

La carrière repreneuriale : contexte et défis

Louise CADIEUX, DBA
Professeure en management
louise.cadieux@uqtr.ca

Pierre GRATTON
Candidat au DBA
pierre.gratton@uqtr.ca

Étienne ST-JEAN, Ph.D.
Professeur en management
etienne.st-jean@uqtr.ca

Université du Québec à Trois-Rivières
Département des sciences de la gestion
3351 boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) Canada
G9A 5H7

Depuis les dernières années, une nouvelle génération exprime clairement le choix de la carrière repreneuriale. Au Québec, ce serait 19,4 % des entrepreneurs naissants qui envisageraient la carrière par le biais d'une reprise, que celle-ci soit familiale, interne ou externe, alors que parallèlement le nombre de propriétaires-dirigeants susceptibles de passer la main est toujours plus important (Cossette et Mélançon, 2010 ; Fondation de l'Entrepreneurship, 2010). Or les contextes et les défis des repreneurs sont bien différents de ceux d'un créateur à plusieurs égards. Cet article a donc pour objectif de mieux comprendre le contexte et les défis de la carrière repreneuriale, notamment à l'aide de la littérature existante, pour ensuite proposer une première réflexion sur le parcours de la carrière d'un repreneur. Pour ce faire, nous verrons, dans l'ordre, ce qui démarque les repreneurs au chapitre des antécédents, des comportements de gestion de même que des défis y étant associés et nous terminerons avec la proposition d'un modèle théorique de la carrière repreneuriale.

— Mots clés : transmission, reprise, carrière entrepreneuriale, repreneur.

Over the last few years, a new generation has clearly voiced their preference for a *repreneurial* career (i.e. to become entrepreneur through a buyout). In Quebec, 19.4% of nascent entrepreneurs envision their career through a buyout, whether it be a family succession, a MBO or a MBI, while the number of owner-operators ready to pass on their businesses is still increasing (Cossette et Mélançon, 2010; Fondation de l'Entrepreneurship, 2010). However, in many aspects, the contexts and challenges are not the same for *repreneurs* as for nascent entrepreneurs. Therefore, this paper's objective is to understand, from existing literature, the context and challenges of a *repreneurial* career, and then propose an initial reflection on the career path of a *repreneur*. In this regard, this paper will identify what differentiates *repreneurs* in their background, their management style, as well as the management challenges associated with buyouts, and will conclude with a theoretical model of *repreneurial* career.

— *Keywords: transfer, buyout, company succession, business takeover, entry mode.*

Introduction

Depuis les dernières années, une nouvelle génération exprime clairement le choix de la carrière entrepreneuriale. Au Québec, ce serait 19,4 % des entrepreneurs naissants qui envisageraient la carrière par le biais d'une reprise, que celle-ci soit familiale, interne ou externe (Fondation de l'Entrepreneurship, 2010), alors que parallèlement, pour des raisons sociodémographiques, le nombre de propriétaires-dirigeants susceptibles de passer la main est toujours plus important. Sur ce point, Cossette et Mélançon (2010) estiment que 30,4 % des propriétaires-dirigeants actifs en 2008 auront choisi de quitter leur entreprise pour 2018. Ce qu'ils feront de différentes manières, puisque selon le CRA (2012), 32 % des PME sont cédées à l'interne (famille ou employés), 43 % en externe alors que seules 25 % disparaissent ou n'apparaissent pas sur le marché (faillite, absorption, fusion). Sur ce point, une récente étude publiée par l'Observatoire BPCE (2012), indique que les transferts d'entreprise seraient deux fois plus nombreux que les cessations définitives d'activité, ce qui a nécessairement un impact sur la préservation des d'emplois. « Sur un total de 207 690 PME (10 à 499 salariés) et ETI [entreprise de taille intermédiaire] (250 à 4 999 salariés) suivies, le nombre de cessions-transmissions identifiées a concerné 13 256 entreprises, soit 6,4 % d'entre elles, représentant 1,3 million de salariés » (Trouvé, 2013).

Or les défis qui attendent les repreneurs sont bien différents de ceux d'un créateur puisqu'ils devront (1) trouver, faire évaluer et négocier une cible qu'ils ont identifiée dans un marché souvent opaque (Bastie et Cieply, 2007 ; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Durst et Guldengerg, 2010 ; Howorth, Westhead et Wright, 2004 ; Lehmann, 1993 ; Mathieu, 2011 ; Scholes *et al.*, 2007 ; Zellweger et Dehlen, 2012) ; (2) assurer un montage financier parfois plus important et complexe que lors d'une création de toutes pièces (*ex nihilo*) (Lehmann, 1993 ; Mathieu, Cadieux et Gratton, 2011 ; Richer, St-Cyr et Lambaraa, 2004 ; Senbel et St-Cyr, 2007) ; (3) composer avec le cédant (Durst et Guldengerg, 2010 ; Grundström, Öberg et Öhrwall Rönnbäck, 2012 ; Howorth *et al.*, 2004 ; Niedermeyer, Jaskiewicz et Klein, 2010 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2006) qui peut faire preuve de résistances (Hytti, Stenholm et Peura, 2011 ; Zellweger et Dehlen, 2012) ou de mauvaise foi (Bastie et Cieply, 2007 ; Robbie et Wright, 1995) ; (4) s'approprier le savoir-être et le savoir-faire de l'entreprise, sans compter apprivoiser l'ensemble des parties prenantes internes et externes ayant créé des liens souvent étroits avec celle-ci (Bastie et Cieply, 2007 ; Bastie, Cieply et Cussy, 2010 ; Durst et Guldengerg, 2010 ; Gartner, Mitchell et Vesper, 1989 ; Geindre 2009, 2012) ; et (5) procéder à la régénération

stratégique de l'entreprise transmise/reprise, dans le cas où cela s'avère nécessaire (Bégin, Chabaud et Hannacchi, 2011 ; Grazzini, Boissin et Malsch, 2009 ; Haddadj et d'Andria, 1998 ; Wright, Thompson et Robbie, 1992).

En 1994, Dyer proposait un modèle de la carrière entrepreneuriale dans lequel il intégrait quatre étapes du processus qui sont (1) le choix, (2) la socialisation, (3) le développement et (4) la progression de carrière. Selon l'étape, s'y trouvent des facteurs psychologiques, sociaux et économiques ayant un impact sur le choix de la carrière de même que d'autres intimement liés aux sphères de vie personnelle, professionnelle et familiale de l'entrepreneur. Or, bien que le modèle nous familiarise avec la manière dont un entrepreneur appréhende et évolue dans sa carrière, il ne nuance toutefois pas les facteurs pouvant avoir un impact sur les différents types de carrière entrepreneuriale, dont la reprise. Cette communication a donc pour objectif de mieux comprendre le contexte et les défis de la carrière entrepreneuriale, notamment à l'aide de la littérature existante pour ensuite proposer une première réflexion sur le parcours de la carrière d'un repreneur qui se distingue de celle d'un créateur. Pour ce faire, nous verrons, dans les prochaines sections, ce qui démarque les repreneurs au chapitre des antécédents, des comportements de gestion de même que des défis y étant associés.

