

Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat 2007
Sherbrooke, 4-5 octobre 2007

LA TRANSMISSION DES PME : VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DU CONTEXTE

François Brouard, DBA, CA

Professeur, Sprott School of Business, Carleton University
824 Dunton Tower, 1125 Colonel By Drive Ottawa (Ontario) Canada K1S 5B6
téléphone : (613) 520-2600, ext. 2213; télécopieur : 613.520.44.27
francois_brouard@carleton.ca; <http://sprott.carleton.ca/~fbrouard/>

Louise Cadieux, DBA

Professeure, Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières
Membre de l'Institut de recherche sur les PME
3351, boul des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières (Québec) Canada G9A 5H7
téléphone : (819) 376-5011, poste 4039; télécopieur : 819.376.50.79
louise.cadieux@uqtr.ca; <http://www.uqtr.ca/~cadieux/>

RÉSUMÉ

Avec les changements démographiques, la transmission d'entreprise représente un défi de plus en plus présent pour les dirigeants de PME. Pourtant, la transmission n'est pas un phénomène aussi simple ou homogène que l'on serait porté à le croire. Il s'agit davantage d'un phénomène complexe et hétérogène, en ce sens qu'il y a plusieurs types de transmissions d'entreprise qui se développent selon les différents contextes. Il est donc important de bien comprendre le contexte global de la transmission d'entreprise afin de nuancer ce phénomène et de situer les différences que cela implique. Cette communication a pour principal objectif de présenter les différents contextes de la transmission des PME. Basée sur une revue de la littérature, il s'agit essentiellement d'une communication conceptuelle orientée vers la réflexion en vue de développer une meilleure compréhension du phénomène de la transmission tant en ce qui

concerne le transfert de la direction que de celui de la propriété. Elle met l'accent sur les contextes dans lequel elle s'effectue, notamment l'environnement externe, l'environnement interne (entreprise, famille, individus) et l'environnement des conseillers.

LA TRANSMISSION DES PME : VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DU CONTEXTE

RÉSUMÉ

Avec les changements démographiques, la transmission d'entreprise représente un défi de plus en plus présent pour les dirigeants de PME. Pourtant, la transmission n'est pas un phénomène aussi simple ou homogène que l'on serait porté à le croire. Il s'agit davantage d'un phénomène complexe et hétérogène, en ce sens qu'il y a plusieurs types de transmissions d'entreprise qui se développent selon les différents contextes. Il est donc important de bien comprendre le contexte global de la transmission d'entreprise afin de nuancer ce phénomène et de situer les différences que cela implique. Cette communication a pour principal objectif de présenter les différents contextes de la transmission des PME. Basée sur une revue de la littérature, il s'agit essentiellement d'une communication conceptuelle orientée vers la réflexion en vue de développer une meilleure compréhension du phénomène de la transmission tant en ce qui concerne le transfert de la direction que de celui de la propriété. Elle met l'accent sur les contextes dans lequel elle s'effectue, notamment l'environnement externe, l'environnement interne (entreprise, famille, individus) et l'environnement des conseillers.

1. INTRODUCTION

La transmission d'entreprise est une problématique à laquelle fait face une majorité de dirigeants à la tête de PME provenant de plusieurs pays industrialisés. Par exemple, la Commission des Communautés Européennes estime qu'un tiers des entreprises faisant partie de l'Union Européenne aura fait l'objet d'une transmission entre 2003 et 2013. Des statistiques issues du rapport de cet organisme, notons, entre autres, l'Allemagne qui prévoit plus de 350 000 transmissions d'entreprise dans les cinq prochaines années; l'Italie qui évalue à 40 % le nombre d'entreprises qui changeront de mains dans les 10 années à venir; et l'Autriche qui évalue à 23 % le nombre de transmissions entre 2004 et 2013 (CCE, 2006). Dans la foulée, en Finlande, on estime à 40 % le nombre d'entreprises destinées à changer de main avant l'an 2010 (Malinen, 2001) alors qu'au Canada, c'est 41 % des dirigeants de PME qui prévoient procéder au transfert de leur entreprise avant 2010, et 71 % avant 2015 (FCEI, 2005).

Selon les études consultées (Counot et Mulic, 2004; CCE, 2006; FCEI, 2005; OSEO, 2005), une transmission d'entreprise réussie présente des avantages économiques importants qui vont au-delà du maintien des emplois et de la production actuelle. Les repreneurs, qu'ils soient familiaux ou non, apportent une nouvelle vigueur aux entreprises existantes ainsi que de meilleures occasions pour les employés, leur collectivité et l'économie. Même si les chances de survie des PME transmises sont meilleures que celle des créations pures (Counot et Mulic, 2004), la démarche permettant d'assurer la continuité de l'entreprise demeure risquée. À ce chapitre, les résultats de l'étude d'OSEO (2005) montrent qu'en moyenne le taux de défaillance des transmissions d'entreprise s'établit à 5 % après deux ans d'opération, à 13,5 % après quatre ans et à 21% après six ans. Or, la transmission d'entreprise n'est pas un phénomène simple ou homogène. Il s'agit davantage d'un phénomène complexe et hétérogène dans la mesure où plusieurs types de transmissions peuvent être envisagés selon les contextes dans lesquels les dites entreprises évoluent. Cette communication a donc pour principal objectif de présenter une synthèse des différents contextes de la transmission de PME. Basée sur une revue de la littérature non exhaustive, il s'agit essentiellement d'une communication conceptuelle orientée vers une réflexion permettant une compréhension plus globale du phénomène de la transmission d'entreprise tant en ce qui concerne le transfert de la direction que de celui de la propriété. La

discussion devrait permettre d'aider le prédécesseur/cédant, le successeur/repreneur et les conseillers dans la compréhension du processus de la transmission d'entreprises qu'elles soient familiales ou non.

Le présent texte se divise en cinq grandes sections. Après l'introduction incluse dans la première section, la deuxième section présente les deux types de transfert lors d'une transmission d'entreprise. La troisième section examine les trois formes de transmission. La quatrième section commente les trois principaux contextes de la transmission d'entreprise, soit l'environnement externe, l'environnement interne et l'environnement des conseillers et présente une synthèse permettant de situer graphiquement les contextes de la transmission d'entreprise. Une conclusion termine la communication.

2. LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE : DEUX TRANSFERTS

Selon le Petit Larousse, « la transmission » est une opération par laquelle les pouvoirs sont transférés à un successeur. Dans le contexte nous interpellant, la transmission signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du successeur (dans les cas de transmission familiale) ou du repreneur (dans les autres cas de transmission) de même que par le retrait du prédécesseur (dans les cas de transmission familiale) ou du cédant (dans les autres cas de transmission) de la gouvernance de cette même entreprise. Pour la majorité des auteurs consultés, la transmission d'une entreprise n'est pas un événement en soi, mais un processus pouvant s'échelonner entre le moment où le prédécesseur/cédant commence à réfléchir à son projet de transmission et le moment où la direction et la propriété de l'entreprise sont officiellement entre les mains du successeur/repreneur et au cours duquel sont interpellées diverses catégories d'acteurs provenant des environnements interne et externe de cette même entreprise (Boussaget, 2007; Bjuggren et Sund, 2005; Cadieux, 2005a, Cadieux, 2005b; Barbot et Richomme-Huet, 2007; Deschamps, 2000; Deschamps et Barbot, 2006; Lambrecht, 2005; LeBreton-Miller *et al.*, 2004; Mickelson et Worley, 2003; Mouline, 2000; Senbel et St-Cyr, 2007; Sharma, 2004).

Au début des années 1970, Danco, cité dans Hugron (1993), différencie deux aspects dans le processus de la transmission d'une entreprise, soit le transfert de la gestion et celui du patrimoine. Élaboré à la suite d'une étude de cas exploratoire faite auprès de six entreprises familiales québécoises ayant vécu au moins une transmission, c'est ce que propose le modèle de Hugron (1992) dans lequel les deux types de transferts sont clairement définis, selon quatre étapes chacun. Le processus du transfert de la direction inclut les phases d'incubation, du choix, du règne-conjoint et du désengagement. Celui de la propriété contient l'amorce de la décision, la décision en elle-même, la consultation auprès d'experts et la finalisation. N'évoluant pas nécessairement au même rythme, ni de la même manière, la mise en œuvre et l'achèvement des deux transferts sont néanmoins considérés essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise (Bjuggren et Sund, 2005; Cadieux, 2005a; Hugron, 1992; LeBreton-Miller *et al.*, 2004; Mignon, 2001; Morris *et al.*, 1996; Senbel et St-Cyr, 2007; Sharma, 2004).

Le transfert de direction s'intéresse au changement du leadership. Dans cette perspective, il s'agit de préparer et d'intégrer le successeur/repreneur dans ses nouvelles fonctions de gestion, tant au niveau opérationnel que stratégique (Boussaget, 2007; Cadieux, 2007; Hugron, 1992, LeBreton-Miller *et al.*, 2004; Mignon, 2001) en même temps que le prédécesseur/cédant se défait progressivement de son rôle de PDG (Cadieux, 2005b). Pour ce faire, plusieurs dimensions sont prises en compte. Par exemple, certains parlent de la nécessité d'une réflexion stratégique de la part du prédécesseur/cédant permettant de déterminer le choix du candidat à la relève (Barbot et Richome-Huet, 2007; LeBreton-Miller *et al.*, 2004). Tandis que d'autres incluent le processus de socialisation du successeur/repreneur lequel débute avant son entrée officielle dans l'entreprise comme dirigeant (Boussaget, 2007; Cadieux, 2007; Deschamps, 2000; Lambrecht, 2005; LeBreton-Miller *et al.*, 2004) ou le processus de désengagement du prédécesseur/cédant (Cadieux, 2005b; Pailot, 2000), que la transmission soit familiale ou non.

Le transfert de propriété porte sur le transfert légal de l'entreprise. La concrétisation finale est la possession du capital actions par le successeur et/ou le repreneur (Bjuggren et Sund, 2005; Hugron, 1992; Mignon, 2001; Senbel et St-Cyr, 2007; St-Cyr *et al.*, 2005). Il existe plusieurs manières d'effectuer un transfert de propriété. Le transfert peut se concentrer sur les actifs ou les actions de l'entreprise. Il peut s'agir d'un transfert global ou par étapes (Bjuggren et Sund, 2005;

St-Cyr *et al.*, 2005). Le mode de détention de l'entreprise par le prédécesseur/cédant et le mode d'acquisition par le successeur/repreneur sont des modes influençant le transfert (Bjuggren et Sund, 2005). La contrepartie reçue lors du transfert peut représenter de l'argent comptant, des sommes à recevoir et des actions (St-Cyr *et al.*, 2005). Les considérations fiscales sont particulièrement importantes lors du transfert afin de minimiser les conséquences pour les différentes parties impliquées (Bjuggren et Sund, 2005; Sansing et Klassen, 2003). Enfin, selon la CCE (2006, p. 6), « la transmission d'entreprise nécessite généralement plus d'investissements en capitaux qu'une création d'entreprise, car il faut payer non seulement les immobilisations corporelles et financières mais aussi les relations avec les clients, les fournisseurs, la renommée, les attentes de bénéfices futurs, etc. ». Les résultats d'une étude faite par St-Cyr et Richer (2003) montrent que les principales difficultés liées au transfert de la propriété sont : obtenir le capital pour l'achat de l'entreprise; établir un juste prix pour l'entreprise; faire les remboursements relatifs à la succession; choisir les modes de transfert des actions; et garantir une retraite au prédécesseur. À ce sujet, retenons que pour la plupart des dirigeants de PME, maintenir leur niveau de qualité de vie atteint grâce à leurs activités d'affaires demeure leur principale préoccupation lorsqu'ils pensent à leur retraite (Potts *et al.*, 2001).

3. LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE : LES FORMES

La transmission d'entreprise peut prendre diverses formes dont trois principales, soit la transmission familiale, la transmission interne et la transmission externe. Ces diverses formes se caractérisent par l'acquéreur de l'entreprise. Il peut ainsi s'agir d'entreprises où le dirigeant actuel prévoit assurer la continuité par au moins un membre de la famille faisant partie de la prochaine génération ou d'entreprises où le dirigeant prévoit le faire par la mise en place d'une relève interne composée de cadres ou d'employés ou par la vente à une ou plusieurs personnes n'ayant aucun lien avec l'entreprise. Voyons de plus près en quoi chacune se distingue.

3.1 La transmission familiale

La première forme, la « transmission familiale », concerne les entreprises où le dirigeant prévoit assurer la pérennité par au moins un membre de la famille de la nouvelle génération. Selon

Transregio (2005), cette forme de transmission se produit dans 35 % des cas. À ce sujet, bien qu'un peu plus du tiers des dirigeants de PME préféreraient transmettre leur entreprise à un membre de la famille, seuls le quart l'envisagent sérieusement, faute d'intérêt de la part de leur progéniture (Cadieux, 2006; FCEI, 2005; OSEO, 2005). Selon les résultats de l'étude d'OSEO (2005), la présence d'un membre de la famille dans l'entreprise de même que la taille de l'entreprise ont un impact sur cette perception dans la mesure où les propriétaires de moyennes entreprises considèrent plus important que l'entreprise demeure au sein de la famille que ceux de petites entreprises. Au reste, les résultats de l'enquête de Transregio (2005) menée auprès de repreneurs et de cédants provenant de l'Allemagne, d'Autriche, de la France, de l'Italie, de la Lituanie, de la Pologne et de la Slovénie, révèlent que les transmissions familiales sont en régression dans la plupart des ces pays. Si nous extrapolons la réflexion de la CCE (2006), cela pourrait s'expliquer, entre autres, par la baisse du taux de natalité dans les pays industrialisés de même que par la hausse de la qualité de la formation académique des successeurs potentiels et des opportunités de carrière qui leur sont offertes sur le marché du travail.

