet. Tous pensent racheter une entreprise existante, mais pourraient aussi démarrer leur propre entreprise (en achetant de l'équipement neuf ou usagé). Tout est une question de prix et d'opportunités d'affaires. Ce résultat souligne l'importance de l'accès à l'information sur les opportunités de reprise si l'on veut encourager ce mode de relève.

À noter que peu de répondants envisagent de prendre la relève de leur employeur : certains parce qu'une relève familiale est présente, d'autres parce que l'entreprise est trop grosse ou leur employeur trop jeune.

Pour certains aspirants-entrepreneurs, le choix se pose de savoir s'ils partiront en affaires seuls ou avec des associés. Trois des 15 répondants tiennent farouchement à leur indépendance et ne veulent pas avoir de partenaires, alors que pour trois autres, au contraire, partir sans associés est impensable compte tenu des difficultés qu'ils entrevoient à financer leur projet. Quant aux autres répondants, ils sont indifférents.

Par ailleurs, soulignons qu'il n'y a que trois cas de relève familiale parmi les quinze répondants, ce qui semble appuyer la thèse selon laquelle il est de plus en plus rare de trouver une relève familiale à la fois intéressée et compétente. Ceci est quand même surprenant dans le secteur de la récolte forestière où traditionnellement le métier se transmet de père en fils. Vu la taille restreinte de l'échantillon, il faut interpréter ces résultats avec prudence.

L'accessibilité de l'information relative aux opportunités d'achat

Il existe une différence très marquée entre les réponses obtenues auprès des travailleurs du premier et du deuxième camp quant à l'accessibilité de l'information. Dans le premier camp, les travailleurs parlent très peu entre eux des entreprises ou actifs qui pourraient être à vendre ou des entrepreneurs qui cherchent une relève. Il s'agit presque d'un sujet tabou, l'information ne circule pas. Les jeunes travailleurs semblent particulièrement exclus de ce genre de conversation alors que les plus anciens qui ont déjà été à leur compte (3 des 8 répondants) se font, eux, parfois solliciter lorsque les entrepreneurs ont de l'équipement dont ils veulent se

départir. Il faut croire que ces entrepreneurs présument que leur intérêt à être en affaires est encore présent.

Dans le deuxième camp, les travailleurs sont beaucoup plus au courant des offres sur le marché et n'hésitent pas à en discuter ouvertement. Il faut dire qu'il y a plusieurs entrepreneurs qui opéraient à ce camp qui ont dû remiser leurs équipements cette année, faute d'avoir un contrat. Ces équipements sont donc possiblement à vendre au plus offrant, surtout si l'entrepreneur est coincé financièrement (ce qui est souvent le cas). Lorsqu'interrogés à savoir où ils chercheraient l'information quant aux occasions d'affaires, plusieurs mentionnent leur réseau de contacts ou les vendeurs d'équipements forestiers. Ces derniers semblent en effet occuper une place stratégique au sein de l'industrie pour obtenir l'information pertinente et la faire circuler.

L'évaluation de l'entreprise et de ses actifs

Tel que déjà mentionné, l'entreprise de récolte typique est de très petite taille et possède peu d'actifs, mais qui coûtent très chers. On parle généralement d'une abatteuse-façonneuse, d'un transporteur, d'un camion de service, d'un certain nombre d'outils pour réparer les bris d'équipement et d'un inventaire de pièces de rechange. La composition des actifs varie peu ou pas d'une entreprise à l'autre, seule la marque des équipements peut changer, leurs fonctions demeurant essentiellement les mêmes. L'entreprise n'a pas de siège à proprement parler, donc ne possède pas d'actifs immobiliers ni de bail, outre un garage dans certains cas. De plus, elle peut difficilement justifier la présence d'un achalandage puisque les contrats sont tous à court terme, sans aucune garantie de renouvellement. Les revenus passés ne sont donc pas garants des revenus futurs, lesquels dépendent essentiellement du bon vouloir du donneur d'ordres. Une certaine plus-value pourrait être accordée en raison de la qualité de l'équipe de travailleurs en place, laquelle pourrait s'évaluer en tenant compte de facteurs tels le volume de bois coupé dans une année, les moyens de production (nombre de machines en opération), le nombre d'heures travaillées et les caractéristiques du terrain exploité. Par contre, la grande mobilité des travailleurs limite l'existence d'une telle plus-value.

