

La reprise d'entreprise par une personne physique comme solution aux problèmes de transmission d'entreprise

Introduction

0.1 – Problématique générale de la transmission d'entreprise

« Chaque année, 2000 PME disparaissent faute d'avoir trouvé un repreneur et 2000 autres déposent leur bilan en raison d'un problème né d'une transmission » (Lehmann, 1993). Après la seconde Guerre Mondiale, un vaste tissu industriel s'est constitué en France. Le grand nombre de chefs d'entreprise issus des Trente Glorieuses est arrivé à l'âge de la retraite vers les années 80 (Estève, 1997). Ceci implique que beaucoup de PME sont ou seront, dans un avenir proche, confrontées au problème de leur transmission (Donckels, 1996a).

Ainsi, compte tenu de l'âge moyen très élevé d'une grande majorité des chefs d'entreprises installés dans l'immédiat après-guerre (en 1994, un patron français sur trois avait plus de 60 ans) (Duchéneaut, 1995), de nombreuses PME sont condamnées à devenir des affaires en difficultés virtuelles si des relais ne sont pas pris à temps par un manager compétent, ou si les héritiers ne sont pas en mesure de faire face aux droits de succession ou ne sont pas intéressés par la reprise de l'affaire. D'ailleurs, quand on cherche à établir une hiérarchie des difficultés auxquelles sont confrontées les PME françaises, l'insuffisance des fonds propres et la transmission sont deux des problèmes les plus fréquemment cités (Hirigoyen, 1987).

Or, 700 000 entreprises seront à transmettre dans les dix ans (Défis, 1995) et 50 000 emplois sont perdus annuellement avec la fermeture de P.M.E. pour lesquelles les dirigeants n'ont pas su, ou pu trouver de solution au problème de leur transmission (Papin, 1996). Apporter des solutions à ces difficultés consisterait à réduire une part du gâchis social et économique causé par les entreprises qui disparaissent chaque année à la suite des problèmes de transmission - opération d'ailleurs qualifiée de « talon d'Achille » des entreprises par Donckels (1989a). En effet, négliger les enjeux de la transmission peut avoir des conséquences macro-économiques considérables. La variété des entreprises reprises entraîne une grande diversité au niveau des impacts de la reprise sur l'environnement, en termes de nombre et qualité des emplois sauvegardés, richesse supplémentaire générée, ressources renouvelées pour les collectivités locales, modification de l'équilibre concurrentiel au sein du secteur, renouvellement éventuel des méthodes de management.

Donckels (1996a) définit la transmission comme le transfert de la propriété et/ou de la direction à un membre de la famille ou à un tiers. Estève (1997) y ajoute une connotation juridique : « la transmission d'une entreprise est concrétisée par des actes légaux qui constatent le transfert de propriété et des responsabilités ». Chaput (1993) distingue deux acceptations dans le langage courant : il associe la cession à la rupture et

concernerait donc plutôt les entreprises en difficultés ; alors que la transmission sous-entend le prolongement et impliquerait donc les entreprises saines.

De façon générale, une entreprise peut être transmise à une firme – personne morale -, à un particulier – personne physique – ou à un héritier. Ce dernier cas caractérise la problématique des entreprises familiales (Litz, 1995) car l'entreprise vendue reste propriété de la famille. Très étudiées dans la revue « Family Business Review », les entreprises familiales, en matière de transmission, doivent être abordées à travers des notions spécifiques comme la séparation de la vie privée et professionnelle (Harvey & Evans, 1994), et doivent se traiter sous l'angle particulier des liens unissant les divers membres de la famille (Donckels & Fröhlich, 1991). Nous qualifions ce type de cession de « succession », par opposition au terme « transmission », qui concerne uniquement le transfert d'une entreprise vers un tiers, personne physique ou morale.

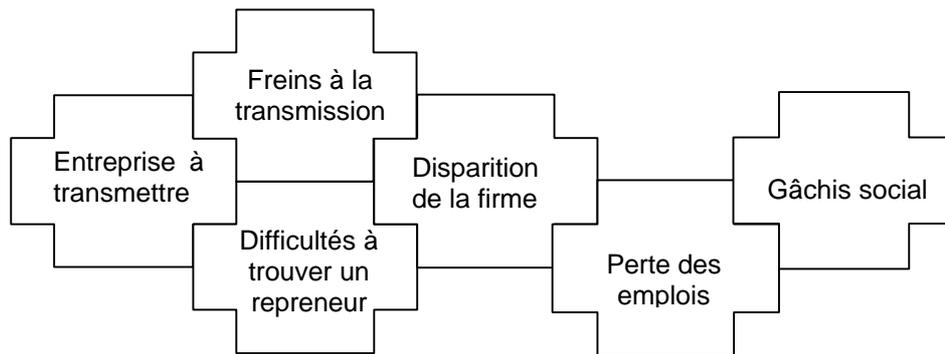
Des raisons diverses poussent les héritiers, qui ne souhaitent pas reproduire le schéma social de leurs parents (Bourdieu, 1964), à se tourner vers d'autres métiers. Les cédants se trouvent par conséquent contraints de chercher une solution hors du cadre familial. Le vendeur, qui est souvent le fondateur de l'entreprise à transmettre, souhaite dans la plupart des cas, la continuation de son entreprise. Il y est attaché - la dimension affective étant très importante dans ce contexte particulier de la transmission d'entreprise - et serait désespéré de voir le travail de sa vie absorbé par une firme, éventuellement acquéreuse.

Nous nous intéressons, dans cette communication, à la reprise d'une entreprise par une personne physique comme solution aux divers problèmes de disparition des firmes causée par leur transmission. Aussi, nous écartons, pour cet article, le cas du rachat de la firme par une autre entreprise, problématique de la croissance externe (Paturel, 1978), ainsi que les cas de succession dans le cadre familial, trop spécifiques.

Etant donnée la gestion paternaliste d'une PME, nous privilégions l'angle de la reprise d'une entreprise par une personne physique, le cédant recherchant un repreneur proche de lui dans ses motivations, son expérience, passionné par l'entreprise qu'il va acheter, et permettant a priori d'assurer la pérennité de l'entreprise, et non sa disparition à terme. L'objectif n'est pas de montrer le repreneur-personne physique comme la réponse miracle aux problèmes de transmission des entreprises mais plutôt comme une possibilité de transition en douceur entre deux dirigeants, aux regards des environnements interne et externe.

Ce que nous cherchons à montrer ici est traduit dans une citation de Chaineau (1989) : « il faut empêcher les entreprises de mourir ; il faut supprimer les causes de leur mortalité et plus particulièrement les causes qui ne découlent pas de leur fonctionnement normal. Et l'on ne peut pas ne pas constater que l'histoire des entreprises – même en bonne santé – devient périlleuse lorsqu'elles changent de propriétaire que ce soit à la suite de leur vente ou à la suite du décès de l'exploitant. La simple discontinuité de leur appropriation leur fait courir des risques majeurs. » Nous schématisons ci-après l'engrenage fatal de la transmission d'une entreprise.

Schéma n°1 : l'engrenage fatal de la transmission d'entreprise



Source : l'auteur

Or, la reprise d'entreprise par une personne physique peut représenter une solution aux problèmes des transmissions d'entreprise. Nous allons donc identifier, dans un premier temps, ce qui les caractérise : difficultés, causes ; avant d'aborder de façon plus approfondie les trois phases du processus de transmission : préparation, organisation et réalisation.

