

Évolution de la connaissance autour des pratiques de transmissions-reprises réalisées par les personnes physiques : vers le concept de transfert d'entreprise

Evolving understanding of business transfer practices carried out by physical persons: Toward the concept of business transfer

Bérangère DESCHAMPS
Professeure des Universités

Université Grenoble Alpes, Grenoble INP (Institute of Engineering, Univ. Grenoble Alpes), CERAG
IUT2, Département GEA
1, place de Verdun – 38000 Grenoble
berangere.deschamps@iut2.univ-grenoble-alpes.fr


et article présente une revue de la littérature dressant le bilan de la recherche francophone et anglophone autour de ce qui s'est progressivement appelé la transmission-reprise réalisée par les personnes physiques. Après avoir montré la richesse de la production scientifique sur une vingtaine d'années, l'auteure remarque une confusion de vocabulaire et propose de compléter la connaissance avec le terme de transfert d'entreprise. Elle en propose une définition, une cartographie des formes et un lien avec les théories d'entrée et sortie entrepreneuriale. Cette conception ouvre de nouvelles perspectives de recherche.

- Mots clés : transfert d'entreprise, reprise d'entreprise, transmission d'entreprise, succession, PME.

This paper suggests a literature review, making an assessment of both Francophone and Anglophone research on business transfers run by physical persons. After showing the wealth of twenty years of scientific production, the author highlights a confusion in the vocabulary and suggests completing the present knowledge by using the term “transfert d’entreprise,” the French translation of “business transfer.” She suggests a definition, a mapping of the ways of transferring, and a link to the theories of entrepreneurial exit and entry. This way of thinking leads to new research avenues.

— *Keywords:* Business transfer, takeover, family business succession, SME.

Introduction

En analysant la connaissance scientifique sur la transmission, la reprise et la succession d’entreprise depuis une vingtaine d’années, force est de constater le foisonnement de la production.

En France, la première thèse sur la reprise d’entreprise (Siegel, 1989) a porté sur la démarche stratégique du repreneur. Deschamps (2000) a approfondi le processus de reprise par les personnes physiques (suivi par le repreneur extérieur à l’entreprise, l’ancien salarié ou l’ancien partenaire commercial). À la suite de ses travaux, et en référence aux définitions de Bruyat (1993) et Verstraete (1999), les chercheurs francophones ont intégré le « repreneuriat » dans le champ de recherche de l’entrepreneuriat (Deschamps, 2003a). Plusieurs recherches ont contribué à une compréhension plus fine du processus (doctorats de Boussaguet, 2005 ; De Freyman, 2009 ; Saoudi, 2010) et des comportements des acteurs (Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Deschamps et Geindre, 2011). L’ensemble de cette littérature citée se positionne du point de vue de l’acquéreur.

Concernant le vendeur, la recherche sur le processus de transmission s’est également étoffée (Cadieux et Lorrain, 2004 ; Cadieux, 2007 ; Bah, 2009). À l’exception de Barbot et Richomme-Huet (2007) et de Meiar (2015), la séparation littéraire scientifique est bien marquée entre la vente d’une part, l’achat d’autre part. Pourtant, Cadieux et Deschamps (2011) énoncent que le dirigeant sortant et le nouvel arrivant ne peuvent plus être considérés comme deux acteurs isolés, mais bien comme des partenaires qui vont partager un projet commun, celui du transfert de l’entreprise de l’un vers l’autre. Les chercheurs francophones semblent alors s’accorder pour nommer « transmission-reprise » la pratique entrepreneuriale consistant à transférer direction et propriété d’un dirigeant vers un autre. Transmission (de la part du dirigeant sortant), reprise (par le nouveau dirigeant), transmission-reprise (de l’un vers l’autre) sont autant de mots pour désigner une pratique entrepreneuriale selon des points de vue différents.

Au-delà, la littérature montre aussi la variété de ce type de pratiques : l’entreprise transmise en interne, en externe, dans son intégralité, par actifs partiels... (Deschamps et Paturel, 2009 ; Cadieux et Brouard, 2009). On sait, par ailleurs, que les travaux anglophones sur le sujet sont abondants et presque exclusivement focalisés sur les successions familiales (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004 ; Sharma, 2004 par exemple). Dès lors, les champs de recherche apparaissent comme très distincts et spécifiques entre transmission-reprise d’une part et succession familiale d’autre part. Ils ne communiquent pas.

Or, dès 1998, Haddadj et d'Andria (1998) s'interrogeaient sur les différences d'orientation stratégique du dirigeant dans le contexte des transmissions internes (successions familiales) et externes. Ce sont les premiers à avoir comparé ces deux manières de transférer une PME, qu'elle soit familiale ou non. En 2007, Barbot et Richomme-Huet (2007) questionnent également la séparation des littératures académiques concernant les processus, de succession familiale d'une part, et de reprise d'autre part. Elles proposent un processus intégrateur de ces deux pans de littérature. Enfin, en 2010, De Freyman et Richomme-Huet (2010) apportent à la connaissance, avec ce qu'ils nomment le phénomène successoral, une approche intégrée de l'ensemble des manières de transférer une entreprise.

En parallèle, les travaux de Parker et Van Praag (2011), Block, Thurik et Van der Zwan (2010), Nordqvist, Wennberg, Bau et Hellerstedt (2013) présentent le rachat d'entreprise comme une voie d'entrée vers l'entrepreneuriat. Ces derniers intègrent même la sortie dans la définition du processus entrepreneurial. Ils proposent donc un nouvel éclairage à la thématique qui nous intéresse, basé sur la théorie d'entrée et sortie entrepreneuriale. En associant l'entrée et la sortie, ils considèrent le créateur de l'entreprise comme le futur vendeur de son entreprise.

Par l'évolution des écrits, nous constatons que les questions portant sur l'achat et la vente d'une entreprise par les personnes physiques sont un sujet légitimé en recherche. Nous proposons, dans cet article, de dresser le bilan d'une vingtaine d'années de production scientifique, en présentant une synthèse pour mettre en perspective son avancée, et peut-être ses manques.

La réflexion est construite en deux temps : dans une première partie, nous donnons une représentation de l'évolution de la recherche autour des manières de transférer une entreprise dans les littératures anglophone et francophone. Après avoir constaté que la recherche francophone utilisait un vocabulaire varié, pouvant prêter à confusion, il nous semble utile de proposer, dans une seconde partie, une réflexion intégratrice autour du terme de transfert d'entreprise. Notre objectif consiste à assembler les recherches, asseoir la connaissance afin d'évoquer de nouvelles perspectives de développement.

1. 20 ans d'une recherche en construction

Jusqu'à la fin des années 1990, l'entrepreneuriat est associé de façon synonymique à la création d'entreprise (Vesper, 1980 ; Shapero, 1984 ; Gartner, 1988 ; Davidson, 1989 ; Bygrave et Hoffer, 1991 ; Bygrave, 1995). En 1988, Carland, Hoy et Carland posent les questions suivantes : « L'achat d'une affaire inclut-il une activité entrepreneuriale ? Les repreneurs doivent-ils être exclus des études sur l'entrepreneuriat ? » (p. 36) sans y apporter de réponse. Ces questions renvoient à la définition même de l'entrepreneur. Elles montrent les prémisses de la littérature vers une ouverture pour ne plus considérer le créateur d'entreprise comme l'unique entrepreneur. Par exemple, Donckels (1995) étudie la reprise comme une carrière entrepreneuriale ; ou Sharma et Chrisman (1999) reconnaissent le repreneur comme un entrepreneur (dans le contexte d'entreprises familiales et donc de successions familiales). Le fait de devenir entrepreneur par le biais du rachat est une évolution dans la recherche en entrepreneuriat.

Sur cette base, nous proposons une approche chronologique de la recherche franco-phone sur ce thème, dans un premier temps, avant, ensuite, de nous attarder sur la littérature anglophone. Le troisième temps présente les modèles intégrés et nous terminons par une synthèse structurée de la connaissance produite.

1.1. La littérature francophone entre repreneuriat et transmission-reprise

1.1.1. *Repreneuriat*

Haddadj et d'Andria (1998) définissent « la transmission interne comme le rachat de l'entreprise par les individus en poste dans l'entreprise, alors que la transmission externe désigne le rachat par les personnes physiques ou morales qui ne sont pas en poste dans l'entreprise » (Haddadj et D'Andria, 1998, p. 53). Ces auteurs utilisent le terme de transmission ici pour définir un rachat. Deschamps (2000) parlera plutôt de reprise d'entreprise, en se positionnant également du point de vue de l'acquéreur. En s'appuyant sur les travaux de Bruyat (1993) et Verstraete (1999), elle caractérise comme entrepreneuriale une reprise d'entreprise, dès lors que l'achat implique un changement de statut pour l'individu (le repreneur) et contribue à la continuation de la valeur créée dans la cible. Le repreneur est alors défini comme étant « un nouveau propriétaire-dirigeant, seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels, qui achète, de manière onéreuse, une cible en fonctionnement » (Deschamps, 2000, p. 121). À travers cette définition, l'auteure évoque la transaction financière, le transfert de la propriété et du pouvoir, le fait d'être seul ou en équipe. Entrent dans ce cadrage toutes les modalités de reprise donnant la possibilité au repreneur d'acquérir de manière indépendante les moyens combinés de production existants et en fonctionnement. Ce travail montrait, en effet, la variété des situations de reprise en fonction des types d'acquéreurs personnes physiques (ancien salarié, ancien partenaire commercial de la cible, membre de la famille du vendeur, ancien actionnaire, étranger à la cible) et des types d'entreprises reprises (secteur d'activité, statut, santé financière) ou des modalités juridiques. Même si cette variété de situations rend chaque cas singulier, l'auteure propose pourtant une représentation générique du processus en trois étapes : (1) la phase liée à la décision d'entreprendre qui conduit l'individu vers la reprise ; (2) le processus de reprise proprement dit, qui aboutit à la signature de l'achat ; (3) le processus d'entrée du repreneur dans la cible (Deschamps, 2002). S'il souffre de l'illusion de la séparation et de la linéarité, ce processus présente l'avantage de déterminer les étapes lors desquelles l'individu change de statut : d'entrepreneur à partir de la phase 1, de repreneur potentiel à repreneur révélé dans la phase 2 et dirigeant en devenant le repreneur réel en phase 3. C'est cette dernière étape du processus repreneurial qui distingue fondamentalement la reprise de la création : le repreneur est le nouveau dirigeant d'un personnel qu'il n'a pas recruté, dans une entreprise qu'il n'a pas fondée, qui a fonctionné avant lui, sans lui. C'est également cette étape qui marque réellement le début de la reprise.

