



POINT DE VUE

LA TRANSMISSION/REPRISE, UNE PRATIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT À AFFINER ET À NE PAS MARGINALISER !

ROBERT PATUREL

Professeur des universités, Agrégation externe des Facultés, mention sciences de gestion ;
Université de Bretagne Occidentale ; Laboratoire ICI (Information, Coordination,
Incitations), Equipe « Entrepreneuriat-TPE/PME »

La transmission/reprise est une pratique à part entière de l'entrepreneuriat. Deux pratiques exclusivement sont envisageables pour entrer dans les affaires : la création *ex nihilo* et la reprise d'entreprises, soit par reprise externe, soit par une reprise interne (salariés) ou intrafamiliale (succession familiale). Les autres termes que l'on met quelquefois au même niveau, tels l'extraprise, l'intrapreneuriat, l'essaimage, etc. sont des approches qui se situent en amont des deux pratiques précédentes. Cependant, on observe que la transmission/reprise est très largement marginalisée par rapport à la création *ex nihilo* d'entreprise.

Alors même que, très tôt, nous avons souligné l'importance de cette thématique (Paturel et Derrouch, 1987), on constate que :

- le phénomène est toujours mal connu et reconnu par les statistiques (voir les exceptions de OSEO, 2005, BPCE, 2011) ;
- les travaux académiques demeurent peu nombreux, même si un certain engouement pour cette thématique se fait (enfin) jour ces dernières années, ainsi qu'en témoignent Cadieux et Deschamps (2011), De Freyman et Richomme-Huet (2010), Deschamps et Paturel (2009), ou les récents numéros et dossiers de *Entreprendre et Innover* (2012) et de *Management international* (2014) ;
- les programmes de formation des Universités et autres institutions d'enseignement sont toujours focalisés sur la création¹ ;
- tandis que la couverture médiatique fait toujours la part belle à la création par rapport à la transmission/reprise, et que l'accompagnement lui-même fait preuve du même tropisme.

1. D'où l'intérêt de ce numéro de la *Revue des cas en gestion*.

Il est donc essentiel aujourd'hui de se mobiliser sur la transmission/reprise, afin de mieux en comprendre le processus et les défis. A cette fin, nous nous proposons, dans les pages qui suivent, de mettre en relief (rapidement) les raisons qui justifient cette position, avant de souligner le besoin de conceptualisation d'ensemble qui se pose à la transmission/reprise. Cela nous permettra d'ouvrir sur des pistes de recherche et d'action.

1. LES RAISONS D'UN MOUVEMENT DE GRANDE AMPLEUR

Depuis plusieurs années, les opportunités de transmission/reprise s'accroissent, et la tendance devrait s'accroître. Quatre grands types de phénomènes sont à l'œuvre.

1.1. La démographie des dirigeants d'entreprises

C'est peut-être le point crucial. De nombreux dirigeants (en proportion variable mais importante selon les pays) arrivent à la fin de leur vie professionnelle, d'où le souci de passer le relais de la direction de leur affaire à une génération plus jeune. L'étude d'OSEO (2005) sur le cas français souligne ainsi, à propos des entreprises de moins de 250 salariés, que « 44 % des dirigeants ont plus de 50 ans, et seuls 2 % ont moins de 30 ans » (page 25), tandis que l'étude récente d'Ariane Compétences et management (Chabaud, 2013) souligne une accentuation du phénomène pour les PME de plus de 10 salariés. Si l'étude porte sur un échantillon réduit de près de 500 PME indépendantes, il est frappant de noter que les dirigeants de plus de 60 ans deviennent dominants. Si les dirigeants ont des difficultés à « *laisser la main* », compte tenu de leur implication dans l'entreprise, voire du manque de transparence du marché et de son caractère peu favorable dans la crise (BPCE, 2011), il est inéluctable que le mouvement de transmission/reprise prenne de l'ampleur.

Un second phénomène peut se rajouter à cette tendance démographique : le fait que certains créateurs d'entreprise se situent désormais dans des logiques d'entrepreneuriat en série, et revendent leur entreprise pour pouvoir réinvestir dans un autre projet entrepreneurial (BPCE, 2011).

1.2. Le recentrage des grandes entreprises sous contrainte financière

La contrainte financière pousse prioritairement à un allègement des effectifs, à un recentrage sur le métier de base, à des délocalisations, etc. Ces aspirations et les stratégies mises en œuvre pour les réaliser, provoquent un accroissement du chômage avec, souvent, une stimulation du dynamisme entrepreneurial venant de l'entreprise de départ, afin d'inciter les salariés concernés à reprendre les activités délaissées

(Daval, 2000, 2002, Laviolette, 2005) Fréquemment, l'engagement de fournir un débouché à l'entité ainsi reprise, est pris dans la mesure où les extrants abandonnés sont toujours utiles à l'entreprise mettant en œuvre une stratégie de désengagement partiel selon une politique d'impartition (Barreyre, 1968).