La transmission familiale est l'option la plus connue et ayant suscité le plus d'intérêt parmi les chercheurs provenant de disciplines très diversifiées (Bird *et al.*, 2002). Cet engouement pour la problématique a permis l'acquisition de certaines connaissances nous permettant de comprendre que la transmission à un membre de la famille peut être considérée comme un processus débutant bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se terminant lors du retrait définitif du prédécesseur (Cadieux, 2005a; Hugron, 1992; LeBreton-Miller *et al.*, 2004; Lambrecht, 2005). Comme le résume le tableau 1, la transmission familiale comporte certains avantages et inconvénients. Parmi les avantages, notons, le meilleur transfert des connaissances, principalement à cause du temps que prendra le processus de la transmission (Lambrecht, 2005; OSEO, 2005; Sharma, 2004), le fort engagement des employés et des membres de la famille (Allouche et Amann, 1998; Bégin, 2007), la plus grande résistance de ce type d'organisations durant les périodes difficiles (Allouche et Amann, 1998; Hugron, 1998) et la perpétuité de la culture entrepreneuriale dans la famille (Bégin, 2007). En contrepartie, la transmission familiale comporte des inconvénients comme les fortes possibilités de conflits, notamment dus à l'indissociabilité de l'interaction entre la famille et l'entreprise dans la dynamique (Astrachan et McMillan, 2003; Bork *et al.*, 1996; Hilburt-Davis et Dyer, 2003; Kenyon-Rouvinez et

Ward, 2004), le népotisme (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004), et la difficulté qu'engendre la supervision des autres membres de la famille, notamment pour celui qui occupe le poste de PDG (St-Cyr et Richer, 2003).

Tableau 1
La transmission familiale

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilleur transfert des connaissances ▪ Fort engagement chez les employés ▪ Résistance durant les périodes difficiles ▪ Perpétuité de la culture entrepreneuriale dans la famille 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus grande possibilité de conflits ▪ Népotisme ▪ Confusion dans les rôles ▪ Supervision des autres membres de la famille

3.2 La transmission interne

La seconde forme s'intéresse à la transmission faite à un ou plusieurs employés n'ayant aucun lien de parenté avec le dirigeant, ce que nous appelons « la transmission interne ». Parmi les options de transmission interne, plusieurs sont possibles. Il peut s'agir d'un employé, d'un groupe d'employés, d'un actionnaire minoritaire ou d'un partenaire d'affaires. Comme le résume le tableau 2, notons que chacune de ces options se distingue par le degré de connaissance qu'a le repreneur de l'entreprise avant d'en assumer l'entière responsabilité (Barbot et Richome-Huet, 2007). Plus le repreneur est familier avec l'entreprise et le secteur d'activité dans lequel elle œuvre, plus la transmission a de chances de réussir (OSEO, 2005). À ce sujet, les résultats de l'étude d'OSEO (2005) montrent qu'une PME sur trois (32 %) peut être reprise par des anciens salariés. Le secteur d'activité de l'entreprise pourrait, par ailleurs, avoir un impact sur le type de repreneur. Selon Counot et Mulic (2004, p. 4), « les anciens employés reprennent le plus souvent des entreprises de service que l'ensemble des repreneurs ». Selon ces mêmes auteurs, « plus souvent qu'autrement, les anciens salariés qui n'étaient pas dirigeants reprennent de très petites structures alors que les cadres reprennent celles ayant plus de 10 employés ». Ainsi, dans une dynamique de transmission interne deux variables peuvent déjà être prises en compte pour déterminer le profil du repreneur, soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Lorsque les employés cadres acquièrent l'entreprise, il est habituellement question de management buyout (MBO). Parmi les avantages, notons que cette option de transmission permet

de conserver l'expertise managériale au sein de l'entreprise tout en protégeant la confidentialité de son savoir-faire, de ses méthodes et de ses procédés (Lambert *et al.*, 2003). En bref, les nouveaux dirigeants ont une bonne connaissance des produits ou des services qu'ils acquièrent et savent où corriger le tir, le cas échéant. Cette option permet aussi de maintenir l'esprit d'entrepreneuriat au sein de l'entreprise et, dans la foulée, diminuer le risque lié aux coûts de transaction (OSEO, 2005). En contrepartie, cette option comporte certaines difficultés, comme la présence de cadres intéressés à reprendre l'entreprise et ayant les compétences requises chez un dirigeant, ce qui est rarement le cas dans le cas dans une PME (MEDEF, 2007). Quel que soit le type de repreneur interne, le dirigeant a tout intérêt à identifier celui-ci très en amont de son projet de transmission. Le processus s'échelonnant sur plusieurs années, le repreneur pourra de ce fait être progressivement préparé pour assumer efficacement le nouveau rôle et les nouvelles responsabilités qui l'attendent (MEDEF, 2007).

Tableau 2
Les options de transmission interne

Un employé ou des employés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir travaillé ▪ Permet une meilleure préparation du repreneur ▪ Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entreprise
Un actionnaire ou des minoritaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement ▪ Peut connaître l'entreprise pour y avoir travaillé ▪ Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise
Un ou des partenaires d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement ▪ Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir collaboré en tant que partenaire d'affaires, mais pas nécessairement au niveau du management

3.3 La transmission externe

La troisième forme, quant à elle, concerne la transmission faite à une ou plusieurs personnes n'ayant aucun lien, ni avec la famille, ni avec l'entreprise, ce que nous nommons « la transmission externe ». Selon le guide élaboré par le MEDEF (2007, p. 8), « la cession à une autre entreprise est la première option à laquelle un chef d'entreprise peut penser. Elle est en effet la plus simple, puisqu'il n'aura pas à se soucier de la continuité du management qui sera repris par l'acheteur ». Cela se produit dans le cas où le dirigeant est incapable de trouver une relève parmi les membres de sa famille ou ses employés, ce qui, selon OSEO (2005) peut se produire dans plus de la moitié des cas de transmission. Comme le montre le tableau 3, les options

envisageables pour ce type de transmission sont la vente à un concurrent ou à un tiers ou la fusion avec une autre entreprise. Pour toutes ces options, il s'agit d'un repreneur n'ayant à peu près jamais eu de contact avec l'entreprise avant l'amorce du processus de la transmission. Parmi les avantages, notons la possibilité pour le dirigeant et les membres de sa famille de récupérer un capital intéressant (MEDEF, 2007). En contrepartie, la présence du cédant étant en partie garante du succès de la transmission (OSEO, 2005), le retrait rapide de celui-ci après la transaction est un inconvénient de taille ne pouvant passer sous silence.