Plusieurs thèses de doctorat ont ensuite précisé les étapes de ce processus repreneurial, notamment celle caractérisant l'entrée de l'acquéreur dans l'entreprise achetée. Même si Picard et Thévenard-Puthod (2004) proposent un processus de reprise en quatre étapes, les chercheurs dans leur ensemble semblent s'accorder sur la représentation générale du processus. En effet, ces deux auteurs séparent la transition et le management, que Deschamps (2000) rassemblait dans une seule et même étape, la troisième. Ainsi, Boussaguet (2005, 2007) étudie la socialisation du repreneur ; De Freyman (2009) approfondit la transition entre le cédant et le repreneur une fois l'accord signé ; Saoudi (2010) se consacre au noyau dur des salariés de l'entreprise reprise et leurs relations avec le repreneur ; Mazari (2018) étudie la RSE comme moyen de légitimité du repreneur d'entreprise. Ces quatre recherches portent sur la dernière étape du processus. Sembel et St-Cyr (2007) ont, pour leur part, considéré le sujet sous l'angle du financement du transfert de la propriété (deuxième étape du processus). Lamarque (2018) focalise son travail sur le processus de négociation du point de vue du repreneur (étape 2 du processus). Riot, Ramanantsoa et Krueger (2007) analysent, quant à eux, la reprise à l'aune du récit.

Plus tard, Deschamps et Geindre (2011) enrichissent la réflexion sur la première étape du processus en montrant que le repreneur n'est pas toujours rationnel dans sa décision de reprendre ou dans ses choix d'entreprise à reprendre. Il est susceptible de succomber à un « effet coup de cœur », en raison de biais cognitifs et émotionnels. Et Cadiou (2011) traite la question sous l'angle de l'intention stratégique du successeur de l'entreprise familiale.

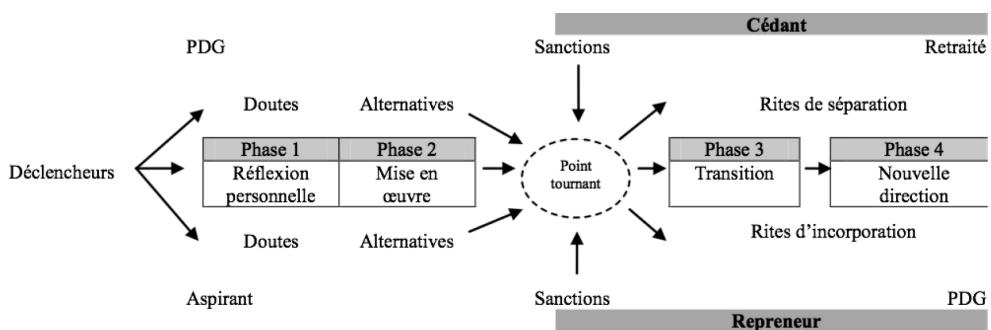
Chronologiquement, la question du rachat de l'entreprise du point de vue du repreneur a intéressé les chercheurs et la connaissance s'est consolidée autour du processus mené par l'acquéreur. En parallèle, Pailot (2000), Cadieux (2004) et Bah (2006) ont traité le sujet dans la perspective du vendeur (c'est-à-dire celle du cédant ou du prédecesseur, dans le cas de l'entreprise familiale).

1.1.2. Transmission-reprise

Pour Cadieux et Brouard (2009), la transmission de toute entreprise inclut implicitement le concept de reprise, dans la mesure où il y a un vendeur désireux d'assurer la continuité de son entreprise et un acquéreur souhaitant acheter une entreprise déjà existante. Dans un numéro spécial de la RIPME, Cadieux et Deschamps (2009) invitent les chercheurs à concevoir la reprise en lien avec la transmission, c'est-à-dire à considérer les actions du repreneur en relation avec celles du vendeur et inversement. L'idée consiste à considérer la transmission (de la part du dirigeant sortant) et la reprise (de la part du dirigeant entrant) comme une même opération continue. Aussi la production scientifique s'est-elle enrichie de théories pour expliquer l'inter-relation entre ces deux acteurs, la transition s'effectuant de l'un vers l'autre : par exemple, les réseaux d'acteurs (Geindre, 2009), le capital social (Coeurderoy et Lwango, 2014), les représentations sociales (Bornard et Thévenard, 2009) et la formation de la stratégie (Grazzini, Boissin et Malsch, 2009). Meiar (2015) compare les perceptions du cédant et du repreneur sur le Business Model de l'entreprise. Cette acception duale de la transmission-reprise d'entreprise a également consolidé la connaissance à partir de perspectives différentes comme les spécificités des secteurs d'activité (Audet et St Jean, 2009, sur la récolte forestière ; ou Picard, 2009, sur l'artisanat), ou l'état de santé de la firme (Géraudel, Jaouen, Missonier et Salvetat, 2009).

Dans cette logique désormais admise de transmission-reprise, supposant cette idée de continuité, et en s'appuyant sur les travaux de Handler (1990), Cadieux et Deschamps (2011) revisitent le processus global, à partir notamment de la théorie de transition de rôles développée par Ashforth (2001). Elles cherchent précisément à décrire les états transitoires du cédant et du repreneur en suggérant une lecture intégrée de leur dynamique (cf. figure 1).

Figure 1. Le point tournant dans les transitions de rôles du cédant et du repreneur (Cadieux et Deschamps, 2011, p. 79)



L'individu ne décide pas d'instinct quand il se considère comme sorti d'un rôle, puis entré dans un autre (de dirigeant-propriétaire à vendeur par exemple). En s'appuyant sur Hoang et Gimeno (2010), les auteures présentent un continuum, une transition étant souvent nécessaire entre les deux rôles pour un même individu. Elles soulignent l'importance symbolique des rites de passage pour ces transitions de rôle. Avec ce travail, les auteures appréhendent la transmission-reprise sous l'angle de l'émotion. Leurs recherches s'entendent génériques, c'est-à-dire ne distinguant pas les types de dirigeants ou d'acquéreurs. Ce processus concerne donc autant les transmissions-reprises internes qu'externes. Cette question de l'émotion renvoie à l'accompagnement des protagonistes, une problématique qui a également intéressé les chercheurs (Deschamps, Fatien et Geindre, 2010 ; Thévenard-Puthod, Picard et Chollet, 2014).

En parallèle, dans la littérature, des catégories d'acteurs émergent : les salariés (Estève, 1997), les types de vendeurs (Bah, 2009), les équipes d'acquéreurs (Thévenard-Puthod, 2014), la fratrie de successeurs (Cisneros et Deschamps, 2014), les parties prenantes (Deschamps, Cisneros et Barès, 2014), les veuves (Robic et Antheaume, 2014).

Chronologiquement, après avoir sinon opposé, du moins traité séparément les processus du céder et du repreneur, la recherche francophone rassemble donc les points de vue des acteurs en les plaçant sur un continuum entre la sortie et l'entrée, qu'ils nomment « transmission-reprise ».

1.2. La littérature anglophone autour des « business transfers »

Dans la recherche anglophone, les transferts d'entreprise sont surtout étudiés sous l'angle des successions familiales, considérant la problématique de la transition intergénérationnelle (De Massis, Chua et Chrisman 2008 ; Le Breton-Miller, Miller et Steier 2004 ; Salvato, Chirico et Sharma 2010 ; Sharma 2004 ; Sharma, Chrisman et Chua 2003). En langue anglaise, rares sont les travaux qui considèrent la reprise d'entreprise externe comme une alternative à la création (Durst et Gueldenberg 2010 ; Parker et Van Praag 2012). Ce faible intérêt pour les transferts externes de PME est surprenant car les auteurs eux-mêmes reconnaissent les enjeux de survie des entreprises liés à ces pratiques : (i) il y a plus d'emplois créés dans les entreprises existantes (Pasanen et Laukkanen 2006) ; (ii) les changements démographiques et l'intérêt décroissant des membres de la famille entraînent un manque de successeurs potentiels dans les entreprises familiales (Fondation de l'entrepreneurship, 2010 ; Wiklund, Nordqvist, Hellerstedt et Bird, 2013) ; (iii) la majorité des reprises d'entreprises se passe actuellement en dehors du cercle familial, ce qui les rend externes (Camerlynck, Ooghe et De Langhe 2005 ; Van Teeffelen, Uhlener et Driessen 2011).

Deschamps et Durst (2014) ont cherché à comprendre comment les auteurs anglophones étudiaient les « external business transfers ». Elles ont adopté les principes systématiques de revue de littérature conseillés par Jesson, Matheson et Lacey (2011) et ont construit un fichier Excel contenant les éléments suivants : noms des auteurs, année de publication, objet de recherche, cadre de recherche, méthodologie, principaux résultats, taille des entreprises, pays d'appartenance des auteurs, nom de la revue et nombre de citations de l'article. Elles ont retenu 24 articles, publiés dans 18 revues différentes (six spécialisées dans l'entrepreneuriat et le small business, quatre dans le management, deux dans les organisations ; les autres revues traitent de l'innovation, la finance ou la stratégie).

Elles concluent que le périmètre de publication sur les reprises d'entreprise externes est large, mais également que la recherche anglophone, dans ce domaine, semble peu structurée

et éparsillée, en comparaison de la recherche francophone. En effet, le sujet est étudié dans le champ de l'entrepreneuriat, sous l'angle des fusions-acquisitions ou de la théorie de l'agence. Le tableau 1 recense les assises théoriques des articles portant sur les reprises d'entreprises dans la littérature anglophone.