1. La carrière entrepreneuriale

S'intéresser aux différentes manières d'aborder la carrière entrepreneuriale n'est pas tout à fait nouveau. Par exemple, en 1986, Cooper et Dunkelberg, publiaient un article mettant en exergue que 49 % des entrepreneurs américains avaient débuté leur carrière en créant leur entreprise de toutes pièces (*ex nihilo*) ; 28 % l'avaient amorcée en achetant une entreprise avec laquelle ils n'avaient eu aucune relation préalable ; 15 % avaient repris l'entreprise familiale ; alors que 5 % avaient acheté l'entreprise dans laquelle ils travaillaient¹. Cela démontre que le repreneuriat n'est pas un moyen marginal de devenir entrepreneur mais constitue une option prisée par plusieurs. Depuis, même si les chercheurs se sont concentrés à étudier majoritairement le phénomène de création (*ex nihilo*), quelques-uns se sont quand même intéressés à la diversité des carrières entrepreneuriales, dont la reprise en particulier.

Par exemple, dans leurs récents travaux, Parker et Van Praag (2010) distinguent trois différentes options pour la carrière entrepreneuriale : la création (*ex nihilo*), la reprise familiale et la reprise d'un tiers non familial. Quant à eux, Weshtead *et al.* (2005) envisagent les différents types de carrière par le biais des entrepreneurs novices, en série ou porte-folio, lesquels incluent également la création et/ou la reprise d'une ou de plusieurs entreprises, qu'elles soient familiales ou non. À ce dernier sujet, Wright, Robbie et Ennew (1997) soulignent que les entrepreneurs en série développeraient certains patterns de comportements : ceux qui créent de toute pièce auraient tendance à reproduire ce mode d'entrée, alors que ceux préférant la reprise, poursuivraient dans la même voie dans leurs aventures entrepreneuriales subséquentes. Autrement dit, il y aurait des entrepreneurs en série et des repreneurs en série pour qui les contextes et les défis sont, encore une fois, distincts à plusieurs égards. L'évolution de la recherche sur les différentes carrières entrepreneuriales nous permet donc, *a priori*, de distinguer deux grandes avenues possibles pour le nouvel entrepreneur, soit une première où il bâtit de toute pièce son entreprise et une seconde où il le fait à partir d'une entreprise déjà existante, laquelle inclut, pour sa part, trois options qui sont la reprise familiale, interne ou externe qui, à leur tour, ont leurs particularités. Mais avant d'entrer dans les détails, nous aborderons le repreneuriat, quelle qu'en soit la forme particulière.

1. Les auteurs mentionnent aussi un autre 3 % parmi les répondants, sans souligner les détails.

1.1. Le choix du repreneuriat

Certains chercheurs se sont penchés sur les raisons pour lesquelles un entrepreneur choisit d'amorcer la carrière par le biais d'une reprise plutôt que d'une création. Dans certains cas, il s'agit d'études comparatives (Block, Thurick et Van der Zwan, 2013 ; Cooper et Dunkelberg, 1986 ; Parker et Van Praag, 2010 ; Ucbasaran, Wright et Westhead, 2003), dans d'autres, de recherches ayant pour objectif d'élaborer différentes typologies d'entrepreneurs (Ennew *et al.*, 1994 ; Geraudel *et al.*, 2009 ; Gartner *et al.*, 1989). Malgré la diversité des objectifs de ces recherches, et comme le résume le tableau 1, leurs résultats peuvent être regroupés selon quatre catégories : les caractéristiques individuelles, l'expérience, les ressources et les motivations.

La première inclut les facteurs liés aux caractéristiques individuelles du nouvel entrepreneur. Ainsi, dans un premier temps, selon les résultats de l'enquête internationale de Block *et al.* (2013), à laquelle ont participé des entrepreneurs provenant de 36 pays, l'âge pourrait avoir un impact sur le choix de la carrière entrepreneuriale puisque les répondants plus âgés avaient plus tendance à favoriser la reprise. Toutefois, ces chercheurs n'ont pas contrôlé pour l'accès aux ressources dont disposaient les entrepreneurs, ce qui rend possible le fait que l'âge ait pu agir comme un *proxy* au niveau de l'accès aux ressources. En effet, plus un individu avance en âge, plus il est susceptible de disposer de ressources pour s'acheter une entreprise. Le niveau d'éducation, quant à lui, est relié positivement à la création (Block *et al.*, 2013 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Parker et Van Praag, 2010).

Les résultats des recherches consultées révèlent aussi une différence au chapitre de certains traits de personnalité selon que le nouvel entrepreneur choisisse de créer ou de reprendre une entreprise, que cette dernière soit familiale ou non. Parmi ceux-ci, nous retenons le degré de tolérance au risque, la créativité, le lieu de contrôle et l'optimisme sachant que plus le degré de ces quatre caractéristiques est faible, plus le nouvel entrepreneur est susceptible d'opter pour la reprise (Block *et al.*, 2013 ; Cachon, 1988 ; Gartner *et al.*, 1989 ; Parker et Van Praag, 2010). Tandis que l'orientation vers la croissance, la confiance en soi, la proactivité et le désir de compétition ne seraient pas des facteurs permettant de distinguer les créateurs des repreneurs (Block *et al.*, 2013). Enfin, parmi les caractéristiques individuelles, nous retenons les antécédents familiaux puisque, selon les résultats de l'enquête de Parker et Van Praag (2010) à laquelle ont répondu 709 entrepreneurs danois, ceux venant d'une famille en affaires seraient plus enclins à démarrer la carrière par le biais d'une reprise que par une création de toute pièce; signifiant, implicitement, la présence d'un intérêt pour la transmission/reprise familiale, même si, selon Bourgeois (2008), cette forme est en déclin depuis les dernières années.

La seconde catégorie concerne l'expérience entrepreneuriale et managériale des nouveaux entrepreneurs. À ce sujet, Ennew *et al.* (1994) et Block *et al.* (2013) stipulent que ceux n'ayant jamais eu d'expérience entrepreneuriale préféreraient créer de toutes pièces alors que les autres favoriseraient la reprise. Enfin, selon Parker et Van Praag (2010), l'expérience en gestion aurait aussi un impact positif sur le choix de la carrière entrepreneuriale par le biais d'une reprise, nous laissant, dans la foulée, supposer que les nouveaux entrepreneurs au profil « managérial » préféreraient relever des défis leur permettant de mettre à profit leurs compétences, notamment par le biais d'une entreprise déjà existante, que cette dernière soit saine ou en difficulté (Geraudel *et al.*, 2009).

Pour la troisième catégorie, nous retenons les facteurs liés aux ressources, notamment financières puisque, pour Block *et al.* (2013) et Geraudel *et al.* (2009), la perception de contraintes financières aurait un impact sur le choix pour la reprise. Sur ce point, les résultats de l'enquête

de Parker et Van Praag (2010) montrent que les repreneurs auraient plus facilement accès à du capital financier que les créateurs. Ce qui ne les empêche pas de rencontrer des embûches puisqu'à l'aide d'une étude de cas faite auprès d'une vingtaine de repreneurs de tous types, Senbel et St-Cyr (2007) montrent que ces derniers utilisent différentes stratégies pour pallier leur difficulté à constituer la mise de fonds nécessaire à la reprise. Au même titre qu'ils font preuve de créativité pour pallier le manque de financement pour le montant total de la transaction.