Tableau 3
Les options de transmission externe

	Avantages	Inconvénients
Vente à un concurrent	Possibilité de récupérer un capital intéressant pour le dirigeant et les membres de sa famille	Possibilité de pertes d'emplois ou de fermeture de l'entreprise Retrait rapide du dirigeant Perte du savoir-faire
Vente à un tiers de façon partielle ou totale		
Fusion avec une autre entreprise		

Selon OSEO (2005, p. 5), il s'agit de la forme de transmission la plus risquée. Pour cet organisme, « la connaissance de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès : le niveau de risque est quasi nul pour les transmissions familiales, et un ancien salarié de l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur externe ». Parmi les principaux écueils liés à cette forme de transmission, notons la difficulté du repreneur à avoir la bonne information sur l'entreprise avant de l'intégrer définitivement (Boussaget, 2007) et à se faire accepter des employés qui sont dans l'entreprise depuis plusieurs années (Deschamps, 2000). Dans une étude de cas faite auprès d'entreprises artisanales concernées par la reprise, Barbot et Richome-Huet (2007) soulèvent la forte présence du dirigeant d'entreprise comme principale difficulté à la réussite du projet de transmission. Parmi les facteurs liés au dirigeant, les auteures ajoutent leur résistance à se distancier émotivement et physiquement de leur entreprise. Pour leur part, après avoir étudié un cas de rachat d'une entreprise familiale par une firme externe, Mickelson et Worley (2003) mettent en exergue l'importance pour le repreneur de bien se préparer avant de passer à l'acte et de s'assurer qu'il respectera les valeurs fondamentales ayant été véhiculées dans l'entreprise pendant bon nombre d'années, cela principalement dans le but de conserver le personnel clé après la transaction.

4. LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE : UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE

La transmission d'entreprise ne se fait pas en vase clos. Se référant à la théorie des systèmes, il est en effet possible de comprendre dans quelle mesure plusieurs systèmes et sous-systèmes interviennent dans la démarche (Bork *et al.*, 1996; Hilburt-Davis et Dyer, 2003). À ce sujet, nous distinguons deux courants dans la relation pouvant exister entre l'environnement et l'organisation. Il y a le courant déterministe où l'environnement force des comportements et le courant volontariste où l'environnement est créé (Hafsi et Toulouse, 1996). Ainsi, selon le deuxième courant, «notre perception est toujours affectée par les limites de notre système personnel, nos biais, nos croyances, nos préférences. En d'autres termes, on ne voit que ce que l'on veut voir. L'environnement, qui mérite notre attention, n'est pas absolu en dehors de nous, c'est celui que nous créons.» (Hafsi et Toulouse, 1996, p.67).

4.1 L'environnement externe de la transmission d'entreprise

L'environnement externe joue un rôle majeur dans la vie des entreprises puisqu'il amène des changements et des incertitudes obligeant les décideurs à modifier leurs stratégies (Duncan, 1972). Chaque entreprise n'est toutefois pas confrontée au même environnement, étant affectée différemment par certains facteurs à divers degrés (Emery et Trist, 1965). Il est possible de délimiter l'environnement externe selon les domaines de l'environnement (ou le macroenvironnement) et selon les parties prenantes (Brouard, 2004).

Le macroenvironnement se compose des dimensions démographique, économique, technologique, politique, juridique, écologique, géophysique et socioculturel. En ce qui nous concerne, certaines dimensions du macroenvironnement ont un intérêt plus marqué. Notons, entre autres, les changements démographiques et économiques qui ont un impact déterminant sur la problématique de la transmission (Counot et Mulic, 2004; CCE, 2006; Fabre, 2007; FCEI, 2005; MEDEF, 2007; OSEO, 2005; Transregio, 2005). En période de récession ou de difficulté économique, la valeur des actions d'une entreprise peut grandement varier par rapport à un contexte de prospérité (Scarratt, 2006). La variation des taux d'intérêt et des taux de change peuvent également affecter le financement d'une transmission ou la vente des produits et

services. De la même manière, s'ils ne sont pas surveillés, les développements technologiques peuvent rendre une entreprise et ses produits moins concurrentiels sur le marché. Cela aurait aussi un impact sur la valeur de l'entreprise (Scarratt, 2006). Les contextes politique et juridique avec les changements au niveau des politiques publiques, exigences réglementaires et des lois présentent des défis perpétuels (CCE, 2003; CCE, 2006). La législation fiscale est un bon exemple de modification pouvant affecter la transmission d'entreprise et les montants en jeu (Bjuggren et Sund, 2005; Coulot et Mulic, 2004, CCE, 2006; MEDEF, 2007). Par exemple, une modification du taux d'inclusion du gain en capital ou de l'exemption du gain en capital pourrait amener un montant plus ou moins important dans les goussets du prédécesseur ou du cédant.

Les parties prenantes ("stakeholders") identifiées sont les clients, les fournisseurs (incluant les bailleurs de fonds), les employés, les syndicats, les partenaires, les concurrents, les gouvernements, les médias et les groupes de pressions. Chacun peut avoir un intérêt particulier face à la transmission d'entreprise (Barach *et al.*, 1995; LeBreton-Miller *et al.*, 2004; Mignon, 2001). Ces parties prenantes externes sont distinctes des individus qui sont directement impliqués dans la décision de transmission (voir plus loin dans la section portant sur l'environnement interne). Les clients veulent savoir si l'entreprise pourra leur fournir les produits et services dans le futur. Les fournisseurs doivent nouer de nouvelles relations avec les nouveaux dirigeants s'ils veulent conserver leur clientèle. Les employés désirent être tenus au courant du processus de transmission et peut-être même s'impliquer (Mickelson et Worley, 2003). Les partenaires et les concurrents peuvent voir une occasion d'affaires en acquérant l'entreprise ou en profitant d'un manque de leadership temporaire pendant la transition pour subtiliser des clients. Les pouvoirs publics et à la société en général sont de plus en plus concernés par les transferts de la direction et/ou de la propriété de l'entreprise (CCE, 2003; CCE, 2006; FCEI, 2005; MEDEF, 2007). Les médias peuvent être à l'affût d'une nouvelle pour son lectorat divulguant peut-être trop tôt une transaction.