Tableau 1. Théories et perspectives relevées dans la littérature anglophone sur les reprises externes

Théories et perspectives	Auteurs
Entrepreneuriat	Cooper et Dunkelberg (1986) ; Graebner et Eisenhardt (2004) ; Mason et Harrison (2006) ; Van Teeffelen et Uhlancer (2010) ; De Tienne (2010) ; Zellweger <i>et al.</i> (2011) ; Parker et Van Praag (2012)
M&A	Mickelson et Worley (2003) ; Camerlynck, Ooghe et De Langhe (2006) ; Ooghe, Van Laere et De Langhe (2006) ; Grundström, Öberg et Ohrwall Rönnbäck (2011)
Théorie de l'agence	Robbie et Wright (1995) ; Bacon, Wright et Demina (2004) ; Howorth <i>et al.</i> (2004) ; Scholes, Wright, Westhead, Burrows et Brunning (2007)
Théorie des jeux	Scholes <i>et al.</i> (2007)
Théorie de la confiance	Howorth <i>et al.</i> (2004) ; Ballinger <i>et al.</i> (2009)
Théorie de la négociation	Howorth <i>et al.</i> (2004)
Threshold theory	De Tienne (2010) ; Ryan et Power (2012)
Théorie des ressources et compétences	Durst et Gueldenberg (2010)
GRH	Van Teeffelen <i>et al.</i> (2011), Bacon <i>et al.</i> (2004)
Leadership	Ballinger <i>et al.</i> (2009)
Management des connaissances	Virany <i>et al.</i> (1992)

Il apparaît que la thématique n'est pas le cœur de la recherche, mais plutôt un sujet illustratif. Pour exemple, les théories et perspectives ayant trait à l'entrepreneuriat, mais étudiant la reprise, reposent sur le background et les typologies d'entrepreneurs (Cooper et Dunkelberg, 1986), les motivations (Graebner et Eisenhardt 2004), l'approche par les traits (Mason et Harrison, 2006), le mode d'entrée entrepreneurial (Parker et Van Praag 2012), les choix stratégiques de l'entrepreneur (Van Teeffelen et Uhlancer 2010), la théorie du comportement planifié (Zellweger, Sieger et Halter 2011) et les choix de sortie entrepreneuriale (De Tienne 2010). Certes, ces différents travaux peuvent expliquer le processus amenant à la décision de reprendre. Ainsi, Robbie et Wright (1995) ; Bacon, Wright et Demina (2004) ; Howorth *et al.* (2004) ; Scholes, Wright, Westhead, Burrows et Brunning (2007) s'appuient sur la théorie de l'agence pour approcher le processus de confrontation entre les deux dirigeants (au niveau de l'étude de la cible et de la négociation notamment). Cependant, à l'exception des recherches récentes d'entrée et sortie entrepreneuriales sur lesquelles nous revenons dans la deuxième partie de l'article, la reprise n'est pas étudiée en tant que telle, mais citée au même titre que d'autres pratiques. Dans ces recherches anglophones, la reprise d'entreprise constitue le terrain pour tester un concept théorique. Il nous semble que la recherche francophone cherche davantage à comprendre en profondeur en quoi consiste cette pratique entrepreneuriale et ses enjeux.

1.3. Des approches intégratives francophones et anglophones

En considérant la « transmission-reprise », les chercheurs ont appréhendé de manière globale la pratique entrepreneuriale consistant à transférer une entreprise : ils ont cessé de considérer la vente et l'achat (la sortie et l'entrée) de manière isolée, et les ont compris comme une entité globale, comme un tout.

Cependant, nous l'avons mentionné, les littératures sont très séparées entre les reprises externes et les successions familiales. Pourtant, dans la continuité des travaux de Haddadj et D'Andria (1998), Barbot et Richomme-Huet (2007) préconisent de retenir une approche globale au lieu de raisonner en processus distincts. Dans leur article sur le pilotage du rachat des entreprises artisanales, elles englobent, en effet, transmissions et successions (c'est-à-dire transmission auprès d'un acquéreur externe ou d'un membre de la famille). Au-delà d'associer transmission et reprise, c'est alors les modalités mêmes qui sont mises ensemble.

Cette question de l'intégration des problématiques et des pratiques de transferts d'entreprise a inspiré De Freyman et Richomme-Huet (2010). Ils proposent une vision unifiée des opérations de reprise d'entreprise à partir de deux critères : le mode de transmission (interne/externe à la famille et interne/externe à l'entreprise) et le destinataire de ce qu'ils nomment « la succession » (héritier, salarié, personne physique, personne morale). Ils présentent une déclinaison et une description du « phénomène successoral ». Leur article plaide pour une intégration des typologies en montrant notamment qu'il n'existe pas de différences notables dans le comportement stratégique du dirigeant après transfert, quel que soit le mode de transmission (interne ou externe).

Les théories d'entrée et sortie entrepreneuriales des chercheurs scandinaves participent de cette tendance d'intégration. Les transferts d'entreprise sont un bon exemple de processus entrepreneurial dans la mesure où ils concernent à la fois un mode de sortie entrepreneuriale (du dirigeant en place) et un mode d'entrée entrepreneuriale (du nouveau dirigeant) (Parker et Van Praag, 2012 ; Block, Thurik et Van der Zwan, 2010 ; Nordqvist, Wennberg, Bau et Hellerstedt, 2013). Nordqvist *et al.* (2013) considèrent que « le processus entrepreneurial ne se termine pas avec la création de l'entreprise et que la sortie doit être entendue comme faisant partie intégrante du processus entrepreneurial » (p. 1087). C'est donc par le processus que ces auteurs proposent une vision intégrée de cette pratique entrepreneuriale.

1.4. Conclusion des 20 années de recherche

Le sujet reste d'actualité et l'enjeu social bien prégnant : selon l'étude de l'Observatoire de la BPCE (2015), le transfert des 170 000 TPE et des 15 000 PME/ETI susceptibles d'être transmises en raison de l'âge avancé de leur dirigeant pourrait contribuer au maintien de 750 000 emplois, voire, à condition d'être organisées bien à l'avance, générer 150 000 emplois supplémentaires. Cependant, la réalité tend à évoluer : ce qui était jusqu'à présent la problématique générale (la transmission par le fondateur de l'entreprise dans laquelle il a passé l'intégralité de sa vie professionnelle et qui part pour prendre sa retraite) va devenir de moins en moins vrai. On voit apparaître des acquéreurs en série, tout comme des vendeurs en série. Par ailleurs, le profil des entités à acquérir change également. Le nombre de PME appartenant à des groupes qui sont cédées pour des ajustements de portefeuille d'activité ou de gouvernance constituent de nouvelles opportunités d'achat, par exemple (Grazzini et Boissin, 2013).

La progression de la recherche sur le processus est importante pour la compréhension du phénomène dans son ensemble. D'ailleurs, en une vingtaine d'années, la recherche sur

la reprise d'entreprise a pris de l'ampleur dans les communautés de recherche. En 2006, les Premières Journées Georges Doriot étaient consacrées aux pratiques du repreneuriat. En 2007, Sandrine Berger-Douce organisait, en partenariat avec l'Université Laval du Québec, une journée de recherche sur le thème. Trois numéros spéciaux sont parus sur le sujet : dans la *Revue internationale des PME* (Cadieux et Deschamps, 2009), dans la revue *Entreprendre & Innover* (Deschamps, 2012) et dans la revue *Management international* (Deschamps et Cisneros, 2014). Depuis 2017, il existe un groupe thématique de recherche sur les transferts d'entreprise au sein de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.

À partir de ce foisonnement académique, nous proposons un tableau synthétisant les auteurs francophones et les sujets sur lesquels ils ont travaillé. Certaines références figurent dans plusieurs classements, parce qu'elles relèvent de plusieurs thèmes (cf. tableau 2). D'un point de vue méthodologique, nous avons systématiquement recherché dans les sommaires des revues académiques classées traitant de l'entrepreneuriat ou des PME (*RIPME*, *Management international*, *Revue de l'entrepreneuriat*, *Gestion*, *Revue française de gestion*, *Gestion 2000*), dans les thèses, ainsi que dans les ouvrages portant sur le sujet (cf. bibliographie en fin d'article) les titres des articles comportant le vocabulaire relatif à la reprise d'entreprise : transmission, succession, reprise, rachat, cession. Nous ne traitons pas des fusions-acquisitions ou croissance externe, aussi avons-nous pris le soin de vérifier que les articles retenus relevaient bien d'opérations réalisées par des personnes physiques. Ces lectures nous ont parfois renvoyée, par citation, vers des références d'auteurs publiés dans d'autres revues, non retenues dans un premier temps, mais intégrées par la suite au regard de nos critères de sélection. Il s'agit de la *Revue d'économie industrielle*, *Économie et Sociétés*, *Entreprendre et Innover*, ou encore la *Revue européenne des sciences sociales en management*. Nous avons ensuite codé le contenu de chacune des références en fonction des thématiques figurant dans la première colonne du tableau 2. Ces thématiques ont été identifiées à partir du contenu même des travaux analysés. Ce contenu est révélateur de la richesse et témoigne de la profondeur de la connaissance produite autour d'une pratique entrepreneuriale différente de la création d'entreprise – la recherche francophone en est convaincue depuis 2000, la recherche anglophone le montre depuis 2010. Ce tableau de synthèse est organisé donc à partir du contenu de la connaissance produite et non à partir des théories comme nous avons pu le proposer pour la littérature anglophone, parce que cette production scientifique francophone est plus précise. La variété du contenu en est la preuve.

La connaissance produite est à la fois large et fine sur des thématiques très précises. Pour la littérature francophone, nous observons que le sujet de la reprise ou de la transmission-reprise est une thématique à part entière. Elle n'est pas un sujet d'application d'une théorie, au contraire de la littérature anglophone. Au-delà, nous constatons, d'une part, que cette littérature anglophone a plutôt étudié la deuxième étape du processus, même si récemment, les théories d'entrée entrepreneuriale concernent la première étape du processus puisqu'elle est relative à la réflexion sur le moyen d'entreprendre. La troisième phase du processus a, en revanche, plutôt été approfondie par la recherche francophone. D'autre part, à l'exception de quelques articles cités en 1.1.2 et des théories d'entrées et sorties entrepreneuriales, la recherche anglophone s'intéresse surtout à la succession familiale ; alors que la recherche francophone étudie, pour la majorité, la transmission-reprise externe. Enfin, les communautés scientifiques sont très différentes. Pourtant, les spécificités ne semblent pas si marquées dans l'étude du processus, des besoins des protagonistes, ou de l'émotion, par exemple. Même si le volet familial de l'entreprise entraîne des considérations spécifiques, il nous semble que les thématiques, que les auteurs abordent, concernent l'ensemble des types de transfert.