Quant à la quatrième catégorie, elle regroupe les motivations pouvant expliquer le choix pour la reprise. Malgré le fait que plusieurs chercheurs ont investigué les motivations des entrepreneurs (Benzing *et al.*, 2009 ; Carsrud et Brännback, 2011 ; Delmar et Wiklund, 2008 ; Hessels, Van Gelderen et Thurik, 2008 ; Robichaud et McGraw, 2008 ; Shane, Locke et Collins, 2003), très peu se sont concentrés à faire ressortir les motivations spécifiques des repreneurs. Toutefois, on note les résultats de l'étude de cas longitudinale faite auprès de huit entrepreneurs en série menée par Ucbasaran *et al.* (2003) et qui montrent que, comparées aux créateurs, les principales motivations des repreneurs sont la préservation des emplois et la création de valeur. Ces facteurs sont aussi soulevés par Durst et Guldengerg (2010) pour les emplois et par Cooper et Dunkelberg (1989), au chapitre de la volonté de « réussir en affaires » pour les repreneurs.

Tableau 1. Facteurs pouvant avoir un impact sur le choix de la carrière repreneuriale comparée à la carrière entrepreneuriale

Groupes de facteurs	Facteurs	Sources
Caractéristiques individuelles	Âge	Block <i>et al.</i> , 2013
	Éducation	Block <i>et al.</i> , 2013 ; Parker et Van Praag, 2010
	Créativité	Block <i>et al.</i> , 2013
	Tolérance au risque	Block <i>et al.</i> , 2013 ; Gartner <i>et al.</i> , 1989 ; Parker et Van Praag, 2010
	Lieu de contrôle	Cachon, 1988
	Optimisme	Block <i>et al.</i> , 2013
	Antécédents familiaux	Parker et Van Praag, 2010
Expérience	Expérience entrepreneuriale	Ennew <i>et al.</i> , 1994 ; Block <i>et al.</i> , 2013
	Expérience en gestion	Parker et Van Praag, 2010 ; Geraudel <i>et al.</i> (2009)
Ressources	Perception de la disponibilité des ressources financières	Block <i>et al.</i> , 2013 ; Parker et Van Praag, 2010 ; Cooper et Dunkelberg, 1986 ; Geraudel <i>et al.</i> (2009)
Motivations	Préservation des emplois	Durst et Guldengerg, 2010 ; Ucbasaran, <i>et al.</i> , 2003
	Création de valeur ; réussite	Cooper et Dunkelberg, 1986 ; Ucbasaran, <i>et al.</i> , 2003

1.2. Les comportements entrepreneuriaux et de gestion des repreneurs

Dans une autre logique, certains se sont préoccupés des comportements de gestion des repreneurs. Par exemple, Chaganti et Schnee (1994) examinent si ceux-ci diffèrent selon que le nouvel entrepreneur a créé ou repris une entreprise (interne ou externe) ou assuré la continuité

de l'entreprise familiale. Ce qui, dans la foulée, pourrait avoir un impact sur la performance post-transmission/reprise. Ainsi, d'après leurs résultats obtenus lors d'une enquête postale à laquelle ont répondu 345 propriétaires dirigeants de PME, il appert que les comportements de gestion peuvent varier selon le mode d'entrée : les entreprises reprises étant gérées de manière moins agressive et comptant moins sur les relations interpersonnelles que les entreprises créées de toutes pièces. Notons que ces résultats concordent avec ceux de Cooper et Dunkelberg (1986) montrant qu'en général, l'intensité entrepreneuriale² est plus élevée chez les fondateurs que chez les repreneurs externes, les repreneurs familiaux et les repreneurs internes (dans l'ordre) et ceux d'Ucbasaran *et al.* (2003), révélant que dans la recherche d'opportunités, les créateurs auraient des comportements plus proactifs que les repreneurs. À ce sujet, une étude de Raymond, Cadieux et St-Pierre (2011) révèle que les créateurs ont parfois plus d'expérience que les repreneurs dans les industries dans lesquelles ils œuvrent, de sorte qu'ils seraient plus portés à utiliser leurs connaissances y étant liées dans l'identification et l'exploitation d'opportunités que les repreneurs, qui pour leur part, favoriseraient leurs réseaux (Ucbasaran *et al.*, 2003).

En contrepartie, comme le résume le tableau 2, d'autres études soulèvent que les repreneurs internes et externes auraient des comportements plus « managériaux » que les repreneurs familiaux et les créateurs (Cooper et Dunkelberg, 1986 ; Gartner *et al.*, 1989 ; Howorth, Wright et Westhead, 2007). À ce sujet, Cooper et Dunkelberg (1986) soulignent que les créateurs ayant participé à leur enquête étaient plus confortables avec les tâches opérationnelles que managériales. Au même titre que les repreneurs familiaux évoluaient dans des entreprises souvent moins bien structurées que celles des repreneurs internes et externes. Or cela pourrait concorder avec le fait que les créateurs et les repreneurs familiaux se retrouvent, dans la plupart des cas, dans des entreprises de plus petites tailles, n'exigeant pas toujours la mise en place de méthodes de gestion aussi sophistiquées que dans les plus grandes entreprises où se retrouvent habituellement les repreneurs internes et externes (Cooper et Dunkelberg, 1986 ; Jones, 1992 ; Ubasaran *et al.*, 2003).

Enfin, selon Deschamps et Paturol (2009), les repreneurs externes « fréquemment issus des catégories cadres ou salariés », auraient une mentalité plus axée sur l'investissement que les créateurs. Ce qui pourrait, en partie, être mis en lien avec le constat que les repreneurs internes et externes apprécient plus l'importance de la planification, incluant la relève, et qu'ils soient plus ouverts au travail d'équipe, notamment dans la recherche d'opportunités (Ucbasaran *et al.*, 2003).

Tableau 2. Comportements entrepreneuriaux et de gestion pouvant permettre de distinguer les repreneurs des créateurs

	Créateurs	Repreneurs	Sources
Comportements entrepreneuriaux	+	-	Changanti et Schner, 1994 ; Cooper et Dunkelberg, 1986 Raymond <i>et al.</i> , 2011, Ucbasaran <i>et al.</i> , 2006
Comportements de gestion	-	+	Cooper et Dunkelberg, 1986, Gartner <i>et al.</i> , 1989, Howorth <i>et al.</i> , 2007

2. Dans leur texte, les auteurs ne définissent pas ce qu'ils entendent par « intensité entrepreneuriale », mais nous pouvons supposer qu'il s'agisse des comportements liés à la recherche d'opportunités chez les entrepreneurs.