Six dimensions peuvent être soulignées pour caractériser l'environnement externe, soit l'homogénéité/hétérogénéité (diversité des facteurs), le dynamisme (taux du changement individuel des facteurs), la connectivité (relations entre les facteurs), l'hostilité (pouvoir des facteurs et rareté des ressources), la concentration/dispersion, la turbulence (taux du changement

collectif des facteurs) et l'aspect systématique ou discontinu des changements de l'environnement externe (Babbar et Rai, 1993; Fahey et Narayanan, 1986; Miller et Friesen, 1986). La globalisation des marchés et les technologies des communications font en sorte que les entreprises, dont plusieurs PME, se retrouvent en compétition au niveau international et non uniquement au niveau local ou national (Babbar et Rai, 1993). Cette affirmation doit toutefois être nuancée selon le type de PME (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003). Ainsi, il pourrait y avoir une différence si les PME globales sont comparées aux PME locales.

4.2 L'environnement interne de la transmission d'entreprise

Dans une dynamique de transmission d'entreprise, l'environnement interne, qui pourrait être assimilé à un environnement client dans une perspective d'intervention, peut se diviser en trois sous-systèmes, soit l'entreprise, la famille et les individus y étant impliqués. L'entreprise est au cœur des deux types de transferts, soit la direction et la propriété. La famille sera présente en particulier dans le cas de la transmission familiale. Les individus sont impliqués à divers degrés dans la transmission, mais ceux qui nous intéressent sont les actionnaires de l'entreprise ou les personnes qui gravitent autour de ceux-ci. Il y a lieu de distinguer les individus et les parties prenantes externes, ceux-ci n'ayant pas une prise réelle sur la décision de transmission et étant incluses dans l'environnement externe.

4.2.1 L'entreprise

En ce qui concerne l'entreprise, cinq dimensions sont retenues pour le décrire, soit les ressources, la culture, les stratégies, la direction et la structure (Barach *et al.*, 1995; Keeffe, 1989; LeBreton-Miller *et al.*, 2004; Liu, 1998). Ces dimensions sont interreliées et devraient s'articuler pour atteindre les objectifs poursuivis. Les ressources organisationnelles comprennent les ressources informationnelles, humaines, financières, matérielles et intangibles. Ces ressources sont liées aux capacités de l'organisation. La culture se réfère aux croyances, valeurs, normes, conventions, coutumes, habitudes et traditions partagées ou institutionnalisées. La culture affecte les pratiques de gestion. Selon Fahey (1997), les stratégies impliquent trois éléments, soit l'envergure, le positionnement et les objectifs. Les orientations stratégiques recherchées peuvent être l'innovation, la productivité, l'adaptation aux changements et l'efficacité de la gestion

stratégique. Diverses typologies ont été proposées pour décrire les stratégies (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). La direction regroupe le profil de l'équipe de direction. Il s'agit essentiellement de l'exercice du pouvoir, de l'autorité et du leadership. Les compétences, l'expérience, le niveau de professionnalisme, le dynamisme entrepreneurial font partie de cet élément. La structure d'une organisation correspond au schéma des rôles, aux relations et aux procédures qui permettent la coordination des actions de ses membres. Il peut s'agir du degré de centralisation ou de décentralisation, de sa formalisation et de sa complexité. Pour résumer, l'étude de la dynamique de l'entreprise touche principalement les éléments suivants : la mission, la vision et les stratégies, la composition du conseil d'administration ou du conseil consultatif, les processus de gestion, les processus de prises de décision, la structure, la culture, la situation financière, les ressources, les grandes étapes de développement de l'entreprise (Barach *et al.*, 1995; LeBreton-Miller *et al.*, 2004).

4.2.2 La famille

La famille est un sous-système d'importance en particulier dans le cas des transmissions familiales (Cadieux, 2005; LeBreton-Miller *et al.*, 2004). Son impact se fait aussi ressentir dans les autres cas. À titre d'exemple, les résultats d'une enquête faite auprès de 128 propriétaires-dirigeants de PME manufacturières québécoises montrent que la très forte majorité (82 %) procure de l'emploi à au moins un membre de leur famille immédiate. Dans près de la moitié des cas, il s'agit de la conjointe (48 %) ou des enfants (44 %). Selon la littérature consultée (Hilburt-Davis et Dyer, 2003; LeBreton-Miller *et al.*, 2004) l'étude de la dynamique familiale porte principalement sur des variables comme les valeurs jugées importantes pour la famille, le cycle de vie de la famille, les rôles des membres de la famille, la distribution des pouvoirs, la qualité des relations existant entre les membres de la famille, la gestion des conflits et les principaux patterns transmis au fil des générations.

4.2.3 Les individus

Les individus directement impliqués dans la décision de transmission sont au cœur de la transmission. Il y a lieu de distinguer le prédécesseur/cédant, le successeur/repreneur, les membres de la famille des actionnaires actuels ou potentiels pour qui l'entreprise peut représenter un enjeu important (LeBreton-Miller *et al.*, 2004) et certains employés qui sont déjà ou qui

auraient l'intention de devenir actionnaire. Les résultats de l'étude de Transregio (2005) montrent combien les préoccupations des dirigeants et des candidats à la relève sont une question de perception, selon le groupe auquel l'on s'adresse. À titre d'exemple, alors que l'identification du candidat à la relève est de loin la première difficulté rencontrée par les dirigeants de PME en poste, c'est l'accès au financement qui serait la principale préoccupation et l'identification d'entreprises à reprendre pour les candidats à la relève ayant participé à la même étude. En d'autres mots, d'un côté, il y a le propriétaire dirigeant actuel qui est désireux d'assurer la continuité de son entreprise et d'assurer sa retraite. Alors que d'un autre côté, il y a le candidat à la relève désireux de se partir en affaire, notamment par le biais d'une reprise d'entreprise déjà existante et en santé. L'étude de la dynamique des individus aborde principalement les éléments suivants : les étapes de cycle de vie de chacun des principaux acteurs, les différences dans les objectifs de vie et de carrière de chacun des membres de la famille qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise, les différences dans les objectifs de vie et de carrière des membres de l'organisation, notamment en ce qui touche les employés clés et/ou les cadres ayant des responsabilités importantes au sein de l'organisation.