0.2 - Notre cas illustratif : l'exemple de JD

0.2.1 – La méthodologie

Nous avons mené une enquête qualitative exploratoire auprès d'un dirigeant sur le point de vendre sa PME. L'expérience de ce cédant nous donne des indications sur certains problèmes susceptibles de limiter, voire faire avorter une opération de transmission, tels que le désintérêt de ses enfants pour son affaire, l'opacité du marché ou les problèmes financiers du repreneur.

Nous avons opté pour une étude de cas exploratoire d'une part parce qu'il existe très peu de littérature portant sur la reprise d'entreprise par une personne physique et d'autre part, car selon Yin (1989), une étude de cas permet de focaliser sur un point précis du champ de recherche (ici, au sein de l'entrepreneuriat, les diverses difficultés liées à la transmission d'entreprise).

La rigueur scientifique prônée par Usunier (1993) a été respectée au mieux grâce à un guide d'entretien semi directif précis. Le traitement a été réalisé selon deux optiques liées à notre question de recherche : quels sont les facteurs qui risquent de conduire à l'échec d'une transmission et comment y remédier ? Malgré les limites de cette étude terrain (les propos du cédant sont contingents et n'expriment qu'une seule expérience, la sienne), ses résultats corroborent ce que nous avons pu lire dans la littérature - particulièrement en ce qui concerne les travaux sur les difficultés techniques et émotionnelles – aussi, nous avons choisi de l'utiliser à titre illustratif.

0.2.2 – L'historique de l'entreprise de JD (initiales du dirigeant qui vend son entreprise)

En 1984, à l'âge de 38 ans, JD crée une entreprise de services, manutention et dépannage de chariots élévateurs. Associé à un technicien spécialisé sur les engins de manutention, il monte la structure en SARL. Lui-même technicien de formation, il

aspirait à plus de liberté dans son travail et, par soucis d'indépendance, il s'est lancé dans la création ex nihilo. Très vite, le service offert a plu et la clientèle s'est de plus en plus fidélisée. Petit à petit, l'entreprise grandit et JD s'associe avec une troisième personne de formation commerciale.

En 1990, pour des raisons de divergences sur les orientations stratégiques de l'entreprise, JD se sépare de ses associés et transforme le statut de son entreprise en SA familiale.

En 1994, à l'âge de 52 ans, JD est fatigué et prend conscience que l'aspect de son travail qui le séduisait n'existe plus : développer l'affaire, définir un concept d'entreprise. L'organisation fonctionne bien, mais il ne « s'éclate » plus. Le supplément de liberté auquel il avait aspiré en optant pour la création se transforme en une sorte d'aliénation envers des tâches relationnelles mais pourtant obligatoires, qu'il juge trop superficielles. Il engage un salarié qu'il dévoue à la gestion courante de son entreprise et se dégage du temps pour rechercher un repreneur. Il désire en fait monter une autre structure dans un domaine très différent (l'import / export) pour se tester et « relancer » sa vie professionnelle.

La signature de la promesse de vente s'est opérée en septembre 1998. JD cède pour une valeur de 10 millions de francs une entreprise de 35 salariés au chiffre d'affaires de 30 millions de francs. Il quitte définitivement son entreprise le 01/01/1999.

1 – Les freins à la transmission d'une entreprise

En première analyse, l'examen du contexte de transmission peut être rapproché de plusieurs facteurs explicatifs : l'opacité et la confidentialité du marché de la transmission des PME (Chaineau, 1989), une fiscalité pénalisante, la solvabilité des repreneurs ne détenant pas toujours un patrimoine personnel suffisant, l'absence de préparation de la transmission (Pailot, 1998), et les aspects affectifs sont quelques-uns des thèmes les plus souvent évoqués pour comprendre le problème de transmission d'entreprise (Donckels, 1996b ; Duchéneaut, 1995).

1. 1 – L'opacité du marché

Il existe actuellement des milliers d'opportunités pour des candidats repreneurs qui voudraient gagner du temps, éviter les risques inhérents à la création ex nihilo et acquérir une affaire pour une somme inférieure à celle qu'ils devraient engager pour créer de toute pièce une unité de taille comparable.

Quelle que soit la raison de la transmission, à la différence d'une transaction portant sur un actif quelconque (immeuble ou terrain) où l'on échange une quantité précise contre un prix, la reprise d'une affaire en difficultés concerne une collectivité d'hommes, qui, au fond, troque des perspectives quasi certaines de disparition à brève échéance contre des espérances de redressement assorties d'un prix à payer, au moins provisoirement, sous la forme de licenciements partiels (Bienaymé, 1981). En France, en 1994, près de 70 000 entreprises ont déposé leur bilan ; 7 % seulement ont bénéficié d'un plan de continuation ; la moitié de ces plans a échoué, c'est donc un nombre considérable

d'affaires qui a disparu parce qu'elles avaient déposé tardivement leur bilan ou parce que les administrateurs judiciaires n'ont pu trouver de dirigeants susceptibles de les racheter ou de les redresser (Papin, 1996).

En réalité, plusieurs types d'entités peuvent être rachetés par des candidats à la reprise : entreprises saines ou en difficultés, PME, PMI, PE, TPE, branches de groupes recentrées sur leur métier de base. Les opportunités ne manquent donc pas, mais l'information n'est pas diffusée. Les entreprises saines sont rarement répertoriées contrairement aux entreprises en difficultés pour lesquelles on peut s'adresser aux tribunaux de commerce : il existe au sujet des entreprises saines un véritable réseau constitué de multiples sources, où le prix et la qualité de l'information varie dans un éventail très large. En effet, le marché de la transmission / reprise est opaque, mal organisé et d'un abord difficile. Ainsi, les diverses institutions chargées d'établir des relais entre cédants et acquéreurs, dont le rôle informatif mériterait d'être développé, sont nombreuses et d'une inégale efficacité (Larrera de Morel, 1996). D'ailleurs, selon Siegel (1989), la reprise d'une entreprise par une personne physique reste davantage un phénomène induit par la rencontre d'une opportunité que par un choix formulé à partir d'une idée préexistante.

De plus, la culture d'entreprise française n'incite guère les chefs d'entreprise à divulguer leurs intentions concernant leur affaire. Un chef d'entreprise vit beaucoup sur la confiance qu'il inspire dans son entourage. Or, déclarer qu'il souhaite transmettre son entreprise inspire naturellement la méfiance des différents partenaires (clients, fournisseurs, banques) qui peuvent supposer que son entreprise est en difficultés, pour autant qu'il n'ait pas pu, ou su, communiquer ses réelles motivations.

Illustration JD n°1 : la recherche d'un repreneur

JD a mis environ 4 ans pour trouver le repreneur actuel de son entreprise. Ayant dans un premier temps fait appel à certaines structures d'appui traditionnelles (clubs de cession / reprise, cabinets de transmission spécialisés dans la manutention) mais sans succès avéré – les repreneurs potentiels qui se sont présentés se sont révélés insolvables ou finalement pas réellement motivés par une reprise – JD a décidé d'informer son banquier. Beaucoup plus efficace, bien que risqué, grâce au « bouche à oreille » et à la confiance de sa banque, JD a ainsi été mis en relation avec un repreneur intéressé et la vente s'est conclue un an plus tard. Le repreneur est totalement étranger au secteur d'activités mais possède d'excellentes compétences en finance. Son seul intérêt, au départ, pour l'entreprise réside dans la rentabilité de l'affaire.

Cependant, outre la difficulté de trouver un repreneur fiable, la plupart des dirigeants n'est pas prête à transmettre, pour des raisons techniques et psychologiques.