2. Les défis du repreneur

Comme nous l'avons souligné en introduction, les défis qui attendent les repreneurs sont bien différents de ceux d'un créateur puisqu'ils devront trouver, faire évaluer et négocier une cible qu'ils ont identifiée dans un marché souvent opaque (Bastié et Cieply, 2007 ; Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Durst et Guldengerg, 2010 ; Howorth *et al.*, 2004 ; Lehmann, 1993 ; Mathieu, 2011 ; Scholes *et al.*, 2007 ; Zellweger et Dehlen, 2012) ; assurer un montage financier parfois plus important et complexe que lors d'une création de toutes pièces (*ex nihilo*) (Lehmann, 1993 ; Mathieu *et al.*, 2011 ; Richer *et al.*, 2004 ; Senbel et St-Cyr, 2007) ; composer avec le cédant (Durst et Guldengerg, 2010 ; Grundström *et al.*, 2012 ; Howorth *et al.* 2004 ; Niedermeyer *et al.*, 2010 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2006) qui peut faire preuve de résistances (Hytti *et al.*, 2011 ; Zellweger et Dehlen, 2012) ou de mauvaise foi (Bastié et Cieply, 2007 ; Robbie et Wright, 1995) ; s'approprier le savoir-être et le savoir-faire de l'entreprise, sans compter apprivoiser l'ensemble des parties prenantes internes et externes ayant créé des liens souvent étroits avec celle-ci (Bastié et Cieply, 2007 ; Bastié *et al.*, 2010 ; Durst et Guldengerg, 2010 ; Gartner *et al.*, 1989 ; Geindre 2009, 2012) ; et procéder à la régénération stratégique de l'entreprise transmise/reprise, dans le cas où cela s'avère nécessaire (Bégin *et al.*, 2011 ; Grazzini *et al.*, 2009 ; Haddadj et d'Andria, 1998 ; Wright *et al.*, 1992).

2.1. Les enjeux liés à la cible

Le premier défi du repreneur est de trouver et de choisir une cible dans un marché qui se démarque par son opacité, surtout s'il s'agit d'une transmission/reprise externe (Bastié et Cieply, 2007 ; CRA, 2012 ; Durst et Guldengerg, 2010). À ce sujet, Durst et Guldengerg (2010), ayant examiné le rôle des actifs intangibles dans le processus de reprise auprès d'une soixantaine de repreneurs (externes, internes et franchisés), avancent que le choix de la cible est influencé par trois facteurs dont la pression sociale (pertes d'emplois possibles), la proximité du domicile du repreneur et l'image de marque de la cible. Selon ces mêmes auteures, la capacité d'innovation aurait peu d'impact dans le choix de la cible. Alors que pour Deschamps et Paturel (2009), les trois principaux critères pour le repreneur dans la sélection de la cible sont le secteur d'activité, l'espace géographique et la taille de l'entreprise.

La seconde embûche à laquelle est confronté le repreneur provient de la présence d'asymétrie d'information. Sur ce point, Bastié et Cieply (2007, pp. 10) écrivent : « Lors de la transmission d'une entreprise, le vendeur, mieux informé que l'acheteur sur les performances présentes et futures de la firme (état du matériel, défection de clients ou de fournisseurs...) a intérêt à cacher toutes les informations qui peuvent diminuer son prix de vente » au même titre « qu'il n'a aucun intérêt à dévoiler la raison réelle de la mise en vente de son entreprise, si la cause est pénalisante ». Le phénomène d'asymétrie d'information a, par conséquent, une incidence sur la phase de négociation que Bornard et Thévenard-Puthod (2009) qualifient de « cruciale » dans le processus de transmission/reprise. À preuve, une étude de Scholes *et al.* (2007) ayant analysé la négociation de 114 transmissions/reprises internes et externes de PME européennes souligne l'impact de l'asymétrie d'information sur le prix de vente de l'entreprise. Lorsque les objectifs du cédant sont centrés sur les intérêts familiaux plutôt que sur l'obtention d'un prix de vente reflétant la juste valeur marchande de l'entreprise, il serait moins enclin au partage d'information. *A contrario*, le cédant serait plus favorable à diminuer l'asymétrie d'information lorsqu'il est lui-même fondateur de l'entreprise (en opposition à un propriétaire de deuxième génération ou un repreneur) et lorsque des négociateurs professionnels participent aux pourparlers. Le prix n'est cependant pas le seul élément négocié lors d'une transmission/reprise. Cédant et repreneur connaîtront d'autres défis lors de la négociation dont, entre autres, le règlement de l'achat, l'accompagnement du

repreneur par le cédant ou la valorisation des stocks et autres actifs de l'entreprise (Deschamps et Paturel, 2009). Pour leur part, Durst et Sabbado (2012) soulèvent l'impact de la forme de transmission/reprise (interne ou externe) sur la densité et la qualité de l'information mise à la disposition du repreneur. Pour les auteures, dans le cas d'une transmission/reprise interne, le repreneur a, pour avoir évolué dans l'entreprise, plus d'information sur cette dernière que le repreneur externe, pour qui la collecte d'informations demandera plus de structure et d'efforts.

Pour le repreneur, l'évaluation de la cible est aussi une opération délicate puisqu'elle « va bien au-delà des aspects purement financiers » (Mathieu, 2011, pp. 170), d'autant plus que les protagonistes évaluent différemment la capacité de création de valeur de l'entreprise, la facilité à liquider ses actifs, de même que l'effet du risque d'affaires dans le secteur (Cadieux et Brouard, 2009). Pour l'évaluation, deux autres obstacles doivent être pris en compte : les difficultés à comparer la cible à d'autres entreprises de son secteur, comme le fait naturellement une cotation en bourse, ainsi que l'utilisation d'un juste taux d'actualisation convenant au profil de l'entreprise (Lehmann, 1993). Pour terminer, le repreneur devra relever un dernier défi, celui du financement de la transmission/reprise qui sera souvent plus important que celui du créateur, l'entreprise ayant plus d'actifs, une clientèle établie, des réseaux fonctionnels, des employés formés, etc. Le montage financier devra donc être un savant amalgame de divers véhicules financiers incluant une part importante de capitaux propres (Lehmann, 1993 ; Mathieu *et al.*, 2011 ; Richer *et al.*, 2005 ; Senbel et St-Cyr, 2007).

2.2. Les enjeux humains liés au cédant

La reprise inclut nécessairement un cédant désireux d'assurer la pérennité de son entreprise et un repreneur souhaitant reprendre une entreprise déjà existante (Cadieux et Brouard, 2009). Or l'interaction entre les protagonistes ne se fait pas aussi aisément que le repreneur le souhaiterait, notamment à cause du lien d'attachement que peut avoir le cédant pour son entreprise, cela même lorsqu'il a officiellement planifié sa sortie (Hytti *et al.*, 2011).

Pour DeTienne (2010), un propriétaire-dirigeant peut envisager quitter la carrière entrepreneuriale de différentes manières (transmission, vente, liquidation), indépendamment du cycle de vie de l'entreprise (démarrage, croissance, maturité, déclin). Ce qui signifie que le départ du propriétaire-dirigeant n'équivaut pas nécessairement à la fermeture de l'entreprise (Ryan et Power, 2012 ; Wennberg *et al.*, 2010). Tout autant que cela indique que les cibles ne soient pas nécessairement des entreprises matures non plus, même si les résultats de Ryan et Power (2012) révèlent que la moyenne d'âge des PME à transmettre est de 24 ans. Selon Wennberg *et al.* (2010), pour des raisons d'âge, d'éducation ou d'expérience, la sortie du propriétaire-dirigeant peut être volontaire ou involontaire, sans nécessairement affecter son sentiment de réussite ou d'échec, même lorsque son choix porte sur la liquidation de son entreprise. Au même titre qu'elle peut être envisagée ou non, puisque parmi les répondants ayant participé à l'enquête menée par Ryan et Power (2012), près de 15 % n'avaient aucune idée de la manière dont ils assureraient la continuité de leur entreprise. À cet effet, les résultats de l'enquête de Battisti et Okamuro (2010) révèlent, pour leur part, qu'en Nouvelle-Zélande, les cédants à la tête de PME de plus grandes tailles sont moins favorables à la fermeture ou la vente à un tiers externe ; ceux dirigeant des entreprises plus performantes préfèrent la transmission/reprise interne ; tandis que ceux ayant fondé leur entreprise sont moins enclins à la vendre, préférant rester impliqués dans celle-ci. Ce que précisent Niedermeyer *et al.* (2010) en soulignant que ce ne sont pas tous les cédants qui cherchent à vendre pour des raisons financières, certains ayant d'autres préoccupations de nature émotionnelle.