4.3 L'environnement des conseillers de la transmission d'entreprise

Dans une dynamique de transmission, l'environnement des conseillers doit être considéré. À ce sujet, les résultats de récentes études montrent que ce sont les comptables qui remportent la palme des professionnels auprès de qui les dirigeants de PME vont chercher conseil (Cadioux, 2006; FCEI, 2005). Selon Cadioux (2006), ceux-ci auraient toutefois plus tendance à consulter au sujet du transfert de la propriété que celui de la direction. Pourtant, sur le marché, il existe un grand nombre et une grande variété de professionnels pouvant aider le dirigeant d'une PME préoccupé par la continuité de son entreprise (Bork *et al.*, 1996; Hilburt-Davis et Dyer, 2003; St-Cyr *et al.*, 2005). À ce sujet, Lescarbeau *et al.* (2003), distinguent deux grands types de conseillers. Comme le résume le tableau 4, le premier se préoccupe presque exclusivement du contenu, c'est-à-dire la nature du problème à résoudre et des solutions adéquates à apporter. Tandis que le second type aide le client à gérer une démarche qui guide les personnes dans un processus de changement. Dans le contexte nous intéressant, les deux types de conseillers identifiés par Lescarbeau *et al.* (2003) ont leur utilité. Par exemple, lorsqu'il s'agit

d'intervenir au niveau du transfert de la direction, les conseillers peuvent le faire au niveau des relations interpersonnelles, de la gestion des conflits, des processus de gestion, de la planification stratégique. D'autre part, lorsqu'il est question du transfert de la propriété, les conseillers interviendront plutôt au niveau de la planification fiscale et successorale, de la planification financière, de l'établissement des contrats, ententes et conventions entre actionnaires et des modalités pour le transfert légal des titres de propriété.

Tableau 4
Exemples d'interventions centrées sur le contenu et les processus

Interventions centrées sur le contenu	Interventions centrées sur les processus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pose un diagnostic ▪ Propose des solutions en privilégiant l'utilisation d'outils ayant faits leurs preuves ▪ Propose une démarche structurée ▪ La mise en œuvre de la démarche est censée produire les résultats escomptés si celle-ci est utilisée adéquatement. ▪ Le rôle du conseiller est de produire un diagnostic et des recommandations dont il possède la maîtrise et qui sont susceptibles de corriger les déficiences dépitées ▪ Le rôle du client est de fournir les informations demandées et de s'efforcer d'appliquer les solutions préconisées ▪ La logique du changement découle de la rationalité même du produit et nécessite que le client en soit convaincu ▪ Le client développe ses compétences par rapport à la définition du problème et au produit utilisé ▪ Le succès de la méthode dépend de : <ul style="list-style-type: none"> - La formulation correcte du problème - L'adéquation entre le produit et le problème - La capacité du client à accepter et à appliquer les solutions recommandées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invite le client à bien définir le problème et à participer à l'élaboration des solutions ▪ Le client fait partie de la solution et s'implique dans sa mise en œuvre ▪ Pour le client, cela implique des activités d'analyse et d'apprentissage nécessitant une collaboration étroite avec le consultant ▪ Le rôle du conseiller est d'établir une relation d'aide à travers laquelle il cherche à développer les capacités d'un client à résoudre ses problèmes ▪ Le rôle du client est de s'engager dans toute la démarche, de l'analyse à la mise en œuvre ▪ La logique du changement découle de la relation d'aide dont le but est de faciliter l'émergence de processus plus fonctionnels chez le client ▪ Le client accroît ses compétences à analyser et à résoudre des problèmes. Il acquiert la capacité de s'aider lui-même ▪ Le succès de l'approche dépend de : <ul style="list-style-type: none"> - La relation de collaboration établie entre le client et le consultant - La disponibilité du client et de sa capacité à s'interroger sur ses problèmes

Source : Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (2003)

Parmi les intervenants axés sur le contenu, notons les comptables agréés, les fiscalistes, les juristes (avocats et notaires), les planificateurs financiers, les courtiers en assurance, les banquiers. Les intervenants axés sur le processus comptent les psychologues industriels, les psychologues de la famille et les conseillers en entreprises familiales. Comme le résume le tableau 5, ce qui est important de retenir est que chacune des professions a sa raison d'être et, surtout, un champ de compétences spécifique d'intervention. Selon la CCE (2006), de nombreux échecs de transmission auraient pu être évités si les transmissions avaient été planifiées

suffisamment à l'avance et l'avis d'experts avait été demandée. À ce sujet, notons que selon la FCEI (2005), seuls 35 % des répondants avaient un plan pour vendre ou transmettre l'entreprise ou réduire leurs activités futures et que ce plan était plus souvent non écrit ou informel, ce qui, nous devons l'admettre est assez représentatif des comportements de planification des dirigeants de PME.