La grande majorité des répondants a ainsi une idée assez précise de la valeur d'une entreprise ou des actifs qui la composent. Lorsqu'on parle d'équipements usagés, les opinions sont plus partagées, certains disant qu'il peut être difficile de déterminer un prix sans craindre de se faire rouler si l'on ne connaît pas la façon dont ils ont été entretenus.

Curieusement, les deux répondants qui ont l'intention de prendre la relève à court terme n'avaient pas encore d'idée précise du prix qu'ils auraient à payer et des conditions de financement dont ils bénéficieraient. Celui qui désire prendre la relève de l'entreprise familiale se sent un peu mal à l'aise de parler de chiffres avec son père et attend que ce dernier prenne l'initiative. Quant à celui qui souhaite prendre la relève de son employeur, il pense qu'il devra déboursier entre 500 000 et 600 000 CAD\$ mais il ignore pour le moment la nature exacte du montage financier que le comptable de son employeur va lui proposer. Son patron se fait rassurant, lui disant qu'il n'y aurait pas de problème, qu'un terrain d'entente sera trouvé. Force nous est donc de constater que dans ces deux cas de relève, le repreneur joue un rôle plutôt passif dans l'établissement de la valeur de l'entreprise à acquérir. Peut-être est-ce en raison de leur faible position de négociation. Pour ce qui est du troisième répondant qui souhaite devenir entrepreneur en devenant actionnaire minoritaire, il s'en soucie moins, l'actionnaire majoritaire étant responsable de l'entière mise de fonds.

Le financement

Trouver une source de financement est un problème majeur pour ceux qui n'ont pas l'opportunité de prendre la relève de l'entreprise familiale ou de s'associer à un partenaire majoritaire. Les appréhensions sont élevées et la perception générale est que les institutions financières sont ces temps-ci très réticentes à investir dans le secteur de la forêt, vue l'incertitude quant à une reprise économique éventuelle et à la faible rentabilité des entreprises y oeuvrant. Lorsqu'interrogés à savoir quelle mise de fonds personnelle les institutions financières exigeraient d'un acheteur, les réponses variaient de 10 à 50% du montant de la transaction. La plupart des répondants étaient bien embêtés par cette question et se fiaient pour y répondre à ce qu'ils avaient entendu dire « entre les branches », personne n'ayant encore entamé de démarches auprès d'une institution pour vérifier les faits. Selon le scénario le plus favorable, cela représente tout de même une mise de fonds minimale de 100 000 CAD\$, une somme que peu de travailleurs forestiers peuvent avoir réussi à mettre de côté, compte tenu de leur niveau de revenus. À défaut, ils pourraient certes hypothéquer leurs biens, mais très peu d'entre eux y sont ouverts. On peut attribuer cette réticence à une méconnaissance du système bancaire ou simplement à de la naïveté. Il serait en effet très surprenant, compte tenu du contexte, qu'une banque finance presque entièrement un projet d'acquisition d'entreprise sans que l'acheteur ne fournisse quelque garantie que ce soit.

Les institutions financières ne sont pas les seules sources de financement à envisager : l'entrepreneur qui se retire peut également accepter de financer une balance du prix de vente ou louer certains actifs à l'acheteur, de façon à alléger son fardeau financier. Cette solution, bien qu'attrayante, ne semble pas avoir été considérée par la majorité des répondants. Ce ne serait pas la norme dans l'industrie, paraît-il. Plusieurs affirment finalement que la seule façon de démarrer est d'avoir un partenaire financièrement solide pour les épauler, tel que le groupe Rémabec (un des plus importants sous-traitant en aménagement forestier au Québec), à condition de savoir l'approcher et le convaincre.

Les compétences de l'aspirant-repreneur

La plupart des répondants reconnaissent avoir de grosses lacunes en gestion (finance, comptabilité) et en management. Par contre, ils se sentent relativement compétents en ce qui a trait à la gestion des opérations sur le terrain. S'ils avaient à se faire aider, ils demanderaient conseil à d'anciens patrons, des membres de leur famille oeuvrant au sein de l'industrie ou à des collègues de travail plus expérimentés. Obtenir des conseils auprès de l'entrepreneur qui leur vend son entreprise semble une solution plus ou moins populaire, certains s'y opposant farouchement. La plupart sont aussi ouverts au coaching, préférablement d'un professionnel d'expérience avec une connaissance intime du secteur de la récolte forestière pour avoir quelque crédibilité. Quant à bénéficier de formation, les répondants s'y sont montrés favorables, soit en comptabilité financière ou mécanique, ou même en nouvelles technologies et façons de faire.