Tableau 2. Structuration de la recherche francophone sur la transmission/reprise d'entreprise par les personnes physiques

Thématique	Auteurs
Processus global	Deschamps (2000), Deschamps (2002), Picard et Thévenard-Puthod (2004), Fattoum et Fayolle (2008), Cadieux et Brouard (2009), Estève et Mahé de Boislandelle (2016).
Première étape du processus : la réflexion entrepreneuriale sur le choix du rachat	Bornard et Thévenard-Puthod (2009), Deschamps et Geindre (2011), Grazzini et Boissin (2013b).
Deuxième étape du processus : entre le projet de reprise et la signature de l'accord	Bastié, Cieply et Cussy (2007, 2010), Sembel et St-Cyr (2007), Lamarque (2018).
Troisième étape du processus : transition entre le sortant et l'entrant et management	Deschamps (2003b), Boussaguet (2005), Bah (2006), De Freyman (2009), Saoudi (2010), Cadiou (2011), Meiar (2015), Mazari (2018).
Recherches sur les cédants	Pailot (2000), Bah (2006).
Typologie ou catégorie de repreneurs	Esteve (1997), Deschamps (2000), Barbot et Richomme (2007), Bégin (2007), Cadieux (2007), Geraudel, Jaouen, Missonier et Salvetat (2009), De Freyman, Paturel et Richomme-Huet (2011), Richomme-Huet, Vial et D'Andria (2013), Thévenard (2014), Deschamps, Cisneros et Barès (2014), Cadieux, Graton et St Jean (2014), Estève et Mahé de Boislandelle (2016).
Secteur d'activité spécifique	Picard et Thévenard-Puthod (2004, 2006), Barbot et Richomme-Huet (2007), D'Andria et Chalus-Sauvannet (2007), Audet et St-Jean (2009), Picard (2009).
Catégorie d'entreprises reprises (entreprise saine ou en difficulté)	Barbot (1999), Deschamps et Paturel (2009), Bégin (2007).
Catégorie d'entreprises reprises (interne/externe)	Haddadj et D'Andria (1998), Fattoum et Fayolle (2008), Cadieux et Brouard (2009), De Freyman et Richomme-Huet (2010).
Risque associé à la reprise	Bernard et Paillard (2009), Riot, Ramanantsoa et Krieger (2007).
Liens entre transfert et réseaux / capital social	Geindre (2009, 2012), Coeunderoy et Lwango (2011).
Liens entre reprise et stratégie ou GRH	Deschamps (2003), Boussaguet (2005), Grazzini, Boissin et Malsch (2009), Bah (2009), Bégin, Chabaud et Hannachi (2011), Saoudi (2010), Cadieux, Graton et St Jean (2014).
Accompagnement	Deschamps, Fatien et Geindre (2010), Thévenard, Picard et Chollet (2014).
Implications financières	Bastié, Cieply et Cussy (2007, 2010), Sembel et St Cyr (2007).

Pour conclure cette première partie, nous notons que les chercheurs francophones ont véritablement consolidé la connaissance sur le sujet, en particulier autour de la reprise externe d'entreprise et du double point de vue des acteurs dans la transmission-reprise. Leur réflexion évoluant de « reprise » vers « transmission-reprise » montre bien la progression de la connaissance produite. La recherche semble mature pour absorber une nouvelle évolution. En effet, pour une meilleure diffusion internationale des résultats de la recherche francophone, il nous semble qu'une clarification du vocabulaire mobilisé s'impose. En effet, et la première partie de cet article en atteste, plusieurs mots existent pour étudier les pratiques de transmission, ce qui complexifie la compréhension du phénomène. La seconde partie s'attache donc à éclaircir les termes.

2. Vers le concept générique de « transfert d'entreprise »

L'analyse de la littérature nous apprend que les auteurs utilisent plusieurs mots pour décrire ces changements de propriété et de direction à la tête d'une entreprise. Par exemple, les chercheurs anglophones utilisent les termes suivants : « executive succession, passing the baton, CEO transition, succession, buy in, purchase, buy out, MBO, transition, transmission, takeover, transfer, acquisition ». Dans la recherche francophone, le vocabulaire est également varié : « cession, transmission, reprise, interne, familiale, salariale, succession, RES, externe, entrepreneuriat, croissance externe, rachat » (ce dernier terme désignant indifféremment les reprises par une personne physique ou la croissance externe d'entreprise selon Grazzini et Boissin (2013b)). À ces catégories s'ajoute le fait de transmettre seul ou à plusieurs, de prendre la suite seul ou à plusieurs.

Nous nous demandons si cette multitude de termes ne complexifie pas la recherche sur le sujet. De Freyman et Richomme-Huet (2010) ont, avec le « phénomène successoral », contribué à un éclaircissement en proposant une catégorisation intégrée des différents modes de transmission. Nous souhaitons poursuivre cette intégration en précisant certains aspects. En effet, le modèle de ces auteurs distingue la cession et la succession. Selon nous, le mot « cession » marque plutôt la fin (l'entreprise est cédée), que la continuité. Nous souhaitons associer l'idée de transmission, et donc de poursuite de l'entreprise (Cadieux, Deschamps, 2009). Par ailleurs, il nous semble que le mot « successoral » pour qualifier le phénomène peut prêter à confusion dans la mesure où ce vocable est associé à la transmission familiale (Paturel, 2014). Ce même auteur évoque cependant l'acception générique du verbe « succéder à quelqu'un, obtenir le pouvoir d'un prédecesseur en le remplaçant » (Paturel, 2014, p 62). Mais il reconnaît que cette terminologie ne permet pas de « distinguer précisément les situations et cas de figure » (Paturel, 2014, p 62). C'est précisément ce que nous souhaitons apporter dans le cadre de cet article et en complément au phénomène successoral. La catégorisation que nous proposons sur la figure 2 s'inscrit donc dans l'approfondissement des travaux de De Freyman et Richomme-Huet (2010). Les cas de figure de transmissions/reprises sont suffisamment spécifiques pour mobiliser un terme approprié, précis et lever ainsi toute ambiguïté d'interprétation.

Les mots sont chargés de sens. Pourtant, dans les recherches publiées, ce sens n'est pas toujours explicité et les mots sont parfois utilisés, à tort, indifféremment. Ainsi, dans plusieurs publications, le terme utilisé n'est pas défini, ce qui pose des difficultés de compréhension et interroge sur la validité des recherches. De fait, comment analyser une pratique si le chercheur n'en précise pas la nature ? Par exemple, Parker et Van Praag (2012) qui comparent pourtant création et reprise comme voie d'entrée vers l'entrepreneuriat, ne précisent pas s'ils englobent toutes les pratiques de reprise dans leur définition, une seule, et si c'est le cas, alors

laquelle ? Comment travailler sur des articles dont les mots utilisés ne correspondent pas aux pratiques étudiées par ces mêmes chercheurs ? Kersner et Sebora (1994), par exemple, utilisent le terme « succession », plutôt réservé aux transferts familiaux, nous l'avons vu, alors qu'ils étudient en réalité la reprise externe d'une entreprise. De même, Wasserman (2003) utilise l'expression « CEO succession » alors qu'il étudie la sortie des dirigeants par la vente à un entrepreneur externe. Pourtant, le terme de « business transfer » en anglais existe et est couramment utilisé dans les publications. Nous constatons donc que non seulement le vocabulaire est varié, mais aussi qu'il peut entraîner des confusions dans l'interprétation.

Pour sortir de ces imprécisions, nous proposons un terme générique, à partir duquel le chercheur caractérisera et précisera le type d'opération étudié. Ce terme, « le transfert d'entreprise », qui s'inspire de la traduction anglaise « business transfer », nous semble fédératrice pour asseoir le vocabulaire, rassembler les chercheurs internationaux autour d'une même communauté et de clarifier le sujet étudié.

2.1. Définition du transfert d'entreprise

Le « transfert » suppose un objet à transférer, d'un émetteur (sortant) à un récepteur (entrant) et évoque l'idée d'un passage de l'un vers l'autre. Il correspond aux différentes modalités que nous avons recensées. Jusque-là, la recherche était entendue à partir de trois tendances : 1) le terme « transmission » concerne la vente de l'entreprise dans la perspective du prédécesseur ou du cédant, que celle-ci soit familiale ou non (Cadieux et Brouard, 2009) – ce terme caractérise l'action de celui qui sort de l'entreprise ; 2) pour Deschamps et Paturel (2009), le terme « reprise » place l'analyse dans la perspective du repreneur et même plus largement dans celle de la personne physique qui entre dans l'entreprise (le rachat par une personne morale matérialisant la croissance externe) ; 3) la « transmission-reprise » rassemble les points de vue et évoque notamment les deux extrémités de l'opération (Cadieux et Deschamps, 2011). Aujourd'hui, nous considérons qu'il faut aller plus loin dans l'intégration et les définitions, et en parallèle, simplifier. Le manque d'uniformité sur quel terme est utilisé pour décrire quelle pratique, pose de réels problèmes dans la validité scientifique des travaux de recherche. Un champ de recherche ne peut se développer sans ce préalable. La recherche sur ce sujet doit, par conséquent, être claire et se structurer autour d'un mot qui fait sens.

Le mot « transfert » désigne : « l'action de transférer, de déplacer quelque chose ou quelqu'un » (Larousse, 2015). En observant les différents domaines auxquels le terme se rattache (cf. tableau 3), les notions de changement, acquisition, déplacement entre deux emplacements, modification par une activité, mise en contact, font écho aux modalités étudiées. L'étymologie évoque le transport qui correspond bien à l'image que nous souhaitons défendre : l'entreprise est « transportée » d'un dirigeant vers un autre¹.

En s'appuyant sur l'essai de Marchesnay (2007) à propos de la rhétorique entrepreneuriale en France, le terme « transfert » revêt diverses facettes.