1.3. La réorganisation interne d'entreprises importantes

Elle a souvent lieu sur la base de plus petites structures juridiquement indépendantes par voie de PMSisation (Paturel et Nunes, 1987 ; Paturel, 2010) pour le transfert du management de certaines activités (externalisation). Ces dernières, reprises par d'anciens salariés qui les assuraient dans l'entreprise cédante, constituent une autre raison de l'accroissement du nombre de transmissions/reprises. Si l'indépendance juridique et financière se cumule avec une indépendance commerciale de la partie en fonctionnement reprise, les caractéristiques de l'entrepreneuriat seront encore plus respectées par rapport au cas précédent où seule l'indépendance juridique est constatée.

1.4. Les effets des turbulences économiques et technologiques et de la crise

Ils jouent aussi un rôle en mettant en difficulté de nombreuses entreprises qui peuvent, avec quelques changements dont le renouvellement des dirigeants-proprétaires, se redresser soit sans passer par un dépôt de bilan, soit par le biais d'une procédure judiciaire. Ainsi, peut-on noter que le nombre de défaillances d'entreprise se situe aux environs de 60 000 par an depuis 2009, là où la moyenne était proche de 50 000 défaillances par an depuis le début des années 2000².

2. VERS UNE CONCEPTUALISATION DE LA TRANSMISSION/REPRISE

Il est « *de la responsabilité de tout chef d'entreprise de préparer sa succession* » a déclaré Bertrand Méheut, du groupe Canal + (L'Express du 22 février 2012, n° 3164, p. 34). Ce propos appuie notre analyse, en montrant combien – dans le langage courant – chacun, dirigeant-proprétaire ou non de l'entreprise, peut se sentir concerné par la question de la transmission.

Or, pour bien comprendre la transmission/reprise, on se doit d'examiner les définitions existantes, pour en montrer la diversité, mais aussi essayer de déboucher sur une définition au contenu homogène de ce phénomène de la transmission/reprise.

2. Voir <http://www.altares.fr/wp-content/uploads/2014/01/AltairesDefaSauvBilan2013.pdf>.

2.1. Des acceptions générales

Quelques points de repères s'imposent lorsqu'on veut circonscrire le sujet qui nous intéresse. Mais, nous allons constater qu'elles paraissent beaucoup trop génériques pour notre projet.

En effet, la transmission signifie « laisser quelque chose à quelqu'un », faire passer d'une personne à une autre une organisation par cession. Le terme transmission est, en conséquence, plutôt proche de celui qui décide de faire le transfert, donc du cédant. La reprise correspond à l'action de « prendre la suite de quelqu'un, racheter à quelqu'un un commerce, une charge » (Larousse)³ la décision a comme origine le repreneur. Quant à la succession, si son sens commun consiste en la transmission d'un patrimoine à des ayants droits, par héritage, legs, testaments, etc., le mot peut recevoir plus généralement le sens de succéder à quelqu'un, d'obtenir le pouvoir d'un prédécesseur en le remplaçant : il peut alors être utilisé dans tout cas de changement de dirigeant salarié, ce qui ne permet pas de distinguer précisément les situations et cas de figure.

2.2. L'approche des statisticiens

Au niveau des statistiques européennes, les définitions de la création et de la reprise d'entreprises sont aujourd'hui harmonisées afin de permettre des comparaisons entre les pays. Nous pouvons alors nous attendre à trouver des définitions adaptées.

Une **création d'entreprise** correspond à l'apparition d'une unité légale exploitante n'ayant pas de prédécesseur. Ainsi, la création d'entreprise – qui concerne l'ensemble des activités marchandes hors agriculture⁴ – correspond à une nouvelle immatriculation dans le répertoire Sirène⁵ qui enregistre un début d'activité. Cela signifie que la création doit obligatoirement être accompagnée de la mise en œuvre de nouveaux moyens de production. La notion de création d'entreprises est désormais plus large que celle de création pure de l'ancienne terminologie puisqu'elle inclut les réactivations dont la cessation remonte à plus d'un an (avec reprise de l'ancien numéro Sirène) et les reprises d'entreprises s'il n'y a pas continuité de l'affaire. Cette continuité est évaluée en fonction des critères suivants : l'unité légale contrôlant l'entreprise, l'activité économique et la localisation. Quand au moins deux de ces critères sont modifiés lors de la reprise, il n'y a pas de continuité et il y a donc création d'entreprise. En fonction de cette nouvelle définition, il n'y a

3. Notons que la reprise, est l'action de reprendre, la définition provient de ce dernier terme.

4. Ce qui est dommage, vu le nombre d'exploitations à reprendre, et vient minorer les chiffres fournis par l'Insee en matière de reprises.

5. Ce répertoire est géré par l'Insee et il enregistre les mouvements économiques et légaux affectant notamment les entreprises dont les créations d'entreprises.

plus de réactivation et de reprise d'entreprises dans les statistiques officielles de la création.

Il y a **reprise d'entreprises** lorsqu'une unité légale reprend totalement ou partiellement l'activité d'un ou plusieurs établissements économiques (ou unité de production géographiquement individualisée mais juridiquement dépendante de l'entreprise) d'une autre unité légale.