1. 2 - Les difficultés techniques

Dans la majorité des cas, un chef d'entreprise ne se pose le problème de sa succession qu'une seule fois dans sa vie. Il n'a donc, en règle générale, aucun savoir faire en la matière. Or, les difficultés qu'il peut rencontrer à ce niveau sont très nombreuses et s'il

veut en limiter l'ampleur, il a intérêt à réfléchir de façon très approfondie sur l'objet de la transmission. Les principales questions qui se posent au cédant concernent donc l'objet de l'opération : détermination des biens à céder et du repreneur (transmission conjugale, familiale, par donation, donation-partage, succession ; vente, cession à un tiers, à des salariés,...) ; et la réalisation de l'opération : recherche du repreneur (approche directe, intermédiaires professionnels, privés, annonces), négociation (choix d'un ou plusieurs conseils, détermination du ou des cédants, droits du conjoint, établissement de promesses, conclusion du contrat de vente, location ou établissement d'une donation), financement (fixation du prix, paiement comptant, à terme, modalités du crédit, fiscalité), situation du cédant (retrait immédiat ou progressif, passation de pouvoirs, présentation aux salariés, aux clients, emploi des membres de la famille) et formalités.

De plus, faire l'inventaire de ses propres objectifs (conserver ou non le contrôle de l'affaire, garder ou non une activité dans l'entreprise, réaliser une plus value, privilégier la pérennité des emplois, améliorer l'outil de production, garder ou non la même culture d'entreprise) conditionnera le profil de l'acheteur.

D'autre part, le cédant doit se poser des questions très opérationnelles concernant l'évaluation de l'entreprise qu'il vend, le financement de la reprise et les dispositions légales (Donckels, 1996b). Un outil économique est extrêmement difficile à évaluer de façon objective : son véritable prix n'est pas tant fonction de sa valeur que de ce que le repreneur peut en faire ou plutôt de ce qu'il projette d'en faire. Or, au fil des années, le cédant s'est forgé une idée généralement assez précise de la valeur de l'outil qu'il va désormais vendre. Cette idée est fatalement empreinte de subjectivité car pour lui, en souvenir du passé, la valeur est chargée d'affectif. La fixation d'un prix négocié entre le vendeur et l'acquéreur sera donc d'autant plus difficile à déterminer que tous les aspects affectifs du premier s'opposeront aux éléments rationnels du second (Daigne, 1994 ; Maire, 1992).

Illustration JD n ° 2 : l'évaluation de l'entreprise

Au moment où JD a pris la décision de vendre son entreprise, il a confié le soin à son expert comptable d'en déterminer la valeur. Dès l'origine de sa décision, il savait qu'il souhaitait vendre l'intégralité de sa firme, comprenant alors les ressources humaines, les matériels, les murs, le savoir-faire... Il n'était donc pas question de séparer une branche d'activité ou d'évaluer séparément les murs du matériel. La valeur estimée de l'entreprise était supérieure aux 10 millions de francs, mais JD a alors décidé que le prix de cession s'élèverait à ce montant, bien suffisant selon lui pour réaliser ses projets futurs.

Une fois le prix négocié, l'un des problèmes du repreneur consiste à rassembler la somme nécessaire. L'acteur a besoin de l'appui de partenaires financiers, notamment des banques qui sont souvent réticentes, a fortiori quand elles ne connaissent pas le sérieux de l'acquéreur. Parfois, le fait de construire un partenariat avec la banque du cédant peut se révéler être une bonne solution. Toutefois, pour faciliter la tâche de l'acquéreur, le vendeur peut effectuer certains aménagements et réaliser un « toilettage » de l'entreprise selon ses objectifs. Cette phase préalable à la cession doit faire l'objet d'études et de réflexions systématiques qui pourraient déboucher par

exemple sur une restructuration juridique permettant de simplifier la tâche du repreneur, la mise en société si l'entreprise est de type individuel, la séparation des actifs immobiliers du patrimoine ou le fractionnement des activités. De plus, dans l'hypothèse où le repreneur choisi ne disposerait pas des ressources financières nécessaires à l'acquisition de la majorité du capital, le cédant peut décider de créer un holding.

Illustration JD n°3 : le financement de la reprise

Les premiers repreneurs intéressés, au nombre de trois, ont tous arrêté leur démarche quand ils se sont aperçus, ne disposant de ressources financières suffisantes, qu'il n'y avait aucun moyen de négocier le prix.

L'actuel repreneur, en revanche, a tout de suite trouvé le prix de vente juste, mais il a eu de grandes difficultés à trouver l'appui de banques. Travaillant pourtant initialement dans les milieux financiers, il était bien implanté et suivi dans son projet par des banques étrangères mais a eu toutes les peines pour convaincre les structures françaises. Cette recherche a retardé de huit mois la signature définitive de la vente.

Quand la transmission se passe hors du cadre familial, la mise au point d'un plan de succession comportant le désintéressement des héritiers est nécessaire, de même que l'abandon de programmes d'investissements importants qui pourraient se révéler incompatibles avec ceux du repreneur (Delfosse, 1988).

Il va de soi que toutes ces décisions ont des implications fiscales non négligeables, pas toujours aisées à comprendre. C'est pourquoi, devant ces problèmes techniques, qui nécessitent tout d'abord du temps et avant tout des compétences et de l'expérience, le chef d'entreprise a intérêt à s'entourer de conseils indépendants (Donckels, 1995). Ces derniers aideront le cédant à se placer dans un contexte moins affectif et lui apporteront le fruit de leur expérience.

1.3 - Les difficultés psychologiques ou émotionnelles

Les raisons qui poussent un dirigeant à vendre son entreprise sont nombreuses : désir de diversifier son patrimoine, désir de passer la main, retraite, décès, âge, absence de successeur direct, problèmes de santé (Barnes & Hershon, 1995), lassitude, conjoncture économique, divergence entre les actionnaires. Selon les motivations pour se retirer de l'affaire, les cédants vivront d'un point de vue émotionnel, différemment la transmission. Toutefois, d'une manière englobante, les dirigeants sont attachés affectivement à leur entreprise.

Pour Kets de Vries (1986), certains entrepreneurs acceptent difficilement une autre manière de gérer une entreprise que la leur et ils peuvent créer autour d'eux une atmosphère qui rend toute évolution difficile. Pourtant, en matière de transmission, la pérennité de l'entreprise est l'élément qui apparaît comme le plus important pour le cédant. Cet état de choses découle directement du fait que les dirigeants de PME s'identifient très souvent et de façon très intense à leur entreprise : « ils sont leur entreprise » (Donckels, 1989a). D'ailleurs, la succession d'un entrepreneur n'est pas exempte d'un certain aspect tragique et pathétique, étant donné la charge d'émotions qu'il a investie dans son affaire.

Illustration JD n° 4 : la recherche d'un repreneur, personne physique et non personne morale

JD a toujours souhaité vendre l'ensemble de son entreprise. Il a naturellement porté le choix d'un repreneur vers un particulier pour ne pas voir l'objet de sa création entre les mains d'une firme - susceptible de le dépecer - et encore moins dans celles d'un concurrent. Le développement de son entreprise profitant à un concurrent serait réellement vécu pour lui comme un échec, même si celui-ci en offrait un prix supérieur à 10 millions de francs. Il a créé son entreprise, par soucis d'indépendance et, même si elle ne l'intéresse plus « officiellement », il a officieusement le désir qu'elle continue de vivre dans la même direction que celle qu'il a lui-même amorcée, avec ses salariés, dans ses locaux et en utilisant ses machines. Même si JD ne cède pas à cause de son âge, la connotation affective n'est pas exempte de la façon dont il a menée sa transmission.