Pour le repreneur, le cédant est d'abord perçu comme un partenaire de négociation, notamment dans les cas de transmissions/reprises internes et externes. Sur ce point, Durst et Guldengerg (2010) notent que la majorité des repreneurs ayant participé à leur étude ne ressentaient pas nécessairement le besoin de faire appel aux connaissances du cédant lors de leur mise en poste, sous prétexte d'éviter les erreurs de leurs prédécesseurs. Cela même lorsque, pour les repreneurs internes, il a été important de conserver la culture de l'organisation. Néanmoins, des facteurs comme la taille et le secteur d'activité de l'entreprise pourraient avoir un impact sur les facteurs relationnels jugés importants par les protagonistes. Par exemple, dans leur étude faite auprès de neuf très petites entreprises artisanales, Thévenard-Puthod et Picard (2006) soulignent la possibilité qu'un climat de confiance puisse s'installer entre le cédant et le repreneur, dès leur premier contact, l'un s'identifiant à l'autre (Jacques-Jouvenot et Schepens, 2007). Ce qui, dans la foulée, faciliterait le transfert des savoirs et l'acceptation du repreneur auprès des parties prenantes internes et externes.

Même lorsqu'il y a une bonne volonté de part et d'autre, ce qui n'est pas toujours le cas (Howorth *et al.*, 2004), chacun a ses propres attentes, ses propres représentations (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). D'un côté, le cédant cherche un repreneur qui lui convient, disposant à la fois des compétences techniques et humaines requises pour assurer la pérennité de l'entreprise, sans compter d'autres critères parfois subjectifs, comme la « passion du métier » (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Bourgeois, 2008 ; Jacques-Jouvenot et Schepens, 2007 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2006). De l'autre, le repreneur s'attend à une relation d'affaires empreinte de transparence, notamment au chapitre des résultats financiers et du potentiel de développement de la cible (Thévenard-Puthod et Picard, 2006). Alors qu'il n'a peut-être pas les compétences ou les ressources financières requises pour acquérir la cible choisie (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009).

2.3. Les enjeux liés aux parties prenantes

Il est clair que l'arrivée d'un repreneur dans une entreprise, qu'elle soit familiale ou non, est une source de changement qui suscite des réactions positives ou négatives chez les différentes parties prenantes, comme les employés, les clients, les fournisseurs, les institutions financières, etc. À cet effet, Örtqvist, Drnovsek et Wincent (2007), par le biais d'une enquête faite auprès de 183 jeunes entrepreneurs (en prédémarrage, démarrage et au cours des toutes premières années de la carrière), soulignent l'impact que peut avoir la capacité d'ajustement du nouveau rôle de l'entrepreneur sur la performance de la nouvelle aventure, notamment face aux attentes des parties prenantes. Plus elles adhèrent au projet, plus les chances de réussite du nouvel entrepreneur sont élevées. Cette dimension est d'ailleurs documentée par LeBreton-Miller, Miller et Steier (2004) qui, dans leur modèle intégrateur, incluent la famille et les membres du conseil d'administration comme des parties prenantes devant être prises en compte, notamment dans les cas de transmissions/reprises familiales. Au même titre que le fait Boussaguet (2011) dans ses travaux sur la prise en compte des salariés dans les cas de transmissions/reprises externes. À ce dernier sujet, Durst et Guldengerg (2010) soulèvent que la réaction des employés est déterminante pour autant qu'il s'agisse d'employés clés qui seraient les mieux placés pour assurer la continuité des savoirs faire de l'entreprise. Alors que Bastié *et al.* (2010), ayant voulu comprendre l'effet que la forme de la reprise peut générer sur les clients et les fournisseurs de l'entreprise transmise/reprise, montrent que l'expérience du repreneur dans une activité proche ou identique à celle de la reprise a un effet positif sur la probabilité de réactions favorables des fournisseurs, mais pas sur celle des clients.

3. La performance des repreneurs

Les quelques études comparatives s'étant penchées sur la performance selon les résultats financiers obtenus par les créateurs et les repreneurs ne mesurent pas toutes cette dernière au moyen des mêmes critères, de sorte qu'il est difficile pour le moment de postuler avec assurance que les repreneurs sont plus ou moins performants que les autres. Par exemple, l'enquête de Chaganti et Schneer (1994) révèle que les créateurs ont un taux de rendement de l'actif investi (ROA) plus élevé que les repreneurs externes, d'une part, et que les repreneurs familiaux génèrent des ventes plus élevées que les repreneurs externes, d'autre part. Alors que, mesurant plutôt la performance en termes de croissance (ventes) et de profitabilité, Raymond *et al.* (2011) constatent que les créateurs et les repreneurs externes seraient plus performants que les successeurs familiaux.

Au reste, les résultats des recherches existantes sur la performance post-transmission/reprise exigent une certaine prudence dans leur interprétation. Par exemple, Howorth *et al.* (2007) montrent clairement que la performance est influencée positivement par le maintien de certaines valeurs fondamentales mises en place par le cédant depuis plusieurs années. Scholes *et al.* (2010), par le biais d'une enquête menée auprès de 104 PME familiales transmises à l'interne ou à l'externe, mettent également en lumière l'impact que peut avoir l'implication du cédant auprès du repreneur dans la performance post-transmission/reprise en termes de croissance. Au même titre qu'une étude menée par Meijaard *et al.* (2005) auprès de 628 PME hollandaises révèle que seule la planification aurait une influence sur la performance post-transmission/reprise. Enfin, dans les cas de repreneurs familiaux, les résultats de l'étude longitudinale de Molly, Laveren et Deloof (2010) faite auprès 152 PME familiales belges révèlent que les performances financières diffèrent selon que l'entreprise vive son premier ou son second transfert générationnel, notamment au chapitre des taux de croissance et d'endettement qui ont tendance à diminuer pour ensuite augmenter.