1. La première concerne l'état, la condition, la qualité de ce qui est transféré. Il s'agit de considérer l'activité, l'organisation, les ressources, la santé de l'entreprise qui change de dirigeant. Cette facette évoque le contenu et la qualité du transfert entre celui qui vend et celui qui achète. Pour ne pas résumer le transfert d'entreprise à une simple opération commerciale, nous parlerons désormais du sortant et de

1. Dans une acceptation juridique, business transfer se traduit indifféremment par cession, transfert et transmission, en fonction du contexte.

Tableau 3. Définitions du terme « transfert » selon des registres différents

Droit	Acte par lequel une personne acquiert un droit d'une autre qui le lui transmet (transfert de propriété par exemple). Substitution du nom d'un nouveau contribuable sur le rôle des contributions directes, à la suite d'un changement de propriété.
Informatique	Déplacement d'une information entre deux emplacements physiques de mémorisation.
Photographie	Ensemble des procédés photographiques consistant à mettre en contact un support comportant une couche sensible, dans laquelle a été formée une image, avec un support récepteur, afin d'obtenir sur ce dernier un phototype par report mécanique, thermique ou chimique des substances formant l'image.
Psychologie	Phénomène par lequel une activité intellectuelle ou manuelle modifie une autre activité qui la suit, soit en la rendant plus facile (<i>transfert positif</i>), soit en la troubant (<i>transfert négatif</i>).
Psychanalyse	Processus selon lequel le patient réactualise ses conflits infantiles en projetant sur le thérapeute l'image de ses parents et les sentiments qu'il a éprouvés envers eux.
Sport	Changement de club d'un joueur professionnel.

l'entrant. Cette facette invite donc à définir le contenu à transférer et la manière pour l'un de s'en séparer, et pour l'autre de se l'approprier. Est-ce que tout est transférable et donc appropriable ? Il s'agit ici de considérer le contenu du transfert, au-delà de la relation entre les acteurs.

2. La deuxième facette touche au statut, à la fonction, au contenu de la fonction, à la nature des activités, aux responsabilités impliquées par la gestion d'une entreprise transférée. Elle correspond au changement pour l'individu : le dirigeant qui sort et se détache de l'entreprise, la quitte ; et l'entrant, devenant chef d'entreprise, peut-être pour la première fois pour lui, s'il était salarié avant.
3. La troisième facette concerne l'aptitude ou les compétences requises pour transférer, d'une part, recevoir le transfert, d'autre part. La capacité du dirigeant entrant de fédérer autour d'un nouveau projet d'entreprise est notamment questionnée ici, tout comme l'est celle de celui qui sort à se projeter dans de nouvelles perspectives après son départ de l'entreprise. Cette troisième notion correspond à l'attitude, au comportement, aux capacités mêmes de l'entrant en tant que leader dans une entreprise, dont il prend la direction, après un transfert.

Ces facettes apparaissent présentes dans tout type de transfert. Elles permettent de proposer un canevas d'étude commun à l'ensemble des formes de transfert (pour renforcer la structuration de la littérature sur le sujet). Par exemple, on peut imaginer des réflexions autour de la capacité de diriger pour un chef d'entreprise entrant ou de la capacité de transférer pour un dirigeant sortant. Également, on peut envisager un rapprochement avec l'étude des différents cycles du processus de transfert que nous proposons dans la partie suivante, ou la question de l'organisation de la connaissance détenue dans l'entreprise et qui sera donc transférée.

La compréhension porte sur les transferts d'entreprise, les transferts de propriété et de leadership entre deux (ou plusieurs) acteurs, dans une logique de continuité de l'un vers l'autre, une logique de pérennité de l'entreprise transférée. Le nouvel entrant (personne physique ou morale) devient le nouveau propriétaire d'une cible dont il prend la direction, seul, ou en équipe, ou abrité derrière une structure juridique².

2. Cette définition ne concerne pas les transferts partiels qui conduisent à des problématiques différentes.

Utiliser le mot « transfert » donne la possibilité de généraliser les types de transfert et les acteurs. Aussi, ce qui était auparavant nommé « reprise » est présenté, au départ, comme indifférent de ce qu'on appelait « succession ». Il s'agit d'un transfert. Cependant, il importe de préciser la nature de ce transfert pour bien qualifier la modalité étudiée (interne ou externe). Ainsi en est-il du cédant (ou du prédecesseur), ou de son corollaire le repreneur (ou le successeur), puisque sont associés au transfert un sortant et un entrant³.

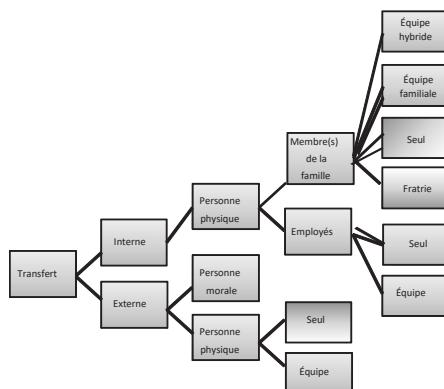
Utiliser le mot « transfert » fait également évoluer la représentation entre personne physique et personne morale : une croissance externe opérée par une petite entreprise repose sur son dirigeant. Les problématiques, dans ce cas de figure, sont similaires à celles rencontrées dans le cadre des transferts réalisés par des personnes physiques. Grazzini et Boissin (2013b) relèvent d'ailleurs que les fichiers de l'INSEE « ne permettent pas de distinguer les opérations de croissance externe des créations d'entreprises holdings dont l'objectif est de financer et de réduire le risque des reprises par des personnes physiques » (p. 50). Nous savons qu'une personne physique crée généralement une entreprise holding (cette dernière détenant alors la propriété de l'entreprise cible), mais derrière cette structure juridique, c'est bien l'être humain qui dirige.

Nous proposons alors la définition suivante du transfert :

Le transfert d'entreprise matérialise le passage d'un (ou plusieurs) dirigeant(s)-propriétaire(s) sortants à un (ou plusieurs) autre(s) dirigeant(s)-propriétaire(s) entrants. Il suppose que des informations, des relations, du savoir-faire, du capital social soient transmis de l'un vers l'autre. L'entreprise est transférée d'un Homme à un autre sous ses deux aspects caractéristiques : le pouvoir ou leadership (contrôle et direction) et la propriété. Le transfert recherche la pérennité de l'entreprise, son projet s'en trouvant modifié par le fait même qu'il n'est plus porté par la même personne.

Il nous semble que ce terme rend possible le rassemblement des chercheurs autour d'une même thématique, claire et traduisible en anglais. Comme les formes de transfert sont variées et renvoient sans aucun doute à des problématiques spécifiques, les chercheurs précisent sur quelle modalité de transfert ils travaillent. La figure 2 en donne une représentation.

Figure 2. Cartographie des formes de transfert d'entreprise



3. Nous préférons les termes « entrant » et « sortant » aux termes de « acquéreur » et « vendeur » qui supposent une relation commerciale, pas nécessairement présente dans les transferts internes familiaux.

Cette représentation peut être vue comme un paradoxe puisque, à la fois, nous proposons un rapprochement sémantique, et nous donnons une représentation globale de pratiques qui sont *a priori* fort différentes. Les modes de transfert gardent leur contingence, et cette précision de vocabulaire permet une compréhension sans ubiquité de l'objet de recherche. Par exemple, utiliser le terme de transfert externe renvoie spécifiquement aux reprises réalisées par des personnes (physiques ou morales) n'ayant pas de lien préalable avec l'entreprise cible. Ou encore, le transfert interne familial hybride correspond précisément aux successions familiales menées par un actionnariat mêlant membre(s) de la famille et personne(s) externe(s) à la famille.

Si la spécificité des types de transfert demeure, il existe cependant des invariants entre les différents modes (les questions d'évaluation, de direction d'un personnel déjà en place, de contenu de la connaissance et surtout d'émotion [Deschamps, 2014]). Aussi, asseoir un terme générique qui englobe les particularités de chacune de ses formes conduit non seulement à intégrer l'ensemble de ce que revêt la variété même de cette modalité entrepreneuriale, à consolider la connaissance déjà produite, à ouvrir des perspectives solides de recherche, mais aussi à assembler les champs de recherche jusque-là parallèles, dans une perspective de consolidation et d'agrégation des connaissances. En effet, le transfert externe réalisé par une personne physique seule concerne *a priori* le champ du entrepreneuriat ; mais on peut le considérer avec la connaissance accumulée autour des transferts internes hybrides. On peut sans doute étudier le transfert externe opéré par des personnes physiques en équipe par le prisme des équipes entrepreneuriales. Plus haut sur la figure, le transfert interne familial renvoie au champ de la succession familiale. Le transfert interne réalisé par des équipes de personnes physiques renvoie certainement aux MBO/LBO. Ou encore, le transfert externe réalisé par une personne morale est lié au champ des fusions acquisitions. L'agrégation et le croisement des perspectives contribueront, nous l'espérons, à accroître encore davantage la connaissance produite. Surtout, dans la lignée de Sheperd (2016), le terme rassembleur incite au dialogue de deux champs de recherche jusque-là bien distincts que sont l'entrepreneuriat (représenté par le transfert externe) et le *family business* (matérialisé par le transfert interne familial).

Il nous semble ainsi que l'usage du terme transfert, en précisant le type de transfert étudié, permet à la fois un positionnement clair de l'objet étudié, et un lien entre les théories sous-jacentes à ces modalités entrepreneuriales. La littérature scandinave récente positionne l'entrepreneur dans sa position de vendeur (le dirigeant d'entreprise est amené à vendre, cette vente représentant une décision de gestion comme une autre) ou dans celle de l'acquéreur (l'achat étant un moyen pour devenir entrepreneur). Ces théories nous permettent de compléter la définition du transfert d'entreprise.