Envisager la transmission de son entreprise, c'est réveiller l'idée désagréable – que l'individu préfère éviter – de l'inéluctabilité de sa mort (Estève, 1997). En réalité la dimension psychologique de la transmission prend tout son sens dans la mesure où le cédant évoque un refus conscient, ou non conscient, de perdre un objet d'attachement central dans la construction de son identité personnelle et sociale, à savoir l'entreprise. La transmission correspond en effet le plus souvent au dénouement d'une histoire de vie qui s'accompagne d'une perte d'identité, d'un amoindrissement de la reconnaissance sociale s'exprimant parfois dans une expérience de crise douloureuse (Pailot, 1998).

L'entrepreneur qui cède son entreprise doit, en effet, en abandonner le contrôle, ce qui lui donne souvent le sentiment d'avoir perdu son identité et son statut social. La retraite peut être vue comme en nette opposition avec le désir, si caractéristique de l'entrepreneur, de déterminer son propre destin. Le fondateur de la firme s'identifie totalement à l'organisation qu'il a créée, c'est-à-dire qu'elle est centrale dans sa vie. Plus le dirigeant se sent impliqué, s'identifie à l'objet, plus il lui sera difficile de s'en dégager. Donckels (1996b) cite un des cédants qu'il a rencontrés : « outside the business, I have nothing, no hobbies or social life. The company has always been my passion. I'm very afraid that I'm going to fall into a very deep hole ». C'est pourquoi la plupart des dirigeants reporte le moment, et surtout la préparation de la transmission.

De par son implication constante et dévouée à l'entreprise tout au long de sa vie, le fondateur repousse le moment de se séparer de sa firme, car il aura l'impression de perdre une partie de lui-même. C'est ce que Pailot (1998) appelle le lien dirigeant-firme. Il oppose même le modèle mythique de la transmission spontanée au profit « du despote vieillissant qui s'accroche au pouvoir et qui dirige son entreprise comme si la question du temps et de l'âge ne se posait pas ». Il défend la thèse que les effets des théories du pouvoir ne permettent pas d'expliquer de façon satisfaisante l'un des éléments les plus souvent évoqués pour analyser les valeurs psychologiques des dirigeants lors d'une transmission, à savoir « l'attachement viscéral, charnel, quasi-possessif qu'éprouvent certains d'entre eux à l'égard de leur entreprise ». Souvent, le fait même de ne pas trouver de solution dans le cadre familial constitue déjà une première désolation.

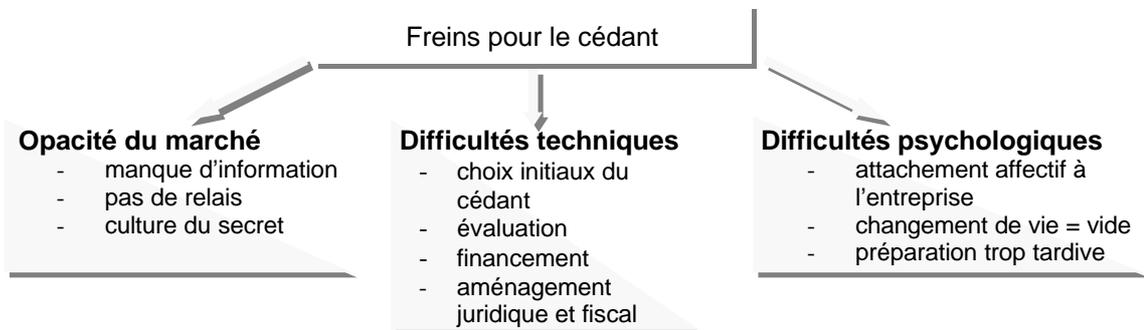
Illustration JD n° 5 : la déception de voir l'entreprise sortir du giron familial

Les sentiments éprouvés par JD vis à vis de son affaire semblent ambigus, voire contradictoires. Bien qu'ayant consacré une grande partie de sa vie professionnelle dans cette organisation qu'il a créée de toute pièce, il pense ne pas y être trop attaché : il s'ennuie et souhaite changer de vie professionnelle. Pourtant, pour lui, le repreneur idéal aurait été son fils, aujourd'hui âgé de 27 ans ; mais ce dernier ne s'est jamais impliqué dans l'affaire de son père, même pour des emplois d'été, et s'est dirigé dans une branche très différente. Il n'a nullement l'intention, ni les compétences pour s'impliquer dans la gestion d'une entreprise créée par son père qui, de surcroît, selon lui, ne le laisserait pas suffisamment libre dans ses décisions. Si son fils héritait de la firme, JD pourrait continuer à suivre de près les évolutions de l'entreprise et aurait toujours la possibilité éventuelle de s'immiscer dans sa gestion. De plus, pour les partenaires extérieurs, l'entreprise passerait des mains du père à celles du fils, supposant, le même management, les mêmes orientations et un mode de fonctionnement identique.

Ainsi, JD reste naturellement affectivement très attaché à l'objet dont il est à l'origine.

Nous regroupons ci-après les différents freins à la transmission d'entreprise, difficultés qui, si le processus de transmission est appliqué, peuvent être surmontées.

Schéma n°2 : les freins à la transmission d'une entreprise

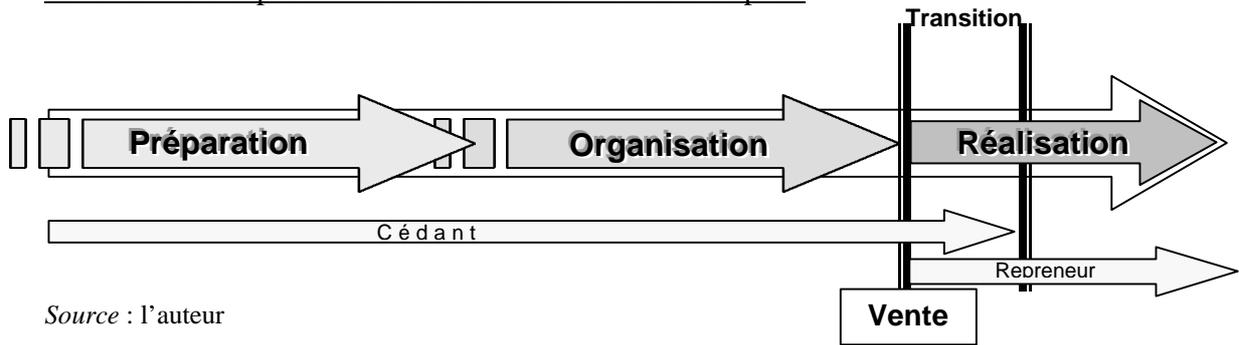


Source : l'auteur

2 – Le processus de transmission

Pour Donckels (1989a), la transmission d'une entreprise est un processus dynamique qui s'articule autour de trois phases : la préparation (avant), l'organisation (pendant) et la réalisation (après). Lors des deux premières phases, le cédant est seul. En revanche, l'étape de réalisation, qui se traduit par la signature de la vente, implique les deux protagonistes lors d'une période de transition. A l'issue de celle-ci, le repreneur prend définitivement seul la gestion de l'entreprise. La reprise débute donc à la signature de la promesse de vente, mais ne devient effective qu'au départ du cédant.