3. Discussion

La relève semble bien présente dans les rangs des travailleurs forestiers. Toutefois, la morosité économique incite la grande majorité d'entre eux à remettre à plus tard leur projet d'affaires. Pour l'instant, la principale barrière perçue par les aspirants-repreneurs est donc le

climat économique largement défavorable. Les plus optimistes envisagent néanmoins de passer à l'acte (reprise) avant 5 ans.

Compte tenu des résultats de l'enquête et conformément à la théorie de l'intention entrepreneuriale, il apparaît qu'un accompagnement spécifique pourrait faciliter ou accélérer le processus. Cet accompagnement pourrait être concrétisé au sein d'une structure régionale, du type de celle de l'Incubateur virtuel de la Mauricie (cf. Audet et Couteret, 2005). En France, il existe plusieurs programmes similaires d'accompagnement à la reprise dont on peut s'inspirer. A titre d'exemple, on peut mentionner celui du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie³, qui repose à la fois sur une information sur les entreprises à reprendre et une aide à la recherche en financement, mais aussi sur un accompagnement personnalisé, plus psychologique et proche du coaching. De la même façon, le programme destiné aux candidats-repreneurs en récolte forestière pourrait s'articuler sur les 4 axes suivants :

Tableau 1 : Modalités de l'accompagnement proposé

OBJECTIFS DE L'ACCOMPAGNEMENT	MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT
Accès à l'information relative aux occasions d'affaires	⇒ <i>création d'un portail spécifique</i> ⁴ ⇒ <i>formalisation du rôle de «courtier informationnel» joué par les vendeurs d'équipements forestiers</i>
Aide à l'évaluation de l'entreprise et/ou des actifs	⇒ <i>conseil comptable et financier</i>
Soutien au financement de la transaction	⇒ <i>aide à la réalisation du dossier</i> ⇒ <i>mise en relation avec des partenaires</i> ⇒ <i>création d'un fonds spécifique</i>
Développement des compétences de l'aspirant-repreneur	⇒ <i>formation en gestion</i> ⇒ <i>coaching et/ou mentorat entrepreneurial</i>

En ce qui concerne le soutien au financement, l'accompagnement pourrait tout d'abord consister en une aide à la réalisation du dossier pour la banque, sachant que la quasi-totalité des aspirants-preneurs ne possèdent aucune connaissance ou expérience dans le domaine. Il n'en reste pas moins que la plupart des travailleurs forestiers ont peu d'épargne de disponible pour une mise de fonds et peu d'actifs susceptibles d'être hypothéqués. Vu le montant élevé à payer pour acquérir une entreprise de récolte (aux environs de 1 million de CAD\$), ils risquent donc de se voir refuser un prêt de la banque ou alors, en cas d'acceptation, leur niveau d'endettement sera si élevé qu'il mettra en péril la survie à plus long terme de l'entreprise. Une suggestion serait de créer un fonds sectoriel destiné à financer les projets de relève et démarrage des travailleurs forestiers. Il est permis de croire qu'un tel fonds pourrait bénéficier du support financier du gouvernement, un peu comme les fonds régionaux qui ont été mis sur pied à travers le Québec. Ceci permettrait de répartir le risque entre tous les acteurs de l'industrie plutôt que de le voir échoir sur les seules épaules des repreneurs.

La situation est certes moins délicate lorsqu'il s'agit de relève familiale. En effet, ces transactions se font souvent à des conditions avantageuses pour le successeur, tant au niveau du prix, que de la mise de fonds et des modalités de remboursement (Senbel et St-Cyr, 2007).

³ cf. http://www.cci.fr/Groups/ccifr/document_libre_71_fr

⁴ à l'instar du portail français <http://www.reprise-entreprise.fr/achat-entreprise.html>

La problématique est aussi différente lorsque le travailleur forestier s'associe avec un partenaire majoritaire qui fournit le capital requis. L'accompagnement pourrait alors s'axer sur la mise en relation et le suivi de la relation entre les aspirants-entrepreneurs et des investisseurs potentiels (groupes de l'industrie forestière par exemple), même si le nombre de tels partenaires potentiels dans l'industrie est sans doute limité.

Pour ce qui est du développement des compétences du repreneur, la mise en place de sessions de formation, principalement en comptabilité et finance, sous forme de cours en accéléré lors de la pause printanière⁵. Cela pourrait permettre une gestion plus rigoureuse tout en facilitant le passage du statut de salarié à celui de chef d'entreprise.