2.2. Le transfert d'entreprise vu à partir des théories d'entrée et sortie entrepreneuriales

Messeghem et Sammut (2011) définissent l'entrepreneuriat comme « un processus de recherche, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités, effectué par un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale qui, dans le cadre d'une création, d'une reprise ou d'un développement d'activités, développe une organisation mettant en œuvre une vision stratégique, et contribuant à créer de la valeur » (Messeghem et Sammut, 2011, p. 24). Schmitt (2008) définit également l'entrepreneuriat à partir du processus, avec une finalité de transformation de l'entreprise. Sur ces bases et en tenant compte des théories sur les entrées et sorties entrepreneuriales, nous proposons une vision entrepreneuriale du processus de transfert. Il s'agit d'un processus qui

relie l'entrée d'un nouveau propriétaire-dirigeant et la sortie d'un ancien propriétaire-dirigeant, avec en filigrane la poursuite de nouvelles opportunités pour l'un, pour l'autre, comme pour l'entreprise transférée. Ce processus est amené à se répéter avec les transferts successifs entre dirigeants. Chabaud et Begin (2014) expliquent, en effet, que par sa nature même ce que nous nommons le transfert d'entreprise est récurrent.

Le transfert concerne deux acteurs au moins. D'un côté, il y a le dirigeant sortant qui a l'intention de quitter son entreprise. Cette sortie de l'entrepreneuriat peut se faire de différentes manières : la vente à un ou plusieurs membres de la famille, à un employé, à une entreprise, à une personne extérieure ou la fermeture de l'entreprise (De Tienne, 2010). Chronologiquement, ces possibilités renvoient dans notre cartographie au transfert interne familial seul ou en équipe ; au transfert interne opéré par un employé ; au transfert externe à une entreprise ; au transfert externe à une personne physique. L'introduction en bourse est également citée, mais il s'agit d'une situation plus rare. S'agissant du transfert de propriété, Wennberg *et al.* (2010) opposent l'héritage et la vente d'une partie (ou de toutes) des actions de l'entreprise à des personnes extérieures. S'inscrivant en faux contre la littérature qui suggère que le transfert interne familial est la voie privilégiée de transfert des entreprises familiales, Wiklund, Nordqvist, Hellerstedt et Bird (2013) montrent, au contraire, que le transfert externe peut être choisi délibérément. Cette décision dépend de la structuration même de l'entreprise familiale en termes de propriété, de gouvernance, de hiérarchie générationnelle et de cohésion au sein des membres de la famille. On le voit, les possibilités qui s'offrent à celui qui souhaite sortir sont nombreuses. La stratégie de sortie est définie par De Tienne (2010) comme « un processus par lequel le fondateur quitte la gestion et la propriété d'une entreprise privée qu'il a fondée » (p. 206). Notre approche du caractère récurrent du transfert montre que le fondateur n'est pas la seule figure de dirigeant à transférer, l'acquéreur ou le successeur qui ont été des entrants, sont également en mesure de sortir. Les motifs pour sortir sont variés : quitter la carrière entrepreneuriale pendant les différents cycles de vie de l'entreprise (croissance, maturité, etc.) (De Tienne, 2010) ; pour des raisons d'âge, d'éducation ou d'expérience, volontaire ou involontaire, sans nécessairement affecter le sentiment de réussite ou d'échec (Wennberg *et al.*, 2010) ; pour générer une plus-value correspondant à l'engagement d'une vie (Wennberg, Wiklund, Hellerstedt et Nordqvist, 2011). Battisti et Okamuro (2010) montrent que, selon la taille de l'entreprise, le mode de sortie sera différent : les vendeurs d'entreprises de plus grandes tailles sont moins enclins à favoriser la fermeture ou la vente à un tiers externe ; ceux dirigeant des entreprises plus performantes favorisent le transfert interne.

De l'autre côté, il y a le dirigeant entrant qui accède à l'entrepreneuriat par le transfert. La littérature repère plusieurs voies d'entrée entrepreneuriale : la création *ex nihilo*, l'héritage, le rachat d'entreprise, le MBO, le MBI et la franchise (Ucbasearan, Westhead et Wright, 2001). Verstraete et Fayolle (2005) incluent la reprise d'entreprise dans l'un des paradigmes de l'entrepreneuriat (celui de l'opportunité) en y associant la notion d'impulsion. Dans cette conception, le transfert est donc associé à l'opportunité entrepreneuriale : le propriétaire dirigeant entrant voit l'entreprise transférée comme une opportunité dans laquelle investir des ressources, et le dirigeant sortant voit dans l'entreprise transférée une opportunité de sortie de ressources. Nordqvist *et al.* (2013) expliquent, en faisant référence à Shane et Venkataraman (2000), que reprendre une entreprise existante et la régénérer est une manière d'identifier et d'exploiter une opportunité d'affaires. Parker et Van Praag (2012) portent leur attention sur le choix entre la création et la reprise pour la carrière entrepreneuriale, en distinguant les nouveaux entrepreneurs issus d'une entreprise familiale et les autres. Westhead *et al.* (2005) comparent les entrepreneurs selon qu'ils choisissent la carrière entrepreneuriale par le biais de la création *ex nihilo*,

le rachat ou la vente de plusieurs entreprises. Cadieux, Graton et St Jean (2014) proposent un modèle exploratoire de l'entrée dans la carrière entrepreneuriale par la reprise d'entreprise. Pour ces auteurs, il ne fait aucun doute que créateurs et repreneurs sont des entrepreneurs bien différenciés en termes de comportements entrepreneuriaux et managériaux.

À partie de ces théories d'entrée et sortie entrepreneuriales, nous suggérons de visualiser le processus de transfert comme les deux faces d'une même pratique (l'entrée et la sortie), chacune des faces amenant au processus entrepreneurial du transfert, qui tantôt se déroule individuellement, tantôt conjointement entre les dirigeants sortant et entrant. Entre l'entrée et la sortie, il y a un transfert. Cette définition du transfert implique plusieurs nuances :

(1) D'une part, même s'il concerne plusieurs parties prenantes, il repose avant tout sur une relation dyadique entre deux dirigeants-propriétaires, l'un sortant et l'autre entrant, nécessitant une relation de qualité construite sur la confiance (Handler, 1990).

(2) D'autre part, dans cette logique, le transfert ne doit pas être vu comme le départ de l'un et l'arrivée de l'autre, mais plutôt comme une continuité ; une continuité qui se prépare, qui s'anime et qui se perpétue. C'est ensemble que les dirigeants sont censés conduire le transfert en impliquant chaque partie prenante, en se respectant, en œuvrant pour un projet commun, même si *in fine* l'entrant reste le seul dirigeant.

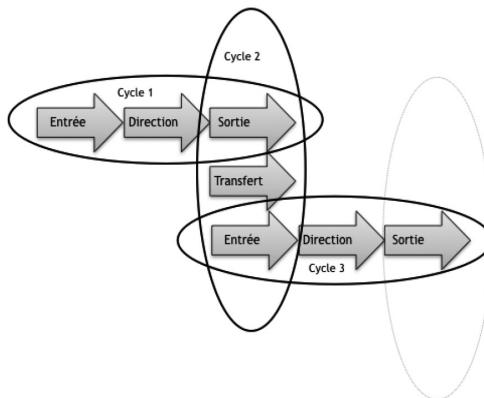
(3) Enfin, il importe d'envisager les acteurs dans une « perspective anthropocentrée, c'est-à-dire envisager l'entrepreneur dans sa globalité et ses interactions » (Schmitt, 2008, p. 5). À cette injonction, il semble que l'étude des acteurs du transfert doit s'élargir d'une vision du processus intégrant les interactions entre tous les paramètres et toutes les parties prenantes.

Cette réflexion nous amène à proposer une vision renouvelée du processus de transfert : il semble pertinent de suggérer un pré-transfert, une période de transition et un post-transfert. Le processus de transfert consiste alors en (1) une entrée du dirigeant qui, après un certain nombre d'années à la tête de l'entreprise, sortira ; (2) un transfert (correspondant à la transition entre le sortant et l'entrant) ; et (3) une sortie entrepreneuriale (le sortant laisse sa place de dirigeant à l'entrant), ces trois séquences se juxtaposant et se renouvelant à chaque nouveau cycle de transfert (cf. figure 3). Ce processus n'est pas qu'une progression de séquences dissociables, mais plutôt un continuum de socialisation (Nordqvist *et al.*, 2013) entre le cycle de celui qui entre, puis sort, et le cycle de celui qui entre, durant lequel propriété et savoirs formels, compétences et réseau social sont transférés du précédent propriétaire-dirigeant vers le nouveau.

Ce processus de transfert envisagé par cycles s'explique de la manière suivante : le premier cycle concerne, la plupart du temps, un fondateur qui entre dans le processus entrepreneurial par la création. Envisageant ce processus entrepreneurial comme un continuum, le transfert fait partie de la vie de l'entreprise qui verra donc la sortie du fondateur initial, après un transfert avec le nouveau dirigeant (cycle 2). Il s'agit de la deuxième boucle. La troisième s'enclenche avec ce nouveau dirigeant propriétaire (le deuxième dirigeant), entré dans l'entrepreneuriat par la modalité du rachat, qui a son tour, après transfert, laissera sa place à un autre dirigeant entrant, qui prendra sa suite.

Cette approche par cycle prend forme, quel que soit le mode de transfert, quel que soit le type de dirigeant entrant. La sortie représente une étape de fin (« end phase », Wennberg et Detienne, 2014) au sens de Van de Ven (1992). De Freyman, Paturel et Richomme-Huet (2011, p. 144) s'interrogent sur la convenance et le respect de cet instant t, moment où un fondateur accepte de perdre la propriété de « son » entreprise, moment qui marque donc la fin. Il nous semble que le transfert est terminé quand les passations ont eu lieu (des points de vue

Figure 3. Processus de transfert



juridique, économique, commercial, technique) et qu'il n'existe plus de comparaison avec l'ancien-dirigeant, c'est-à-dire quand les cycles 1 et 2 sont réellement achevés et que le cycle 3 est en plein épanouissement. Il nous semble que cette représentation du processus en cycles est dynamique et, en association avec la cartographie des formes de transfert suggérée par la figure 2, permet une compréhension à la fois globale et intégrée, mais également croisée, du transfert d'entreprise.

Conclusion

Dans cet article, nous avons poursuivi deux objectifs : (1) faire un état de la recherche sur les transmissions, reprises d'entreprises (à partir des littératures francophone et anglophone) ; (2) asseoir le vocabulaire sur la pratique de transfert de la propriété et du management d'une entreprise, quelles que soient ses formes et quelles que soient les entreprises.