Schéma n°3 : le processus de transmission d'une entreprise



Source : l'auteur

L'étude des processus dans la littérature montre que différents types sont analysés. Celui schématisé ci-dessus peut s'apparenter à la catégorie que Van de Ven (1992) nomme "a sequence of events that describes how things change over time". Nous nous attachons notamment au caractère téléologique de notre processus : en effet, les différentes étapes sont adaptatives et dirigées vers un but commun : la transmission. Bien entendu, ce processus est initié par le cédant, mais des éléments tant internes qu'externes sont susceptibles de modifier certaines de ses logiques, sans toutefois perturber l'objectif final.

2.1 - Préparer la transmission de son entreprise

L'enquête de Donckels (1989a) montre que les deux tiers des personnes interrogées ne se sont pas encore préoccupés de leur succession car ils se sentent trop jeunes. Ces chiffres confirment une étude plus ancienne de Trigano et Lafougère (1986) qui montrait que moins d'un tiers des dirigeants interrogés avait organisé la cession de son entreprise, et que les autres y avaient soit réfléchi sans l'organiser, soit pas réfléchi du tout.

10 % des défaillances d'entreprises (l'Entreprise, 1987) sont provoquées par le décès ou la maladie de l'entrepreneur. Ces disparitions n'ont pas été prévues et mettent l'entreprise dans une situation où, en réalité, elle ne dispose plus de dirigeant. Dans la plupart des cas de transmission, les dirigeants en fin de carrière se refusent à envisager clairement le problème de leur remplacement et la transmission de l'entreprise est souvent un facteur de disparition, entraînant la perte d'un nombre considérable d'emplois.

Les chefs d'entreprise envisagent leur départ avec difficulté et ne préparent donc pas suffisamment tôt – quand ils la préparent – leur transmission. Une enquête du CEPME (1990) illustre ce caractère contraint de la transmission d'entreprise : dans la moitié des cas, le précédent dirigeant était gravement malade, âgé ou décédé sans successeur familial.

Sans entrer dans l'extrémisme de Donckels (1989b), pour lequel « gérer, c'est prévoir » et qui pense qu'un entrepreneur qui crée sa firme devrait déjà envisager sa transmission, l'opération exige du temps (7 à 8 ans d'après Barnes & Herschon, 1995).

Le phénomène est particulièrement délicat et mérite de s'y pencher très sérieusement car selon les causes de transmission, la réflexion arrive trop tardivement dans la gestion de la firme (Brown, 1993). Welsh (1993) recommande par conséquent de préparer la

transmission aux niveaux individuel, organisationnel et financier. Il suppose alors que la transmission ne concerne pas uniquement le dirigeant et son gain pécuniaire, mais aussi son personnel et la pérennité de l'entreprise. La revue fiduciaire (1990) insiste sur la gestion patrimoniale de la firme à chacun des stades de son développement (Greiner, 1972 ; Basire, 1976 ; Churchill et Lewis, 1983) pour réfléchir à sa transmission.

Illustration JD n°6 : le temps nécessaire à la transmission

JD a rencontré l'actuel repreneur de son entreprise trois ans après avoir émis le désir de la transmettre. La négociation et la recherche de financement ont duré 10 mois et la signature définitive est intervenue 3 mois après la promesse de vente. JD s'est retiré de façon irrémédiable de son entreprise le 1^{er} Janvier 1999, la recherche d'un successeur ayant duré 4 ans au total.

L'absence de solutions dans le cadre familial suppose la recherche d'un partenaire extérieur ; cette solution doit être envisagée de façon méthodique et réfléchie. Vendre une entreprise est un acte difficile à bien des égards. Un chef d'entreprise qui décide de vendre son affaire va devoir en effet vendre un outil de production, des hommes capables de l'animer, un savoir faire, ainsi qu'une certaine perception de l'entreprise par son environnement (clients, fournisseurs, établissements financiers...). De plus, dans le cas d'entreprises de petite taille, qui représentent la grande majorité des cas de transmission, on a toujours affaire à un binôme - l'entreprise et son dirigeant - et il faut par conséquent à la fois que l'homme et l'entreprise se vendent. Nous avons vu les difficultés psychologiques que cela entraînait.

Pourtant, transmettre devrait être un acte de gestion stratégique correspondant à une évolution normale de la vie d'une entreprise. Delfosse (1988) recommande de banaliser l'acte de transmission. Ce virage doit être négocié à temps afin d'éviter tout problème, l'expérience montrant que les solutions tardives sont plus coûteuses et présentent plus de risques que celles préparées à temps. Astrachan et Kolenko (1994) s'étonnent qu'à l'heure actuelle, la tendance à la planification dans les entreprises de toutes tailles ne s'étende pas aux transmissions. Or, considérer la transmission comme un acte stratégique renvoie à la notion de vision de l'entrepreneur (Bayad & Garand, 1998) : le dirigeant prépare sa transmission, l'organise à long terme. Au moment où l'opération doit effectivement se réaliser, la firme est structurée de la façon dont l'entrepreneur l'avait anticipée et transformée, en adéquation avec sa vision (Filion, 1989).

2.2 – Organiser la transmission de son entreprise

Organiser l'avenir, c'est chercher à devancer l'événement et donc agir sur la base de certaines hypothèses ou certains pronostics que les hasards de l'existence se chargent parfois de déjouer. Par manque de préparation, nous assistons au spectacle de sociétés saines, qui tombent en « déshérence » (Donckels, 1989a) faute d'être reprises au moment opportun par des personnes qualifiées.

Pour tenter de minimiser les aspects affectifs liés à une transmission d'entreprise, il est nécessaire d'y penser depuis longtemps. Considérer cette transmission comme le

moment le plus important de la vie de l'entreprise permet une organisation continue et sur le long terme pour y parvenir.

Certains auteurs, comme Barach & Ganitsky (1995), dressent des portraits de cédant qui sont déterminants dans le succès de la transmission de leur firme. Ainsi, si la personne qui désire vendre son entreprise a des passions extérieures à sa firme et s'il est ouvert à tout projet, alors il a toutes ses chances de vendre son affaire dans des conditions favorables. Accepter que l'entrepreneur meurt mais que sa firme continue à vivre est capital (Barnes & Herschon, 1994).

Il ne faut pas oublier que chaque transmission est une opération unique, et s'informer ou prendre exemple sur d'autres ventes ne suffit pas. En revanche, les auteurs conseillent de s'entourer de cabinets spécialisés (Donckels, 1989a ; Papin, 1996 ; APCE, 1997).

De plus, pour que le cédant ne se sente pas lésé une fois retiré de sa firme, il doit être certain de ce qu'il souhaite et s'interroger sur sa volonté effective de transmettre, sur son choix de rester dans la structure, et sur la partie de la firme qu'il souhaite vendre (Maire, 1992).

Illustration JD n°7 : l'organisation de la transmission

Pour se dégager du temps à consacrer à la recherche d'un repreneur, et pour préparer son départ, JD s'est désengagé rapidement de la gestion courante de son entreprise en déléguant cette tâche à un salarié.

2.3 – La réalisation de la transmission

La réalisation commence avec la signature de l'accord ; bien souvent, ce n'est qu'à ce moment que les différents acteurs sont informés.

2.3.1 - L'information des acteurs

Idéalement, tous les aspects relatifs à la transmission doivent être évoqués en toute franchise entre les parties concernées. L'information est l'une des clés du succès. Pour Donckels (1989c), l'information permet de mener à la compréhension et celle-ci doit permettre de procéder aux adaptations appropriées de l'organisation et d'entreprendre les actions requises.