Tableau 5
La nature des interventions ou conseils selon la profession

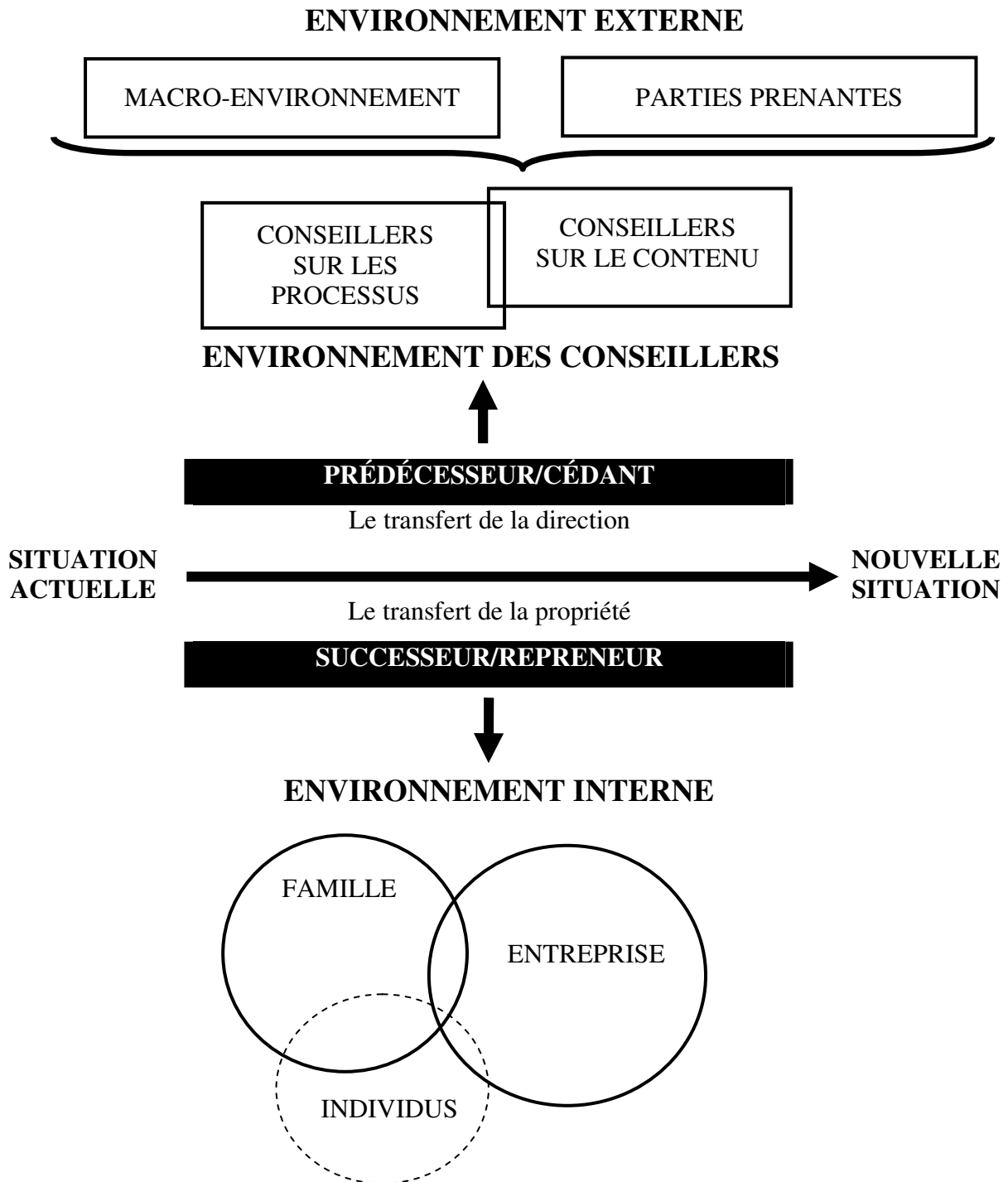
Profession	Nature des interventions ou conseils
Comptable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut comparer les performances de la PMEF à celles des autres entreprises oeuvrant dans le même secteur d'activité et recommander où faire des ajustements ▪ Peut suggérer comment réduire les sommes d'argent à envoyer aux gouvernements
Fiscaliste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut évaluer combien devront payer les héritiers ▪ Peut suggérer comment profiter au maximum de votre argent
Avocat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut vous informer de vos droits et comment les faire reconnaître ▪ Peut faire une analyse très précise d'un contrat quelle qu'en soit sa nature
Notaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut conseiller pour la rédaction d'une convention entre actionnaires, d'un testament ou d'un mandat d'incapacité ▪ Peut faire une analyse très précise d'un contrat quelle qu'en soit sa nature
Planificateur financier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut conseiller sur les questions concernant la retraite et le patrimoine familial
Courtier en assurance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut offrir une assurance vie qui servira à payer les impôts au décès ou qui permettra de racheter les parts des partenaires à leur décès ▪ Peut offrir un portefeuille de produits pour plusieurs biens quelle qu'en soit la nature
Psychologue industriel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut évaluer les compétences de la relève ▪ Peut intervenir dans le plan de formation et dans le plan de carrière de la relève
Psychologue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut intervenir auprès d'un membre de la famille ou de tous les membres de la famille, selon sa formation spécifique et la nature du problème
Conseiller en entreprise familiale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut accompagner une démarche de transfert, notamment en ce qui concerne celui de la direction ▪ Peut conseiller d'autres professionnels avec lesquels travailler

4.4 Synthèse du contexte de la transmission d'entreprise

Adoptant une approche basée sur la théorie des systèmes, la synthèse graphique des environnements est présentée à la Figure 1. Ces systèmes s'insèrent dans les phases appropriées de transfert de direction et de transfert de propriété. Le modèle développé part d'une situation initiale pour arriver à une nouvelle situation, idéalement celle désirée. Pour passer d'une situation à l'autre, trois contextes majeurs sont en relation, soit l'environnement externe, l'environnement interne et l'environnement des conseillers. L'environnement externe distingue le macro-environnement et les parties prenantes. L'environnement interne d'une PME se divise en trois sous-systèmes, soit l'entreprise, la famille et les individus. L'environnement des conseillers se

divise en deux sous-systèmes selon que les intervenants prodiguent des conseils sur les processus ou sur le contenu.

Figure 1
Synthèse des environnements lors de la transmission d'entreprise



5. CONCLUSION

L'objectif principal de cette communication était de présenter les différents contextes de la transmission d'entreprise des PME. La communication permet notamment de souligner plusieurs variantes qui aident à comprendre la dynamique de la transmission d'entreprise. Ces trois principaux contextes de la transmission d'entreprise sont l'environnement externe, l'environnement interne (entreprise, famille, individus) et l'environnement des conseillers. Le système interne comprend l'entreprise et les individus. Lorsqu'il est question de transmission familiale, la dimension famille est un autre sous-système qui joue un rôle majeur. Dans le système des conseillers, il y a les deux types de conseillers, soit ceux s'intéressant aux processus et ceux s'intéressant au contenu.

En plus de présenter les trois principaux contextes, la contribution principale de cette communication est de fournir une synthèse intégrant ces trois contextes. Cette synthèse devrait aider les dirigeants d'entreprises, les prédécesseurs/cédants, les successeurs/repreneurs et les conseillers à mieux comprendre les différences et à ajuster les plans de relève, les transactions et les interventions lors de la transmission d'une entreprise qu'elle soit familiale ou non. Avant de terminer, il faut noter que chaque situation est unique. Il y a donc lieu de demeurer vigilant face aux limites inhérentes au modèle qui se veut préliminaire et à la généralisation de ce modèle à l'ensemble des transactions. Par exemple, une PME familiale ayant une forte implication de la part d'employés clés pourrait ne pas retrouver cette composante. Une prochaine étape de recherche sera d'approfondir le modèle notamment par l'étude des pratiques. Compte tenu de l'importance de la transmission d'entreprise dans l'économie et du nombre important de transactions à venir, ce thème de recherche représente un potentiel certain pour l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J. et Amann, B. (1998). La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Économies et sociétés*, 8(9), 129-154.
- Astrachan, J. et McMillan, K.-S. (2003). *Conflict and communication in the family business*, Family Business Leadership Series, no. 16, Family Enterprise Publishers, Marietta, États-Unis.
- Babbar, S., Rai, A. (1993). Competitive Intelligence for International Business, *Long Range Planning*, 26(3), 103-113.
- Barach, J.-A. et Ganitsky, J.-B. (1995). Successful succession in family business, *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barbot, M.-C. et 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.
- Bégin, L. (2007). Motivations et freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse romande. *Économies et Sociétés*, 16(1), 11-36.
- Bird, B., Welsh, H., Astrachan, J.-H., Pistrui, D. (2002).). Family Business Research: the evolution of an academic field, *Family Business Review*, XV(4), 337-350.
- Bjuggren, P.-O. et Sund, L.-G. (2005). Organization of transfers of small and medium-sized enterprises within the family : tax law considerations, *Family Business Review*, XVIII(4), 305-319.
- Bork, D., Jaffe, D-T., Lane, S-H., Dashew, L., Heisler, Q-G. (1996). *Working with Family Businesses : A Guide for Professionals*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Boussaget, S. (2007). Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur, *Économies et Sociétés*, 16(1), 145-164.
- Brouard, F. (2004). *Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Cadieux, L. (2005a). La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(3), 343-355.
- Cadieux, L. (2005b). La succession dans les PME familiales : Proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur, *Revue Internationale PME*, 18(3-4), 31-50.
- Cadieux, L. (2006). *Étude sur la situation de la relève dans les entreprises manufacturières de la MRC de Drummond*, Rapport d'enquête, Centre universitaire PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Cadieux, L. (2007). La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur, *Économies et Sociétés*, 16(1), 37-56.
- Commission des communautés européennes (2003). *Transmission d'entreprise : la continuité grâce à un nouveau départ, rapport final du projet MAP 2002*, août 2003, www.ceder-reprendre-une-entreprise.com, saisi le 12 avril 2007.
- Commission des communautés européennes (2006). *Communication de la commission au conseil, au parlement européen, au comité économique et social et au comité des régions*. Bruxelles, 14 mars 2006. www.ceder-reprendre-une-entreprise.com, saisi le 12 avril 2007.
- Counot, S. et Mulic, S. (2004). *Le rôle économique des repreneurs d'entreprise*. INSEE Première, no. 975, www.ceder-reprendre-une-entreprise.com, saisi le 12 avril 2007.