Parallèlement, un accompagnement individualisé de type coaching entrepreneurial pourrait être mis en place, à l'instar de celui existant au sein de l'Incubateur virtuel de la Mauricie (cf. Couteret et Audet, 2006), afin de consolider les compétences managériales des entrepreneurs latents pour les motiver à réaliser leur projet. Le coaching consiste à développer les habiletés de l'apprenti, à lui montrer comment exécuter certaines tâches pour qu'il puisse ensuite les accomplir en autonomie, ce qui suppose une interaction directe entre les parties. Comme les camps forestiers sont généralement éloignés des villes et villages, il serait vraisemblablement plus facile que les rencontres s'effectuent au lieu de résidence de l'entrepreneur.

Les repreneurs forestiers pourraient aussi apprécier avoir le support d'un mentor. Le mentorat est une relation de soutien s'établissant entre le nouvel entrepreneur et une personne d'expérience. L'objectif du mentorat n'est pas tant de transmettre des connaissances techniques que de fournir un support moral à l'entrepreneur : il s'agit davantage d'une relation personnelle que professionnelle. Généralement de façon bénévole, le mentor aide son protégé à prendre du recul, « faire le ménage » dans ses idées, prendre confiance en ses moyens, surmonter les périodes de doute, préciser sa vision et même identifier des opportunités. Certains répondants connaissent déjà quelqu'un qui pourrait remplir ce rôle de façon informelle. Pour d'autres, un jumelage devrait être fait, probablement dans le cadre d'un programme formel de mentorat comme celui de la Fondation de l'Entrepreneurship. Dans ce programme, les entrepreneurs novices sont pairés avec des gens d'affaires d'expérience, souvent à la retraite ou en fin de carrière.

Toutes ces mesures sont susceptibles d'améliorer les chances que le travailleur forestier persévère dans son projet de reprise. Elles agissent tant au niveau de la perception de la désirabilité du projet que de celle de sa faisabilité, renforçant la détermination de l'aspirant-repreneur à mener son projet à terme. Rendre disponibles ces services aux travailleurs forestiers en temps opportun est également essentiel pour un maximum d'impact.

Conclusion

Le secteur de la récolte forestière au Québec est doublement menacé : par une morosité économique d'une part, et par un manque de candidats prêts à la relève de l'autre alors que de nombreux dirigeants vont partir à la retraite. Nous avons cherché à identifier les principaux freins au passage à l'acte des aspirants-repreneurs de ce secteur, afin de savoir s'il était possible d'en réduire les effets. Nous proposons dans ce cadre d'instaurer un dispositif d'accompagnement adapté afin de contribuer à favoriser ou accélérer le nombre de reprises par d'actuels travailleurs du secteur.

⁵ Les opérations en forêt sont suspendues à la fonte des neiges pour une période d'approximativement deux mois, les chemins n'étant pas carrossables pendant cette période.