2.3.1.1 – L'information des partenaires

Pour Barnes & Herschon (1994), une transmission ne concerne pas uniquement les membres de l'entreprise mais aussi tout l'entourage professionnel et privé du cédant : « the transition problems affect both family and non family members : brokers and bankers, professional managers, employees, competitors, outside directors, wives, friends and potential investors ». Tous les partenaires doivent être informés et présentés par le cédant au nouveau dirigeant. Nous nous situons dans l'optique de la continuité de la firme, en vue de sa pérennité, les clients, fournisseurs et banquiers étant parties prenantes dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

Illustration JD n°8 : l'information des partenaires commerciaux

JD, nous l'avons vu, avait informé son banquier de sa volonté de transmettre. C'est par son intermédiaire qu'il a rencontré son successeur. En revanche, ses clients et fournisseurs n'ont connu cette décision qu'à la signature définitive du contrat de vente. Ce n'est qu'alors que le repreneur a été présenté aux différents partenaires ; cette remarque sous-entend que le nouveau dirigeant n'a pas jugé utile de les rencontrer pour connaître la réputation et la solvabilité de l'affaire. Un climat de confiance s'était instauré de façon graduelle. Les partenaires sont presque « indifférents » au changement de propriété de la firme et attendent de voir si le service qui leur sera proposé sera équivalent. Dans le cas contraire, ils n'hésiteront pas à briser une relation de confiance établie de longue date par JD.

2.3.1.2 - L'information des salariés

Pour Delfosse (1988), il est surtout capital d'opérer une sensibilisation culturelle des chefs d'entreprise : « il est nécessaire de changer la mentalité des dirigeants et de les soigner de la maladie du secret ». Nous l'avons vu, l'information est l'un des problèmes les plus importants en matière de transmission / reprise. Pour éviter la perception des difficultés psychologiques, la phase préparatoire à la cession d'une entreprise se déroule le plus souvent dans un contexte de secret absolu, ce qui nuit en fait au bon déroulement des transactions. Cependant, les salariés sont physiquement présents dans l'entreprise à vendre ; or, même si le cédant ne les informe pas directement sur ses intentions, les rumeurs se colportent très vite entraînant des réactions parfois négatives, car traumatisantes. Ils peuvent également connaître des problèmes affectifs. Ces personnes sont liées à l'entrepreneur et peuvent redouter les incertitudes liées au départ du propriétaire actuel. Le personnel peut en effet se sentir trahi et rendre le dirigeant coupable d'abandon.

Les réactions des salariés peuvent être très diverses aussi bien envers le cédant que en direction du repreneur. Face au changement initié par le repreneur, les salariés réagissent de deux façons différentes : ils subissent un choc culturel et lui opposent une résistance au changement.

D'origine anthropologique, l'expression de choc culturel décrit d'une manière très générale les effets néfastes qui résultent de la confrontation de deux cultures.

Dans le cas de la reprise d'entreprise par une personne physique, il s'agit du choc entre la culture du repreneur et la culture de l'entreprise qu'il rachète c'est-à-dire la culture véhiculée par les hommes en place et par tous les paramètres de l'entreprise (structure, méthodes de travail, management, organisation, relations entre subordonnés, relations patron / salariés, fonctionnement de l'entreprise). Mais peut-on parler de véritable choc culturel au même titre que pour le rapprochement de deux entreprises ? Nous pensons que oui car les différentes manifestations du choc culturel recensées par Evrard (1996) lors des opérations de croissance externe correspondent tout à fait à notre problématique (difficultés psychologiques, stress, démotivation,...).

Cependant, l'appréhension des problèmes liés au choc culturel n'est pas aussi automatique : il se peut que, dans le cas de reprise d'une entreprise en difficultés, les

salariés se montrent particulièrement coopératifs et confiants envers le nouveau dirigeant repreneur. Il représente la dernière chance de survie pour l'entreprise. Les différences de style de management sont alors acceptées comme la condition de la sauvegarde de l'activité et de leur emploi.

Chaque changement entraîne de la résistance. « Si l'on veut vraiment le changement, il faut accepter l'inévitabilité des crises ». (Crozier et Friedberg, 1977). Aubert (1991) analyse le phénomène de résistance au changement de la part des salariés comme la réaction naturelle d'un système social pour se protéger des « intrants » nouveaux (le repreneur) qui menacent de l'ébranler : la résistance au changement serait en quelque sorte une réaction légitime du système qui tente de maintenir son état antérieur.

L'une des premières raisons apparentes de la résistance au changement, dans le contexte d'une acquisition, est « la peur de l'inconnu ». Nous pouvons aussi l'expliquer par la crainte de la part des salariés, de perdre ce qu'ils possèdent déjà. Pour Donckels (1995), un changement de pensée et de nouvelles méthodes de travail va être gratifié d'une certaine inertie, qui peut aussi être le résultat d'une angoisse quant à la remise en cause de ses compétences.

Illustration JD n°9 : l'annonce officielle de la transmission aux salariés

JD n'a annoncé son intention de transmettre son entreprise qu'après avoir signé avec l'actuel repreneur. Il a réuni l'ensemble de ses salariés, seul, sans son successeur, pour leur expliquer ses motivations et le fonctionnement de l'entreprise jusqu'à son départ définitif. Le personnel a reçu la nouvelle, sans surprise car des rumeurs de ce type circulaient dans l'entreprise depuis plus de six mois mais s'est montré plutôt inquiet quant à son avenir. JD a donc expliqué plus en détail le contenu de la vente et notamment les clauses de garanties signées dans le contrat de cession, stipulant que les salariés ne seraient pas licenciés. Pour l'instant, l'annonce d'une telle nouvelle n'a pas provoqué de baisse de motivation, mais JD est encore présent et les salariés ne se sont pas trouvés confrontés au repreneur.

La résistance au changement constitue donc un problème sérieux dans la mesure où, d'une part le repreneur risque d'être retardé dans la mise en place de réformes indispensables à la survie de l'entreprise et, d'autre part, cette résistance au changement peut aboutir, du fait de la méfiance suscitée, à une baisse générale du « moral » de l'entreprise. On peut toutefois se poser la question de la sujétion du salarié par rapport au pouvoir des dirigeants de l'entreprise et concrétisé par le contrat de travail.

« Pour vaincre la résistance naturelle d'hommes dérangés dans leurs habitudes ou leurs intérêts, il faut, pense-t-on, persuader, former, éduquer sans relâche. Or les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit » (Crozier et Friedberg, 1977). Le management des réactions des individus est donc capital. Il passe dans un premier par une période de transition entre les deux principaux protagonistes.

2.3.2 - La transition entre le cédant et l'acquéreur

La volonté de céder son affaire implique une adhésion sans réserve du cédant. En effet, les difficultés évoquées précédemment rendent l'entreprise plus vulnérable durant une phase de transmission. Dès lors, les « faux vendeurs » qui abordent le marché sans réelle conviction, dans le simple but de tâter le terrain et d'évaluer leur entreprise sur son marché, font fausse route.

Il arrive par ailleurs que le chef d'entreprise souhaite épauler le repreneur dans ses nouvelles fonctions à l'occasion d'une phase transitoire. La transmission progressive des pouvoirs qui en résulte doit également être vécue de manière volontariste par l'ancien dirigeant. Sinon, la phase de transition peut être l'objet de conflits de méthodes entre l'ancien et le nouveau dirigeant. La partage des décisions qui en résulte est néfaste car il peut créer un sentiment de « flou » chez les partenaires habituels de l'entreprise et auprès du personnel. Même si une période de transition est importante entre le départ du cédant et l'arrivée du repreneur, il ne faut surtout pas que les salariés et les partenaires se trouvent face à l'ambiguïté d'une double direction, même provisoire, car pour eux, c'est l'ancien dirigeant qui prime, surtout dans le contexte d'une PME où des liens très forts unissent les salariés à leur patron.