- Deschamps, B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Pierre-Mendès-France Grenoble.
- Deschamps, B. et Barbot, M.-C. (2006). Gouvernance de la reprise d'entreprises saines et défaillantes : rôle et influence des parties prenantes, *Ières journées Georges Doriot – les conduites de repreneuriat*, Centre International de Deauville, 16 et 17 mars 2006.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Emery, F.E., Trist, E.L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Fabre, V. (2007). Les créations d'entreprises poursuivent leur hausse en 2006. INSEE Première, no. 1120. www.ceder-reprendre-une-entreprise.com, saisi le 12 avril 2007.
- Fahey, L. (1997). Gestion stratégique: le grand défi. In L. Fahey et R.M. Randall (dir.), *Techniques, concepts et méthodes pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise – The portable MBA in strategy*, (p.21-83). Paris : Maxima.
- Fahey, L., Narayanan, V.K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, Saint-Paul, West.
- FCEI (2005). *La relève : la clé de la réussite*, document de recherche, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), <http://www.cfib.ca/researchf/reports/rr3007f.pdf>
- Hafsi, T., Toulouse, J.-M. (1996). *La stratégie des organisations: une synthèse*. Montréal : Les Éditions Transcontinental.
- Hilburt-Davis, J., Dyer, G. Jr. (2003). *Consulting to Family Businesses: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation*. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Hugron, P. (1992). *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*, monographie, publiée par : l'Institut de recherches politiques et Les Presses HEC.
- Hugron, P. (1993). *Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980)*. Cahier de recherche no. GREF-93-01B, École des Hautes Études Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales.
- Hugron, P. (1998). La régie d'entreprises familiales, *Revue Internationale de Gestion*, 23(3), 37-40.
- Kenyon-Rouvinez, D. et Ward, J.-L. (2004). *Les entreprises familiales*, Collection Que Sais-je? Paris : Presses Universitaires de France.
- Keeffe, M.J. (1989). *An Exploratory Investigation of Environmental Variables Affecting The Strategic Management Process*, Thèse de doctorat, University of Arkansas.
- Lambert, J.-C., Laudic, J. et Lheure, P. (2003). *Céder son entreprise : quand et comment?* Dunod, Paris.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: A new explanatory model, *Family Business Review*, XVIII(4), 267-282.
- 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.
- Lescarbeau, R., Payette, M., St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant*, 4^{ème} édition, Montréal: Gaëtan Morin, Éditeur.
- Liu, S. (1998). Strategic scanning and interpretation revisiting: foundations for a software agent support system – Part I: understanding the concept and context of strategic scanning, *Industrial Management & Data Systems*, 7, 295-312.
- MEDEF (2007). *Transmettre son entreprise : se préparer pour réussir*, www.ceder-reprendre-une-entreprise.com, saisi le 12 avril 2007.

- Malinen, P. (2001). Like father like son? Small family business succession problems in Finland, *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3), 195-204
- Mickelson, R.-E. et Worley, C. (2003). Acquiring a family firm: A case study, *Family Business Review*, XVI(4), 251-268.
- Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Paris : Vuibert.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris: Village Mondial.
- Morris, M.-H., Williams, R.-W. et Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 2(3), 68-81.
- Mouline, J.-P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 197-222.
- OSEO bdpme (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*. http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf
- Pailot, P. (2000). De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise in Verstraete, T. (dir.). *Histoire d'entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat*, (p. 275-286). Cédex : Éditions EMS Management et Société.
- Potts, T.-L., Schoen, J.-E., Loeb, M.-E. et Hulme, F.-S. (2001). Effective retirement for family business owner-managers : perspectives of financial planners, Part I, *Journal of Financial Planning*, 14(6), 102-115.
- Sansing, R.C., Klassen, K.J. (2003). *Dynamic tax planning with an application to estate freezes*, working paper no. 03-31, Tuck School of Business at Dartmouth.
- Scarratt, M.T. (2006). *The Advisor's Guide to Business Succession Planning*, 3^e ed., Toronto : CCH Canadian Limited.
- Senbel, D. et St-Cyr, L. (2007). La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement, *Économies et Sociétés*, 16(1), 91-120.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future, *Family Business Review*, XVII(1), 1-34.
- St-Cyr, L. et Richer, F. (2003). *Stratégies de transmission réussie des PME québécoises*. (Cahier de recherche no. 03-01). HEC Montréal, Chaire de développement et de relève de la PME.
- St-Cyr, L., Richer, F., Francoeur, C. et Landry, S. (2005). *Étude sur l'établissement des meilleures pratiques pour la transmission des entreprises au Québec : aspects financiers et fiscaux*. Rapport présenté au Ministère du Développement économique et régional, mars 2005.
- St-Pierre, J., Audet, J., Mathieu, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire*, Trois-Rivières : Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: an exploratory study of modes and means of managing social capital, *Family Business Review*, XIV(3), 259-276.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Transregio (2005). *Enquête sur la transmission d'entreprise dans sept pays européens*. www.transregio.org