Proposer le terme « transfert » implique, d'une part, de considérer autrement le processus et les acteurs concernés et, d'autre part, d'étudier les pratiques dans leur globalité, en tenant compte de l'ensemble des paramètres les constituant. Considérant le processus entrepreneurial de transfert, plusieurs questions de recherches futures peuvent être soulevées. Un programme de recherche complet peut être élaboré sur le genre des protagonistes, sur les cycles du processus ou sur le transfert de la connaissance. Par exemple, comment chacun des cycles se distingue-t-il ? En quoi les parcours des acteurs, avec leurs satisfactions et leurs difficultés, leurs freins et leurs incitations liés à l'entrée et à la sortie entrepreneuriales sont-ils complémentaires ou comparables ? Comment, dans une logique de cycle de vie, peuvent-ils faire partie d'une même démarche ? Comment cette approche peut-elle améliorer la compréhension des pratiques favorisant une meilleure mobilisation des parties prenantes ? Considérer le processus de transfert dans sa dyade ne constitue-t-il pas une vision idyllique du transfert ? On connaît l'asymétrie d'information dans les transferts (Durst et Gueldenberg, 2010), par exemple. Dans ces conditions, comment transférer le savoir technique et surtout le savoir expérientiel (Zahra, 2011) ? Comment distinguer la connaissance détenue par le sortant de celle de l'organisation ? Qui possède la connaissance organisationnelle ? Dans quelle mesure ces connaissances sont-elles transférables vers le dirigeant entrant ? Le transfert de ces connaissances atténue-t-il le risque pour ce nouvel entrant ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ashforth, B. A. (2001), *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*, Lea's Organization and Management Series.
- Audet, J., St-Jean, E. (2009), « Les enjeux de l'aspirant entrepreneur », *Revue internationale PME*, in *Le entrepreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue !* Numéro coordonné par L. Cadieux et B. Deschamps, 22(3-4), 31-57.
- Bacon, N., Wright, M., Demina, N. (2004), « Management Buyouts and Human Resource Management », *British Journal of Industrial Relations*, 42, 325-347.
- Bah, T. (2006), *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME : une approche par la théorie du deuil*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.
- Bah, T. (2009), « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, 35(194), 123-148.
- Ballinger, G. A., Schoorman, F. D., Lehman, D. W. (2009), « Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession », *The Leadership Quarterly*, 20, 219-232.
- Barbot, M.-C. (1999), *Détermination de l'offre de reprise des PME défaillantes dans le cadre d'un plan de cession*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, IAE de Caen, décembre.
- Barbot, M.-C., Richomme-Huet, K. (2007), « Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », *Économies et Sociétés*, 16(1), 57-90.
- Bastié, F., Cieply, S. (2007), « Le marché de la cession-reprise d'entreprises : analyse de l'efficacité des bourses d'opportunité », *Revue d'économie industrielle*, 117, 9-22.
- Bastié, F., Cieply, S., Cussy, P. (2010), « Impact de la forme de la reprise sur les réactions des stakeholders », *Revue d'économie industrielle*, 4^e trimestre, 9-30.
- Battisti, M., Okamuro, H. (2010), « Selling, passing on or closing? Determinants of entrepreneurial intentions on exit modes », *Working paper*, Global COE Hi-Stat Discussion Paper Series, 151.
- Bégin, L. (2007), « Motivations et freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse romande », *Économies et Sociétés*, 16(1), 11-36.
- Bégin, L., Chabaud, D., Hannachi, M. (2011), « La transmission-reprise des PME : une occasion de régénération stratégique », in L. Cadieux, B. Deschamps, *Le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME*, Québec : PUQ, 13-31.
- Bernard, M.-J., Paliard, R. (2009), « La mue nécessaire du repreneur d'entreprise », in M. Coster (dir.), *Entrepreneuriat*, Paris : Pearson Éducation, 255-280.
- Block, J., Turik, R., Van der Zwan, P. (2010), « Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants from a Cross-Country Study », *ERIM Report Series Research in Management*, November 2010.
- Bornard, F., Thévenard-Puthod, C. (2009), « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue internationale PME*, in *Le entrepreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue !* Numéro coordonné par L. Cadieux et B. Deschamps, 22(3-4), 83-109.
- Boussaguet, S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation entrepreneuriale*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté d'administration et gestion, Université Montpellier 1, 13 décembre 2005, 449 p.

- Boussaguet, S. (2007), « Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur », *Économies et Sociétés*, 16(1), 145-164.
- Boussaguet, S. (2012), « L'épreuve de la cession-reprise, rupture de vie pour le duo d'acteur ?, in « Quelles évolutions dans la transmission – reprise des PME », *Entreprendre et Innover*, 14(2), 20-30.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble 2, octobre.
- Bygrave, W. D., Hofer, C. W. (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 13-21.
- Bygrave, W. (1995), *Theory building in the entrepreneurship paradigm*. In I. Bull, H. Thomas, G. Willard (Eds.), *Entrepreneurship perspectives on theory building*, Oxford: Elsevier, 129-158
- Cadieux, L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*. Thèse. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 268 p.
- Cadieux, L., Lorrain, J. (2004), « Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager ? », *Gestion*, 29(3), 120-129.
- Cadieux, L. (2007), « Succession in Small and Medium-sized Family Businesses: toward a Typology of Predecessor Roles during and after Instatement of the Successor », *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Cadieux, L., Brouard, F. (2009), *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cadieux, L., Deschamps, B (2009), « Le repreneuriat, une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue », Éditorial, Coordination du numéro spécial consacré au repreneuriat, *Revue internationale PME*, 22(3 et 4), 7-12.
- Cadieux, L., Deschamps, B. (2011), *Le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée de la transmission-reprise des PME*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 268 p.
- Cadieux, L., Gratton, P., St-Jean, E. (2014). « La carrière repreneuriale : proposition d'un cadre d'analyse exploratoire », *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(1), 35-50.
- Cadiou, K. (2011), *Intention et stratégie du successeur de l'entreprise familiale : les stratégies de mar-cottage*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Brest, 24 novembre.
- Camerlynck J., Ooghe, H., De Langhe, T. (2005), « Pre-Acquisition Profile of Privately Held Companies Involved in Take-Overs: An Empirical Study », *Small Business Economics*, 24, 169-186.
- Carland, J. W., Hoy, F., Carland, J. A. C. (1988), « Who is the entrepreneur it the question worth asking », *American Journal of Small Business*, Spring, 33-39.
- Chabaud, D., Begin, L. (2014), « La transmission et reprise d'entreprise : une facette fondamentale de l'entrepreneuriat », in « Transmission et reprise d'entreprise », *Revue des cas en gestion*, 12(2), 3-7.
- Cisneros, L., Deschamps, B. (2014), « Comment transmettre l'entreprise familiale à plusieurs enfants ? », *Gestion*, 38(4), 82-89.
- Coeurderoy, R., Lwango A. B. (2014), « Capital social de l'entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique », *Management international*, 18(4), 164-174.
- Cooper, A. C., Dunkelberg, W. C. (1986), « Entrepreneurship and paths to business ownership », *Strategic Management Journal*, 7, 53-68.

- D'Andria, A., Chalus-Sauvannet, M.-C. (2007), « De l'entrée organisationnelle à la socialisation du repreneur. Le cas d'un établissement hôtelier », *Économies et Sociétés*, 16(1), 121-144.
- Davidson, P. (1989), *Continued entrepreneurship and small firm growth*, Stockholm School of Economics, The Economic Research Institute.
- De Freyman, J. (2009), *La transition, phase essentielle de réussite d'une reprise*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne.
- De Freyman, J., Richomme-Huet, K. (2010), « Entreprises familiales et phénomène successoral : Pour une approche intégrée des modes de transmission », *Revue française de gestion*, 37(200), 161-179.
- De Freyman, J., Paturel, R., Richomme-Huet, K. (2011), « L'enjeu social et sociétal de la transmission d'entreprises », *Journal of Social Management / Revue européenne des sciences sociales et du management*, 9(1), 131-155
- De Freyman J., Richomme-Huet K. (2012), « Les fragilités liées à la personnalisation de la transmission », in K. Richomme-Huet, G. Guieu, G. Paché, *La démarche stratégique, entreprendre et croître*, 63-72.
- De Massis, A., Chua, J., Chrisman, J. J. (2008). « Factors Preventing Intra-family Succession », *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Deschamps, B (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble 2, 7 décembre.
- Deschamps, B. (2002), « Les spécificités du processus entrepreneurial », *Revue française de gestion*, 28(138), 175-188.
- Deschamps, B. (2003a), « La reprise d'entreprise par les personnes physiques : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, 2(1), 59-71.
- Deschamps, B. (2003b), « Reprise d'entreprise par les personnes physiques : conduite du changement et réactions des salariés », *Revue de gestion des ressources humaines*, 48, 49-60.
- Deschamps, B., Paturel, R. (2009), *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration*, Paris : Dunod, coll. « Entrepreneurs », 3^e édition, 216 p.
- Deschamps, B., Geindre, S., Fatien, P. (2010), « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, mai-juin, 3, 77-88.
- Deschamps, B., Chalus-Sauvannet, M.-C. (2011), « Quitter sa profession pour reprendre la PME familiale », *Gestion*, 36(1), 47-53.
- Deschamps, B., Geindre, S. (2011), « Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME », *Management et Avenir*, 47, 14-33.
- Deschamps, B. (2012), « Quelles évolutions dans la transmission-reprise des PME ? », coordination du numéro spécial *Entreprendre et Innover*, 14(2), 110 p. Éditorial avec Surlemont B. (2012), « La transmission reprise : un kaléidoscope pour l'entrepreneur », in *Entreprendre et Innover*, 14(2), 7-8.
- Deschamps, B. (2014), *Des pratiques de transmission au concept générique de transfert d'entreprise*, Habilitation à diriger des recherches, Université Grenoble Alpes, 4 octobre.
- Deschamps, B., Cisneros, L. F. (2014), Coordination du numéro spécial consacré aux parties prenantes dans les entreprises familiales, *Management international*, 18(4), 125-131.