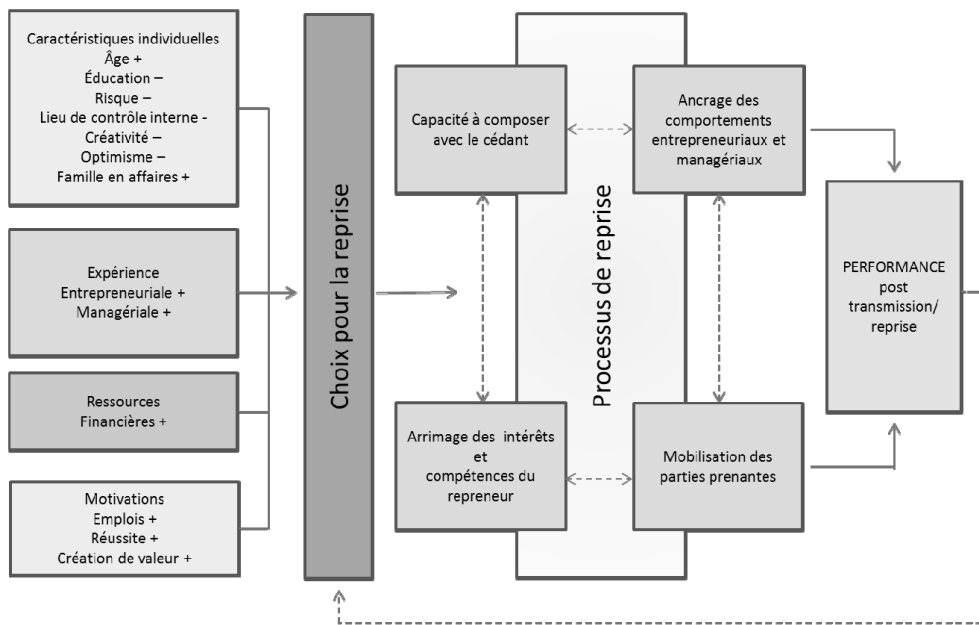
4. Proposition d'un modèle de carrière entrepreneuriale

À la lumière de la littérature consultée, nous comprenons mieux maintenant que la carrière entrepreneuriale puisse se distinguer de la carrière entrepreneuriale tant par les antécédents du repreneur que par les défis qui l'attendent tout du long de son parcours. Par exemple, comme l'illustre la figure 1, certains antécédents liés aux caractéristiques individuelles, à l'expérience, aux ressources, notamment financières, et aux motivations ont un impact sur le choix de reprendre plutôt que de créer. Plus précisément, les repreneurs et les créateurs ont, toujours selon la littérature que nous avons consultée, chacune des caractéristiques distinctives dont l'âge, l'éducation, la tolérance au risque, la créativité, le lieu de contrôle interne, l'optimisme, la provenance familiale, les expériences entrepreneuriales et managériales, la perception de l'accès aux ressources de même que certaines motivations comme la préservation des emplois existants (ce qui ne peut se retrouver chez les créateurs) et la création de valeur d'une entreprise déjà existante qui parfois, laisse à désirer.

Quant aux autres particularités du parcours repreneurial, nous les avons regroupées, dans la perspective du repreneur, selon quatre grands groupes de facteurs se retrouvant, de manière interactive, tant en amont qu'en aval du processus de reprise, comme l'entendent Deschamps et Paturel (2009). Parmi ceux-ci, nous retenons, (1) la capacité du repreneur à composer avec le cédant incluant sa capacité d'établir un climat de confiance, voire de complicité avec le cédant, permettant, dans la foulée, un meilleur partage de l'information, du savoir-faire

et du savoir-être nécessaires à la réussite de la transmission/reprise, incluant la négociation et le financement ; (2) l'arrimage des intérêts et des compétences du repreneur avec la cible et le secteur d'activité dans laquelle elle évolue qui, pour sa part, assurera la légitimité et la crédibilité du repreneur auprès du cédant et des autres parties prenantes, quelle que soit la forme de transmission/reprise envisagée ; (3) l'ancrage des comportements entrepreneuriaux et de gestion du repreneur qui se fera par le biais de différentes stratégies de formation, d'intégration et de préparation (Cadieux et Brouard, 2009) de même que par la mise en place de nouvelles stratégies d'affaires, lorsque cela s'avère nécessaire (Bégin *et al.*, 2011 ; Grazzini *et al.*, 2009 ; Haddadj et d'Andria, 1998 ; Wright *et al.*, 1992) ; et enfin (4) la capacité du repreneur de mobiliser les différentes parties prenantes au projet ce qui aura, dans la foulée, un impact sur la performance post-transmission/reprise (Diwisch, Voithofer et Weiss, 2007).

Figure 1. La carrière repreneuriale : une première réflexion



Discussion et conclusion

Cet article avait pour objectif de susciter une première réflexion sur la carrière repreneuriale à l'aide de la littérature existante. Il est clair qu'il s'agit d'un modèle exploratoire ne nous permettant pas de faire de liens positifs ou négatifs entre les groupes de facteurs identifiés. Toutefois, cette proposition met en lumière un bilan des connaissances sur cet objet de recherche et laisse entrevoir des possibilités de développement des connaissances dans les recherches futures. D'abord, plusieurs des éléments en amont du choix de la reprise réfèrent à des concepts utilisés fréquemment pour comprendre le développement de l'intention d'entreprendre. D'ailleurs, les informations révélées dans la littérature indiquent des différences entre les repreneurs et les créateurs, ce qui laisse penser que les éléments menant au développement de l'intention pourraient être différents. Conséquemment, en complément à notre démarche de recension de la littérature, il pourrait être

opportun de s'inspirer des travaux sur l'intention d'entreprendre et des différents modèles développés pour identifier des éléments non investigués dans la littérature sur le repreneuriat. Par exemple, la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991), massivement utilisée dans le contexte de l'entrepreneuriat (Carr et Sequeira, 2007 ; Fayolle, Gailly et Lassas-Clerc, 2006 ; Krueger, Reilly et Casrud, 2000 ; Souitaris, Zerbinati et Al-Laham, 2007 ; Van Gelderen *et al.*, 2008), stipule que trois facteurs influencent les intentions : l'attitude à l'égard du comportement, les normes subjectives et le degré de contrôle comportemental perçu. Du coup, une meilleure exploration de ces facteurs pourrait amener à identifier d'autres dimensions permettant de développer les intentions des repreneurs qui n'ont pas été identifiés jusqu'à maintenant dans la littérature.

Ensuite, les travaux menés sur les choix de carrière proposent des modèles beaucoup plus complets que ceux utilisés en entrepreneuriat et pourraient amener des éléments de réflexion permettant d'ouvrir des voies de recherche dans le contexte du repreneuriat. À titre d'exemple, Lent, Brown et Hackett (2002) proposent une théorie sociocognitive de la carrière (TSC) qui pourrait être fort utile pour comprendre le passage de l'intention à l'action et même la rétentation à la carrière. Ainsi, selon le profil individuel (personnalité, prédisposition, sexe, etc.) et contextuel (famille, amis, réseaux, société, etc.), la personne vivra des expériences d'apprentissage qui permettront de développer l'auto-efficacité (i.e. perception du niveau d'habileté à accomplir une tâche) et les attentes de résultats (i.e. les attentes que ses actions produiront les résultats souhaités (instrumentalité), multipliées par la valeur accordée à ces résultats (valence)). Selon cette théorie, les facteurs précédemment cités sont susceptibles de développer les intérêts pour certaines activités et les intentions à propos du choix de carrière, le tout amenant l'individu à se fixer des buts, à passer à l'action et à rechercher la performance, ces derniers éléments nourrissant en retour l'apprentissage. Si certains de ces éléments concordent avec le modèle exploratoire que nous proposons, nous pouvons constater que toute la question de l'auto-efficacité du repreneur n'a pas été étudiée dans la littérature sur le repreneuriat. Sachant que l'auto-efficacité entrepreneuriale (McGee *et al.*, 2009) a une incidence sur l'intention d'entreprendre, la création de l'entreprise et sur la performance du dirigeant (Bandura, 1997 ; Boyd et Vozikis, 1994 ; Dimov, 2010), l'investigation de ce concept dans un contexte de repreneuriat pourrait apporter un éclairage nouveau à ce choix de carrière spécifique.