Le cédant doit donc accepter de laisser l'autorité et le pouvoir à son successeur, afin de ne pas nuire au bon déroulement de la reprise. Cette période de transition est importante pour tous les acteurs de la transmission (cédant, repreneur, salariés, partenaires) mais ne doit pas, aux dires des spécialistes, excéder 6 mois.

Illustration JD n 10 : la passation des pouvoirs

JD s'ennuie dans son entreprise ; il n'a pas l'intention de s'y éterniser et s'en désengagera dès la signature définitive, lui garantissant le règlement intégral du prix de vente. En revanche, le repreneur lui a demandé de revenir en cas de problème grave, ce que JD a accepté.

C'est souvent lors de cette phase de transition que les différents acteurs sont informés ; ensuite, le repreneur est seul pour assurer la pérennité de la firme qu'il a rachetée.

2.3.3 - Le management de la transmission / reprise

Une fois la transition entre les deux dirigeants passée, le repreneur se trouve seul face à une entreprise déjà en fonctionnement.

C'est un nouveau départ pour l'entreprise : le repreneur va nécessairement insuffler des changements dans la firme qu'il a reprise (Deschamps, 1998). Fiegenger, Brown, Prine et File (1994) pensent qu'une transmission est une opportunité pour relancer une firme, lui donner de nouvelles orientations stratégiques (« transition affords the opportunity to break away from the past and establish a new vision for the company »). Cependant, ce type de réorganisation demande du temps (Barnes & Herschon, 1995).

Le règlement d'une transmission est un travail sur mesure : la continuité de l'affaire doit primer, il faut tenir compte du facteur temps et approcher le problème sous plusieurs angles, psychologique, économique et fiscal, juridique. Cependant, le principal obstacle

est d'ordre psychologique, c'est pourquoi il est important d'avoir une vue très précise des attentes de toutes les personnes directement ou indirectement concernées. Dans une PME, la GRH doit être une préoccupation prioritaire. Estève (1997) considère que le levier social est le facteur clé de succès le plus important dans une transmission d'entreprise. Cette idée est corroborée par Welsch (1993) qui distingue quatre facteurs nécessaires à une bonne transmission : manager les comportements, respecter les individus, comprendre les besoins des autres, comprendre la structure organisationnelle. Or, la culture d'une entreprise est créée par son fondateur. Insufflée dans une direction donnée au départ, elle a subi des transformations de par la complexité de l'environnement dans lequel elle évolue. Aussi est-elle très difficile à identifier, à transmettre et à pénétrer (Schein, 1995). Pour Foster (1995), le meilleur moyen de s'appropriier la culture d'une organisation est « d'apprendre des autres ». Or, selon Reix (1995), les individus, membres de l'organisation sont détenteurs de connaissances spécifiques et de connaissances partagées qui évoluent à l'intérieur de la communauté sociale que représente l'organisation. Cependant, il en existe une autre, la reconnaissance tacite qui n'est pas transmissible. Il s'agit d'éléments cognitifs, de schémas, croyances et modèles mentaux qu'il est très difficile de s'approprier quand on n'a pas vécu ce qui les a constitués.

Cette partie de la connaissance organisationnelle n'est donc pas accessible au repreneur. Cependant, grâce à ce qu'il aura intégré, il fera son possible pour éviter pour les salariés un choc culturel dû à la désorientation psychologique provoquée par le changement soudain et radical de leur environnement (Evrard, 1996). Comprendre et prendre en compte l'identité passée de l'entreprise est un des facteurs clés de succès de l'opération. Les individus de l'organisation constituent sa ressource stratégique, le repreneur doit donc composer avec elle et prévenir les éventuels problèmes plutôt que d'avoir à les guérir. Il doit intégrer ses buts et ses nouvelles méthodes dans une réorientation de l'organisation mais en tenant compte de ce qui compose la firme. Le maintien d'une certaine cohésion est garant de l'acceptabilité du projet mais oblige le leader en charge du changement à se plier aux conditions imposées par le contexte ; or, il est recommandé que ces présupposés culturels de l'organisation soient à tout moment connus et visibles.

Le repreneur doit aussi gérer le problème de résistance au changement des individus. Pour ce faire, le phénomène doit être bien identifié ainsi que les raisons qui l'expliquent. Ce n'est qu'alors que le repreneur pourra agir efficacement. Outre que sa stratégie doit être cohérente par rapport à celle passée, il doit s'imposer en tant que leader d'opinion afin que les salariés adhèrent à ses objectifs et à ses projets. Il est donc capital d'informer, de rassurer les individus et d'instaurer « souplesse et flexibilité au sein de l'organisation » (Donckels, 1995). Dans le cadre d'une reprise, le changement est inévitablement imposé par le haut, le repreneur doit par conséquent tout faire pour que le groupe social de l'organisation le suive dans son projet, qui doit être vécu comme découlant des nécessités d'une réalité impersonnelle, collective et partagée par tous dans l'optique de la pérennité de l'entreprise et donc de la sauvegarde des emplois¹ (1).

¹ A l'heure où nous rédigeons cette communication, le repreneur n'est pas encore seul dans les murs de l'entreprise de JD ; c'est pourquoi, nous ne sommes pas en mesure de donner une illustration du management de la transmission.

Conclusion

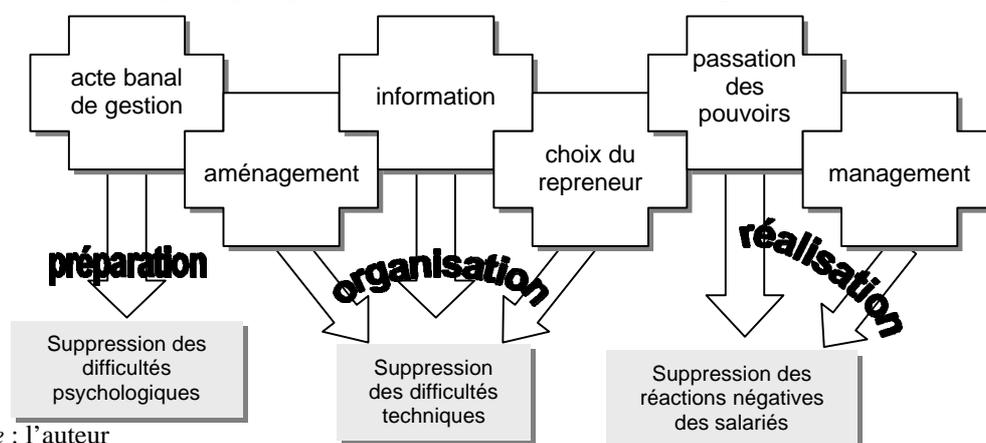
Aujourd'hui, la reprise d'entreprise est sortie de sa phase d'apprentissage, la population des repreneurs est plus abondante et plus lucide qu'avant. Les dossiers sont montés avec plus de sérieux et de prudence, ce qui augmente les chances de réussite. L'opacité du marché reste pourtant un problème fondamental rendant le phénomène de reprise marginal c'est-à-dire davantage lié au hasard de la rencontre d'une occasion qu'à une réflexion stratégique complète.