À défaut de mettre en place de telles conditions gagnantes pouvant inciter les travailleurs forestiers démontrant un intérêt à partir en affaires, ce seront peut-être d'autres acteurs qui le feront. On peut ainsi penser que des entrepreneurs forestiers de récolte soient tentés d'acheter l'entreprise d'un concurrent qui désire se retirer des affaires. Ils sont certainement dans une position financière plus avantageuse que les aspirants-entrepreneurs pour se porter acquéreur d'une entreprise, ayant déjà un dossier de crédit d'établi et des actifs à donner en garantie. Un récent sondage effectué auprès de 329 entrepreneurs forestiers québécois indique que 14% d'entre eux souhaitent élargir la taille de leur entreprise dans les prochains cinq ans (Préfort, 2007). Il y a donc sans doute là un autre bassin de relève potentielle par croissance externe. Or, plusieurs travailleurs interrogés nous ont dit qu'il était rare qu'un entrepreneur possède plus que deux ensembles (abatteuse-façonneuse et transporteur). L'explication serait qu'il n'y a pas vraiment d'économie d'échelle à gagner au-delà de cette taille et qu'il devient trop difficile de superviser les opérations sur le terrain. Les revenus additionnels seraient donc contrebalancés par des frais d'exploitation plus élevés. Si l'on regarde le sondage Préfort (2007), on constate qu'effectivement, ce n'est qu'une minorité (14%) d'entrepreneurs forestiers qui possèdent plus que deux ensembles. Cette voie de relève ne semble donc pas non plus garantie et nécessiterait à elle seule une recherche spécifique portant sur les conditions de croissance externe dans ce secteur.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I. (1991), « The theory of planned behaviour », *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 50, p. 179-211.
- Audet, J. (2004^a), « L'impact de deux projets de session sur les perceptions et intentions entrepreneuriales d'étudiants en administration », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 17, n° 3, p. 223-240.
- Audet, J. (2004^b), « A longitudinal study of the entrepreneurial intentions of university students », *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 10, n°1 et 2, p. 3-16
- Audet, J. et G. D'Amboise (2005), *La comparaison intersites : une voie pour la recherche en gestion*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Barbot, M.-C. et K. Richomme-Huet (2007), « Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », *Economies et Sociétés*, série "Économie de l'entreprise", n°16, p. 57-89.
- Boissin, J.-P. et S. Emin, S. (2006), « Les étudiants et l'entrepreneuriat : l'effet des formations », *Actes du congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Annecy.
- Boussaguet, S. (2007), « Réussir son entrée dans l'entreprise: le processus de socialisation du nouveau dirigeant », *Economies et Sociétés*, série "Économie de l'entreprise", n°16, p. 145-163.
- Brouard, F. et L. Cadieux (2007), « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du phénomène », *Actes de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Université de Sherbrooke.
- 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.
- Commission Européenne (2006), *La transmission d'entreprise - la continuité grâce à un nouveau départ*, Bruxelles, www.ceder-reprendre-une-entreprise.com.
- Counot, S. et S. Mulic (2004), « Le rôle économique des repreneurs d'entreprise », *INSEE Première*, no. 975, http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/IP975.pdf.

Couteret, P. et J. Audet (2006), "Le coaching comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur", *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XII, dossier N°27, pp. 141-160.

CPA Australia (2004). *Small business succession and exits*, Small Business Survey Program, disponible au http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xchg/SID-3F57FECA-F35D5098/cpa/hs.xsl/726_7914_ENA_HTML.htm

Dubini, P. (1989), « The influence of motivations and environment on business start-ups: some hints for public policies », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 1, p. 11-26.

Emin, S. (2004), « Les croyances des chercheurs publics : quel impact sur leur intention de créer une entreprise ? », *Actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier.

FCEI (2005), *La relève : la clé de la réussite*, document de recherche, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), <http://www.cfib.ca/researchf/reports/rr3007f.pdf>

Greenberger, D.-B., D.L. Sexton et L. Donald (1988), « An interactive model of new venture initiation », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 3, p. 1-7.

Katz J.H. et F.A. Miller (1996), "Coaching Leaders through Culture Change", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, n°2, p. 104-114.

Katz, J.A. (1989), « Intentions, Hurdles, and Start-ups: An Analysis of Entrepreneurial Follow-through », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.

Le Breton-Miller, I., D. Miller et L.P. Steier (2004), « Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n° 4, p. 305-328.

Lüthje, C. et N. Franke (2003), « The 'making' of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT », *R&D Management*, Vol. 33, n° 2, p. 135-147.

Martin, C., L. Martin et A. Mabbett (2002), *SME ownership succession – Business support and policy implications*, SBS Research & Evaluation, Sheffield, <http://www.berr.gov.uk/files/file38310.pdf>.

Mercure, D. (1996), *Le travail déraciné*, Les Éditions Boréal.

Naffziger, D.W., J. S. Hornsby et D.F. Kuratko (1994), « A proposed research model of entrepreneurial motivation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 3, p. 29-42.

OSEO (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpm*, http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf.

Picard, C. et C. Thévenard-Puthod (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue Internationale PME*, Vol. 17, n°2, p. 93-121.

Préfort (2007), *Sondage sur les entrepreneurs forestiers*, disponible au http://www.prefort.ulaval.ca/documents/Resume_sondage.pdf.

Richer, F., L. St-Cyr et Y. Lambaraa (2004), « La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées », *Gestion*, vol. 29, n°3, p. 95-103.

Senbel, D. et L. St-Cyr (2007), « La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement », *Économies et Sociétés*, vol. 16, n° 1, p. 91-120.

Shapero, A. et L. Sokol (1982), « The Social Dimensions of Entrepreneurship », in Kent C., D. Sexton & K. Vesper (Eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

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. 51-71.

Transregio (2005). *Enquête sur la transmission d'entreprise dans sept pays européens*. www.transregio.org

Valéau, P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, p.31-57.