Finalement, la conception de la performance post-transmission/reprise reste aussi à définir, d'une part, et l'investigation des différences repreneurs/créateurs au niveau des dimensions pouvant influencer la performance demeure peu explorée, d'autre part. Sachant l'ambiguïté du concept de performance (Marchand et Raymond, 2008 ; St-Pierre et Cadieux, 2011), des propositions de mesure de performance pertinentes au contexte repreneurial demeurent à formuler. En outre, si les profils des repreneurs et des créateurs se distinguent à plusieurs égards, il est probable que leur style de gestion et leurs objectifs pourraient être différents. Conséquemment, la performance de l'entreprise reprise pourrait différer pour ces raisons, ce qui reste à démontrer. Cela nécessitant des recherches plus approfondies sur cet objet de recherche particulier qui permettront de mieux comprendre le repreneuriat en tant que choix spécifique de carrière entrepreneuriale.

Références

- AJZEN I. (1991), « The Theory of Planned Behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n° 2, pp. 179-211.
- BANDURA A. (1997), *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, W.H. Freeman.
- BASTIÉ F., CIEPLY S. (2007), « Le marché de la cession-reprise d'entreprise : analyse d'efficacité des bourses d'opportunités », *Revue d'économie industrielle*, vol. 117, n° 1, pp. 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*, vol. 12, n° 4, pp. 9-30.
- BÉGIN L., CHABAUD D., HANNACHI M. (2011), « La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique », dans L. Cadieux, B. Deschamps, *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 12-30.
- 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.
- BENZING C., CHU H.-M., KARA O. (2009), « Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems », *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n° 1, pp. 58-91.
- BLOCK J., THURIK R., VAN DER ZWAN P., WALTER S. (2013), « Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants from a Cross-Country Study », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n° 5, pp. 1099-1121.
- BORNARD F., THÉVENARD-PUTHOD C. (2009), « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue Internationale PME*, vol. 22, n° 3-4, pp. 83-108.
- BOURGEOIS I. (2008), « Succession : comment assurer la transmission de l'entreprise ? », *Regards sur l'économie allemande*, vol. 85, pp. 27-30.
- BOUSSAGUET S. (2011), « La prise en compte des salariés en situation de transmission/reprise externe », in *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 117-131.
- BOYD N. G., VOZIKIS G. S. (1994), « The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 4, pp. 63-77.
- CACHON J. C. (1988), « Venture Creators and Firm Buyers: A Comparison of Attitudes Towards Government Help and Locus of Control », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 5, n° 5, pp. 41-47.
- CADIEUX L., BROUARD F. (2009), *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- CARR J., SEQUEIRA J. (2007), « Prior Family Business Exposure as Intergenerational Influence and Entrepreneurial Intent: A Theory of Planned Behavior Approach », *Journal of Business Research*, vol. 60, n° 10, pp. 1090-1098.
- CARSRUD A., BRÄNNBACK M. (2011), « Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? » *Journal of Small Business Management*, vol. 49, n° 1, pp. 9-26.
- CHAGANTI R., SCHNEER J. A. (1994), « A Study of the Impact of Owner's Mode of Entry on Venture Performance and Management Patterns », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 3, pp. 243-260.
- COOPER A. C., DUNKELBERG W. C. (1986), « Entrepreneurship and Paths to Business Ownership », *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 53-68.
- COSSETTE J., MÉLANÇON S. (2010), *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec : Regard sur 2013 et 2018*, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).
- CRA (2012), http://www.cra.asso.fr/IMG/pdf/A_observatoire_2012b.pdf.
- DELMAR F., WIKLUND J. (2008), « The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n° 3, pp. 437-457.
- DESCHAMPS B., PATUREL R. (2009), *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, 3^e édition, Paris, Dunod.

- DETIENNE D. R. (2010), « Entrepreneurial Exit as Critical Component of the Entrepreneurial Process: Theoretical Development », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, pp. 203-215.
- DIMOV D. (2010), « Nascent Entrepreneurs and Venture Emergence: Opportunity Confidence, Human Capital, and Early Planning », *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 6, pp. 1123-1153.
- DIWISCH D. S., VOITHOFER P., WEISS C. R. (2007), « Succession and Firm Growth : Results from a Non-Parametric Matching Approach », *Small Business Economics*, vol. 32, n° 1, pp. 45-56.
- DURST S., GULDENGERG S. (2010), « What Makes SMEs Attractive to External Successors? » *Journal of information and knowledge systems*, vol. 40, n° 2, pp. 108-135.
- DURST S., SABBADO L. (2012), « Transmission non familiale des PME allemandes : les enjeux de la transparence », *Entreprendre & Innover*, vol. 2, n° 14, pp. 86-96.
- DYER W. G. (1994), « Toward a Theory of Entrepreneurial Career », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 19, n° 2, pp. 7-21.
- ENNEW C., ROBBIE K., WRIGHT M., THOMPSON S. (1994), « Small Business Entrepreneurs and Performance: Evidence from Management Buy-Ins », *International Small Business Journal*, vol. 12, n° 4, pp. 28-44.
- FAYOLLE A., GAILLY B., LASSAS-CLERC N. (2006), « Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Programs: A New Methodology », *Journal of European Industrial Training*, vol. 30, n° 9, pp. 701-720.
- FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2010), *Indice entrepreneurial québécois 2010 : Qu'est-ce que les entrepreneurs québécois ont dans le ventre ?*, <http://www.entrepreneurship.qc.ca/livres-et-conferences/livres/indice-entrepreneurial-quebecois-2010-0>.
- GARTNER W. B., MITCHELL T. R., VESPER K. H. (1989), « A Taxonomy of New Business Ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, pp. 169-186.
- GEINDRE S. (2009), « Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise », *Revue Internationale PME*, vol. 22, n° 3-4, pp. 109-138.
- GEINDRE S. (2012), « S'approprier le réseau du cédant après une reprise », *Entreprendre et Innover*, vol. 2, n° 14, pp. 40-48.
- GERAUDEL M., JAUEN A., MISSIONIER A., SALVETAT 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*, vol. 22, n° 3-4, pp. 13-30.
- 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*, vol. 22, n° 3-4, pp. 139-164.
- GRUNDSTRÖM C., ÖBERG C., ÖHRWALL RÖNNBÄCK A. (2012), « Family-Owned Manufacturing SMEs and Innovativeness: A Comparison Between Within-Family Successions and External takeovers », *Journal of Family Business Strategy*, vol. 3, n° 3, pp. 162-173.
- HADDADJ S., D'ANDRIA A. (1998), « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ? » *Revue Internationale PME*, vol. 11, n° 4, pp. 45-65.
- HESSELS J., VAN GELDEREN M., THURIK R. (2008), « Entrepreneurial Aspirations, Motivations, and Their Drivers », *Small Business Economics*, vol. 31, n° 3, pp. 323-339.
- HOWORTH C., WESTHEAD P., WRIGHT M. (2004), « Buyouts, Information Asymmetry and the Family Management Dyad », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n° 4, pp. 509-534.
- HOWORTH C., WRIGHT M., WESTHEAD P. (2007), « Succession, professionalization and the staying power of familiness: A longitudinal study of management buyouts of family firms », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 27, n° 14, article 1.