Au vu de notre démonstration, et contrairement à la reprise, vendre sa firme semble encore dans sa phase d'apprentissage ; en effet, transmettre une entreprise est une opération difficile, aux enjeux non négligeables. Dans un environnement de plus en plus turbulent, et devant une situation macro-économique délicate, il importe de bien mesurer les tenants et les aboutissants de toute opération qui engage l'avenir à la fois de l'entreprise, de ses salariés mais aussi du repreneur. Bien que les effets d'une transmission puissent être bénéfiques pour l'entreprise (apports de sang neuf, d'idées et de relations commerciales supplémentaires), et hormis le problème de l'acceptation des options stratégiques divergentes de celles de l'ancien propriétaire par les acteurs en présence, c'est la reconnaissance de la nouvelle direction et sa légitimité au sein d'une unité économique qu'elle n'a fait qu'acquérir par l'argent, qui représente un facteur essentiel dans le succès de l'opération.

Tous les dirigeants seront un jour repreneur ou cédant ; ils doivent être conscients de leur intérêt : la pérennité et le développement de l'entreprise dont ils veulent assurer la transmission. Or, il n'est jamais trop tôt pour s'occuper de la transmission de son entreprise. Les mesures en vue de la transmission doivent être choisies à la carte, et doivent prendre en compte les aspects psychologiques, financiers, fiscaux et juridiques. Cependant, l'objectif étant la pérennité de l'entreprise, une coopération est nécessaire entre le cédant et le repreneur, de même qu'entre le repreneur et les salariés une fois que celui-ci est entré dans la phase « repreneuriale » de la transmission. Une information complète et régulière permettra une meilleure compréhension du personnel et une meilleure implication et confiance vis-à-vis de leur nouvel employeur.

Nous terminons avec le schéma de l'engrenage optimal en situation de transmission d'entreprise.

Schéma n°4 : l'engrenage optimal d'une transmission d'entreprise



Source : l'auteur

Bibliographie

- ANCE (1997), *Créer ou reprendre une entreprise*, Editions d'Organisation.
- Astrachan J H. & Kolenko T A. (1994), « A neglected factor explaining family business success : human resource practices », *Family Business Review*, vol 7, n°3, 251-262
- Aubert N. (1991), *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF.
- Barach J A. & Ganitsky J B. (1995), « Successful succession in family business », *Family Business Review*, vol 8, n°2, Summer, 131-155
- Barnes L B. & Hershon S A. (1994), « Transferring Power in the family Business », *Family Business Review*, vol 7, n°4, winter, 377-392
- Basire M. (1976), « La théorie des cinq niveaux », *Direction et gestion*, n°2, 11-21.
- Bayad M. & Garand D. (1998), « Vision du propriétaire - dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », 4^{ème} Congrès international francophone de la PME, Nancy- Metz, octobre.
- Bienaymé A (1981), « Les repreneurs », *R F de comptabilité*, n°116, 332-343.
- Bourdieu P. (1964), *Les héritiers*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Brown F H. (1993), « Loss and continuity in the family firm », *Family Business Review*, vol 6, n°2, summer, 111-130
- Chaineau A. (1989), « Les problèmes économiques de la transmission des entreprises », in *La transmission de l'entreprise : enjeux et perspectives*, PUF
- Chaput Y. (1993), *Les transmissions d'entreprise*, Que sais-je ?, PUF.
- Churchill N. C. et Lewis V. L. (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard l'expansion*, automne, 51-63.
- Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Les éditions du Seuil.
- Cohen W A. (1996), « Buying a business », in *Buying and selling a small business*, published by the Small Business Administration.
- Daigne J-F. (1994), *Acquisition et cession d'entreprise*, Les éditions d'organisation.
- Défis (1995), « Reprendre un commerce », décembre.
- Delfosse A. (1988), *Holdings et reprise d'entreprise ; LMBO, LBO, rachat par les cadres, intégration fiscale*, les Editions d'Organisation.
- Deschamps B. (1998), « Les problèmes humains dans les opérations de reprise de PME par le particulier », 4^{ème} Congrès international francophone de la PME, Nancy- Metz.
- Donckels R. (1989a), *Entreprises familiales : la problématique de la succession dans les entreprises*, Centre d'étude PME-UFSAL, Roularta Books.
- Donckels R. (1989b), « New entrepreneurship : lessons from the past, perspectives for the future », *Entrepreneurship and regional development*, vol 1, 75-84.
- Donckels R & Fröhlich E. (1991), « Are family business really different ? », *Family Business Review*, vol 4, n°2, Summer, 149-160.
- Donckels R. (1995), « Taking over a company : an exciting career alternative ... but not for adventurers », *Gestion 2 000*, n°6, 143-160.
- Donckels R. (1996a), *L'observatoire européen des PME, 4^{ème} rapport annuel*, ENSR.
- Donckels R. (1996b), *Family businesses on their way to the next millenium*, non publié.
- Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises ; CEPME, Euro PME, Maxima*.
- Estève J-M. (1997), *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier II.
- Entreprise (l') (1987), n°20, février.
- Evrard K. (1996), *Intégration culturelle et croissance externe*, Thèse, Grenoble II.

- Fiegener M K., Brown B M., Prince R A. & File K M. (1994), « A comparison of successor development in family and nonfamily business », *Family Business Review*, vol 7, n°4, winter, 313 – 329.
- Filion LJ (1989), « le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », *Gestion*, vol14, n°3, 24-34.
- Foster T. (1995), « Developing leadership in the successor generation », *Family Business Review*, vol 8 n°3, Fall, 201-209.
- Greiner L. E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.
- Harvey M & Evans R. (1994), « Family business and multiple levels of conflict », *Family Business Review*, vol 7, n°4, winter, 331-348.
- Harvey M & Evans R. (1995), « Life after succession in the family business : is it really the end of problems ? », *Family Business Review*, vol 8, n°1, spring, 3-16
- Hirigoyen (1987), « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *La Revue du Financier*, n°55, 37-48.
- Kets de Vries M. Fr. (1986), "les problèmes personnels de l'entrepreneur", *Harvard l'expansion*, Été, 17-26.
- Koenig G. (1993), *Les théories de la firme*, Economica Poche
- Larrera de Morel B. (1996), *Evaluation des aides à la création d'entreprise*, Documentation Française, décembre.
- Lehmann P-J (1993), « Le financement de la transmission des PME », *Revue Française de Gestion*, n°95, septembre- octobre.
- Litz R A. (1995), « The family business : toward definitional clarity », *Family Business Review*, vol 8, n°2, Summer, 71-81.
- Maire C (1992), *Acheter une entreprise*, les Editions d'Organisation.
- 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} Congrès International Francophone sur la PME, Nancy- Metz.
- Papin R. (1996), *Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise, développement*, Dunod.
- Paturel R. (1978), *Croissance interne et croissance externe des entreprises*, Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- Reix R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre- octobre, 17-28
- Schein E H. (1995), « The rôle of the founder in creating organizational culture », *Family Business Review*, vol 8, n°3, Fall, 221-238
- Siegel D. (1989), *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers*, Thèse de doctorat, Grenoble II.
- Trigano G. et Lafougère S. (1986), *Transmission et reprises d'entreprise*, Berger Levrault Entreprise.
- Usumier J-C. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Economica gestion.
- Van de Ven A. H. (1992), "Suggestions for studying strategy processes", *Strategic Management Journal*, vol 13, Summer, 169-188.
- Welsch J H M. (1993), « The impact of family ownership and involvement on the process of management succession », *Family Business Review*, vol 6, n°1, 31-54
- Yin R. (1989), « Research design issues in using the case study method to study management information systems » ; *Harvard Business School Research Colloquium*, vol 1, 1-6.