Deschamps, B., Cisneros, L. F., Barès, F. (2014), « PME familiales québécoises : Impact des parties prenantes externes à la famille dans les co-successions en fratrie », *Management international*, 18(4), 151-163.

Deschamps, B., Durst, S. (2014), « Revue de littérature anglophone sur les reprises externes de PME : proposition d'un cadre d'études », *12e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, CIFEPME, Agadir.

De Tienne, D. R. (2010), « Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development », *Journal of Business Venturing*, 25, 203-215.

Donckels, R. (1995), « Taking over a company: an exciting carrier alternative... but not for adventurers », *Gestion 2000*, 6, 143-160.

Durst, S., Güldenberg, S. (2010), « What makes SMEs attractive to external successors? », *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 40, 108-135.

Estève, J.-M. (1997), *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Montpellier 2, décembre.

Fattoum, S., Fayolle, A. (2008), « L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », *La Revue des sciences de gestion*, 230, 105-113.

Mahé de Boislandelle, H., Estève, J.-M. (2015), *Conduire une transmission en PME*, Paris : EMS, 201 p.

Gartner, W. B. (1988), « Who is an entrepreneur? Is the wrong question », *Academic Journal of Small Business*, Spring, 11-29.

Geindre, S. (2009), « Le transfert de la ressource réseau lors du processus entrepreneurial », *Revue internationale PME*, 22(3-4), 109-137.

Geindre, S. (2012), « S'approprier le réseau du cédant après une reprise », in Quelles évolutions dans la transmission – reprise des PME, *Entreprendre et Innover*, 14(2), 30-40.

Geraudel, M., Jaouen, A., Missonier, A., Salvétat, D. (2009), « Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme », *Revue internationale PME*, in Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! Numéro coordonné par L. Cadieux et B. Deschamps, 22(3-4), 13-31.

Graebner, M., Eisenhardt, K. M. (2004), « The Seller's Side of the Story: Acquisition as Courtship and Governance as Syndicate in Entrepreneurial Firms », *Administrative Quarterly*, 49, 366-403.

Grazzini, F., Boissin, J.-P. (2013a), « La continuité grâce à un nouveau départ », in C. Léger-Jarnioux, *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Paris : Dunod, 117-139.

Grazzini, F., Boissin, J.-P. (2013b), « Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition de PME ou de reprise d'entreprise », *M@n@gement*, 16(1), 49-85.

Grazzini, F., Boissin, J.-P., Malsch, B. (2009), « Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise », *Revue internationale PME*, in Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! Numéro coordonné par L. Cadieux et B. Deschamps, 22(3-4), 109-139.

Grundström, C., Öberg, C., Öhrwall Rönnbäck, A. (2011), « View and Management of Innovativeness Upon Succession in Family-Owned SMEs », *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 617-640.

Haddadj, S., D'Andria, A. (1998), « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements et d'orientations stratégiques ? », *Revue internationale PME*, 11(4), 45-65.

- Handler, W. C. (1990), « Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-generation Family Members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- Hoang, H., Gimeno, J. (2010), « Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding », *Journal of Business Venturing*, 25, 41-53
- Howorth, C., Westhead, P., Wright, M. (2004), « Buyout, information asymmetry and the family management dyad », *Journal of Business Venturing*, 19, 509-534.
- Jesson, J. K., Matheson, L., Lacey, F. M. (2011), *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*, Los Angeles: Sage.
- Kesner, I. F., Sebora, T. C. (1994), « Executive Succession: Past, Present & Future », *Journal of Management*, 20(2), 327-372.
- Lamarque, T. (2018), *Le processus de négociation dans les opérations de transfert externe de PME : les facteurs clés de succès du repreneur*, Thèse pour le DBA, Business Sciences Institute, Université Lyon 3, septembre.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. P. (2004), « Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Marchesnay, M. (2007), « La rhétorique entrepreneuriale en France : entre sémantique, histoire et idéologie », *Cahier de recherche de l'ERFI*, Montpellier.
- Mason, C. M., Harrison, R. T. (2006), « After the Exit: Acquisitions, Entrepreneurial Recycling and Regional Economic Development », *Regional Studies*, 40(1), 55-73.
- Mazari, L. (2018), *Effets de la RSE sur le management de la reprise des PME : une analyse par la légitimité du repreneur externe vis-à-vis de ses salariés*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Jean Monet de Saint-Étienne, novembre.
- Meiar, A. (2015), *Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Bordeaux, 15 septembre.
- Messeghem, K., Sammut, S. (2011), *L'entrepreneuriat*, Paris : EMS, 243 p.
- Mickelson, R., Worley, C. (2003), « Acquiring a family firm: a case study », *Family Business Review*, 16(4), 251-268.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., Hellerstedt, K. (2013), « Succession in private firms as an entrepreneurial process », *Small Business Economics*, 40, 1087-1122.
- Observatoire de la BPCE (2015), *Favoriser la transmission d'entreprise en France, diagnostic et propositions*, juillet.
- Pailot, P. (2000), « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise », in *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris : Éditions Management et Société, 275-286.
- Parker, S. C., Van Praag, C. M. (2012), « The entrepreneur's mode of entry: business takeover or new venture start? », *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31-46.
- Paturel, R. (2014), « La transmission-reprise, une pratique de l'entrepreneuriat à affiner et ne pas marginaliser ! », in « Transmission et reprise d'entreprise », *Revue des cas en gestion*, 12(2), 59-70.
- Pasanen, M., Laukkanen, T (2006), « Team-managed growing SMEs: a distinct species? », *Management Research News*, 29(11), 684-700.
- Picard, C., Thévenard-Puthod, C. (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue internationale PME*, 17(2), 93-121.

- Picard, C., Thévenard-Puthod, C. (2006), « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *Direction et Gestion. Revue des sciences de gestion*, 216, 99-113.
- Picard, C. (2009), « Continuité et rupture lors de la reprise dans l'artisanat : pour une lecture identitaire du processus », *Revue internationale PME*, in Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! Numéro coordonné par L. Cadieux et B. Deschamps, 22(3-4), 57-83.
- Richomme-Huet, K., Vial, V., d'Andria, A. (2013), « Mumpreneurship: A new concept for an old phenomenon? », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(2), 251-275.
- Riot, E., Ramanantsoa, B., Krieger, E. (2007), « La reprise d'entreprise à l'aune de l'analyse du récit », *Gestion 2000*, 3, 125-140.
- Robic, P., Antheaume, N. (2014), « La veuve : une partie prenante méconnue dans la transmission des entreprises familiales », *Management international*, 18(4), 175-186.
- Robbie, K., Wright, M. (1995), « Managerial and ownership succession and corporate restructuring: The case of management buy-ins », *Journal of Management Studies*, 32, 527-549.
- Ryan, G., Power, B. (2012), « Small Business Transfer Decisions: What Really Matters? Evidence from Ireland and Scotland », *Irish Journal of Management*, 31(2), 99-125.
- Salvato, C., Chirico, F., Sharma, P. (2010), « Understanding exit from the founder's business in family firms », in A. Stewart, T. Lumpkin, J. Katz (Eds.), *Entrepreneurship and Family Business. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Greenwich, Connecticut: Emerald Group Publishing, 12, 31-85.
- Saoudi, L., 2010, *Le management de Noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie*, thèse de doctorat, Université Montpellier 1.
- Schmitt, C. (2008), « Renouveler le regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales », in C. Schmitt (dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec : PUQ, 1-14.
- Scholes, L., Wright, M., Westhead, P., Burrows, A., Bruining, H. (2007), « Information Sharing, Price Negotiation and Management Buy-outs of Private Family-owned Firms », *Small Business Economics*, 29, 329-349.
- Sembel, D., St Cyr, L. (2007), « La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement », *Économie et Sociétés*, 16, 91-120.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapero, A. (1984), « The entrepreneurial event », in C.A. Kent, *The environment for entrepreneurship*, Lexington Book.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. (1999), « Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- Sharma, P. (2004). « An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future », *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (2003), « Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results », *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Siegel, D. (1989), *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc comtois*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble 2, juin.

- Thévenard-Puthod, C., Picard, C., Chollet, B. (2014), « Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne », *Management international*, 18(4), 80-96.
- Thévenard-Puthod, C. (2014), « Formation et difficultés de fonctionnement des équipes successorales : une analyse fondée sur deux études de cas exploratoires et longitudinales », *Management international*, 18(4), 131-150.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. (2001), « The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues », *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(4), 57-80.
- Van de Ven, A. H. (1992), « Suggestions for studying strategy process: a research note », *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.
- Van Teeffelen, L., Uhlanner, L. (2010), « Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: do successors' actions pay off? », *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 2, 347-365.
- Van Teeffelen, L., Uhlanner, L., Driessen, M. (2011), « The importance of specific human capital, planning and familiarity in Dutch small firm ownership transfers: a seller's perspective », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14, 127-148.
- Verstraete, T. (1999), *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris : L'Harmattan.
- Verstraete, T., Fayolle, A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.
- Vesper, K. H. (1980), *New ventures strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 330 p.
- Virany, B., Tushman, M. L., Romanelli, E. (1992), « Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organization Learning Approach », *Organization Science*, 3, 72-91.
- Wasserman, N. (2003), « Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success », *Organization Science*, 14, 149-172.
- Wennberg, K., Detienne, D. R. (2014), « The end is the beginning – or not: A critical review of Research on Entrepreneurial Exit », *International Small Business Journal*, 32, 4-16.
- Wennberg, K., Hellerstedt, K., Wiklund, J., Nordqvist, M. (2011), « Implications of Intra-Family and External Ownership transfer of family firms: Short-term and Long-term performance Differences », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 352-373.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., Cardon, M. S. (2010), « Reconceptualizing entrepreneurial exit: divergent exit routes and their drivers », *Journal of Business Venturing*, 25, 361-375.
- Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., Bird, M. (2013), « Internal versus external ownership transition in family firms: An embeddedness perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1319-1340.
- Zahra, S. (2007), « Contextualizing Theory Building in Entrepreneurship research », *Journal of Business Venturing*, 22, 443-452.
- Zellweger, T., Sieger, P., Halter, F. (2011), « Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background », *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-536.