- HYTTI U., STENHOLM P., PEURA K. (2011), « Transfers of Business Planning and Bounded Emotionality: a Follow-up Case Study », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 17, n° 5, pp. 561-580.
- JACQUES-JOUVENOT D., SCHEPENS F. (2007), « Transmettre et reprendre une entreprise : de l'homo oeconomicus à l'homo memor », *Revue du Mauss*, vol. 1, n° 29, pp. 377-391.
- JONES C. S. (1992), « The Attitudes of Owner-Managers towards Accounting Control Systems Following Management Buyout », *Accounting Organizations and Society*, vol. 17, n° 2, pp. 151-168.
- KRUEGER N. F. J., REILLY M. D., CARSRUD A. L. (2000), « Competing Models of Entrepreneurial Intentions », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 5-6, pp. 411-432.
- LEBRETON-MILLER I., MILLER D., STEIER L. (2004), « Toward an Integrative Model of FOB Succession », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 2, n° 4, pp. 305-328.
- LEHMANN P.-J. (1993), « Le financement de la transmission des PME », *Revue Française de Gestion*, vol. 95 (septembre-octobre), pp. 116-121.
- LENT R. W., BROWN S. D., HACKETT G. (2002), « Social Cognitive Career Theory », in *Career choice and development*. Ed. par D. Brown (4^e éd.). San Francisco, CA, Jossey-Bass, pp. 255-311.
- MARCHAND M., RAYMOND L. (2008), « Researching Performance Measurement Systems. An Information Systems Perspective », *International journal of operations and production management*, vol. 28, n° 7, pp. 663-686.
- MATHIEU C. (2011), « L'évaluation financière d'entreprise en transmission/reprise : approche critique du courant financier traditionnel ». In *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/ reprise des PME*. Québec: Presse de l'Université du Québec, pp. 169-186.
- MATHIEU C., CADIEUX L. GRATTON P. (2011), « Le financement de la transmission/reprise : un aperçu ». In *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME* Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 151-168.
- MCGEE J. PETERSON M., MUELLER S., SEQUEIRA J. (2009), « Entrepreneurial Self Efficacy: Refining the Measure », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 4, pp. 965-988.
- MEIJAARD J., UHLANER L., FLÖREN R., DIEPHUIS B., SANDERS B. (2005), *The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs* (No. N200505), Zoetermeer, EIM Business and Policy Research.
- MOLLY V., LAVEREN E., DELOOF M. (2010), « Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance », *Family Business Review*, vol. 23, n° 2, pp. 131-147.
- NIEDERMEYER C., JASKIEWICZ P., KLEIN S. B. (2010), « Can't Get No Satisfaction? Evaluating the Sale of the Family Business from the Family's Perspective and Deriving Implications for New Venture Activities », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 22, n° 3-4, pp. 293-320.
- OBSERVATOIRE BPCE (2012), <http://www.observatoire.bpce.fr/-Microscopie-de-la-cession-.html>.
- ÖRTQVIST D., DRNOVSEK M., WINCENT J. (2007), « Entrepreneurs' Coping with Challenging Role Expectations », *Baltic Journal of Management*, vol. 2, n° 3, pp. 288-304.
- PARKER S. C., VAN PRAAG C. M. (2012), « The Entrepreneur's Mode of Entry: Business Takeover or New Start? » *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n° 1, pp. 31-46.
- RAYMOND L., CADIEUX L., ST-PIERRE J. (2012), « Implications of the SME Owner-manager's Business Venturing Mode: Comparing Founders, Acquirers and Successors », *Journal of Entrepreneurship Culture*, vol. 20, n° 1, pp. 57-81.
- RICHER F., ST-CYR L., LAMBARAA Y. (2004), « La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, n° 3, pp. 95-102.

- ROBBIE K., WRIGHT M. (1995), « Managerial and Ownership Succession and Corporate Restructuring: the Case of Management Buy-Ins », *Journal of Management Studies*, vol. 3, n° 4, pp. 527-549.
- ROBICHAUD Y., MCGRAW E. (2008), « Les motivations entrepreneuriales comme facteur explicatif de la taille des entreprises », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 21, n° 1, pp. 59-74.
- RYAN G., POWER B. (2012), « Small Business Transfer Decisions: What Really Matter? Evidence from Ireland and Scotland », *Irish Journal of Management*, vol. 31, n° 2, pp. 99-125.
- 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*, vol. 29, n° 3, pp. 329-349.
- SCHOLES L., WRIGHT M., WESTHEAD P., BRUINING H. (2010), « Strategic Change in Family Firms Post Management Buyout: Ownership and Governance Issues », *International Journal of Small Business*, vol. 28, n° 5, pp. 505-521.
- SENBEL D., ST-CYR L. (2007), « La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement », *Économies et Sociétés*, vol. K, n° 16, pp. 91-120.
- SHANE S., LOCKE E., COLLINS C. (2003), « Entrepreneurial Motivation », *Human Resource Management Review*, vol. 13, n° 2, pp. 257-279.
- SOUTARIS V., ZERBINATIS., AL-LAHAMA. (2007), « Do Entrepreneurship Programmes Raise Entrepreneurial Intention of Science and Engineering Students? The Effect of Learning, Inspiration and Resources », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 4, pp. 566-591.
- ST-PIERRE J., CADIEUX L. (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires-dirigeants de PME ? » *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n° 1, pp. 33-52.
- THÉVENARD-PUTHOD C., PICARD C. (2006), « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *Revue des Sciences de la Gestion*, vol. 3, n° 219, pp. 99-113.
- TROUVÉ P. (2013), *La transmission d'entreprise, un potentiel négligé*, http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/01/21/la-transmission-d-entreprise-un-potentiel-neglige_1819925_3234.html.
- UCBASARAN D., WRIGHT M., WESTHEAD P. (2003), « A longitudinal Study of Habitual Entrepreneurs: Starters and Acquirers », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 15, pp. 207-228.
- VAN GELDEREN M., BRAND M., VAN PRAAG M., BODEWES POUTSMA W. E., VAN GILS A. (2008), « Explaining Entrepreneurial Intentions by Means of the Theory of Planned Behaviour », *Career Development International*, vol. 13, n° 6, pp. 538-559.
- WENNBERG K., WIKLUND J., DETIENNE D. R., CARDON M. (2010), « Reconceptualizing Entrepreneurial Exit: Divergent Exit Routes and their Drivers », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, pp. 361-375.
- WESTHEAD P., UCBASARAN D., WRIGHT M., BINKS M. (2005), « Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour and Contributions », *Small Business Economics*, vol. 25, pp. 109-132.
- WRIGHT M., ROBBIE K., ENNEW C. (1997), « Serial entrepreneurs », *British Journal of Management*, vol. 8, n° 3, pp. 251-268.
- WRIGHT M., THOMPSON S., ROBBIE K. (1992), « Venture Capital and Management-Led, Leveraged Buy-Outs: A European Perspective », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 47-71.
- ZELLWEGER T. M., DEHLEN T. (2012), « Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth among Family Firm Owners », *Family Business Review*, vol. 25, n° 3, pp. 280-297.