Une difficulté apparaît sur le plan statistique : pour comptabiliser une transmission/reprise, il faut qu'elle génère un fait visible, légal, enregistré de façon obligatoire. Si tel n'est pas le cas, on ne peut disposer que d'estimations. De plus, il existe des reprises sans heurts, selon des modalités exigeant peu de changement, sans forte publicité, contrairement à la création qui est suivie à partir d'une inscription officielle sur un registre.

La situation est d'ailleurs tellement brouillée que certaines créations sont en fait des reprises : si, par exemple, une nouvelle structure juridique est créée, et immatriculée pour bénéficier de telle ou telle mesure favorable (fiscalement), alors la transmission/reprise sera repérée comme création d'entreprise ! Inversement, l'INSEE considère comme reprise le rachat d'une activité qu'il y ait ou non conservation du personnel. Or, la reprise partielle, soit d'une combinaison partielle des moyens de production du fait de l'absence des salariés d'origine sur leurs machines, constitue une création et non une reprise, car le nouveau propriétaire et dirigeant doit trouver comment combiner les moyens de production acquis avec d'autres, avant de proposer des extrants au marché à convaincre.

Sur le plan théorique mais également pratique, la création d'entreprises correspond à une nouvelle unité de fonctionnement (nécessitant ou non une inscription sur un registre ou répertoire) au sein de laquelle l'entrepreneur en herbe devra combiner des moyens de production acquis de façon séparée alors que la reprise porte sur des moyens de production déjà combinés donnant dès la prise de contrôle, des extrants, que ce soit sans nouvelle unité légale ou avec une nouvelle entité légale destinée à bénéficier d'avantages financiers et d'effets de leviers divers (financiers, fiscaux, sociaux, etc. – Deschamps et Paturol, 2009 –). Il est donc clair que le point de vue statistique ne peut que se fonder sur des estimations sous-évaluées par rapport à nos définitions plus proches de la vie des affaires, du fait de la difficulté à observer ou connaître ce qui se passe réellement en matière de reprises. Au final, on parle de reprise d'entreprises sans la définir de façon précise, ce qui est gênant pour communiquer et pour dégager des problématiques intéressantes en recherche.

Pire encore, la statistique publique, et son approche par la reprise, négligera purement et simplement les aspects relatifs à la transmission familiale, sauf si celle-ci s'accompagne formellement d'un changement

d'unité légale. On le constate, si les statistiques publiques permettent un gain en précision sur la transmission/reprise, elles ne permettent qu'un éclairage biaisé du phénomène, ce qui rend d'autant plus utiles les travaux d'observatoires (OSEO, 2005, BPCE, 2011).

2.3. Vers une définition opératoire : le phénomène successoral

Par conséquent, si l'expression de « transmission/reprise » semble s'imposer dans le langage des affaires, nous proposons, pour notre part, de parler de « phénomène successoral » car cette expression permet de mettre l'accent sur le processus qui concerne toutes les parties prenantes, alors que les autres termes nous apparaissent soit trop partiels, soit trop larges (Paturel, De Freyman, Richomme-Huet, 2008 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2010).

Le phénomène successoral est défini comme « *toutes les situations où des changements majeurs vont survenir dans le fonctionnement d'une entreprise du fait de la cession (effective, en cours ou programmée) par son dirigeant de sa propriété et de sa direction à un nouvel individu (proche, parent ou étranger)* » (Paturel, De Freyman et Richomme-Huet, 2008). Le phénomène successoral correspond donc à un processus comprenant plusieurs étapes, impliquant de nombreuses parties prenantes (dirigeant, famille, salariés, tiers), afin de transférer le management et la propriété d'une entreprise d'une génération à une autre (mais pas obligatoirement, car un repreneur peut avoir un âge voisin de celui du cédant) que ce soit au sein de la famille du cédant ou à d'autres types de repreneurs, de façon à tendre vers un niveau de satisfaction acceptable pour tous, destiné à assurer une certaine harmonie globale entre les personnes concernées et la continuité de l'affaire.

Une remarque concernant la **délimitation** du phénomène semble nécessaire : quel périmètre retenir pour parler de phénomène successoral ? Nous avons retenu une référence à « l'entreprise », ce qui sous-entend que la transmission porte sur des éléments de production combinés qui donnent immédiatement des extrants destinés à satisfaire des besoins solvables. Autrement dit, la reprise d'un simple fonds de commerce ou d'un pas de porte ne fournit pas, sans le personnel nécessaire, de services à la clientèle et ne fait donc pas partie du phénomène successoral⁶. L'achat ou la location d'un fonds de commerce seul ou d'un pas de porte correspond à l'acquisition d'un moyen de production isolé comme peut le faire l'entrepreneur qui crée son entreprise *ex nihilo*. Cette acquisition ne concerne pas une organisation en fonctionnement, mais porte sur un moyen de production d'occasion à combiner à d'autres, également à ac-

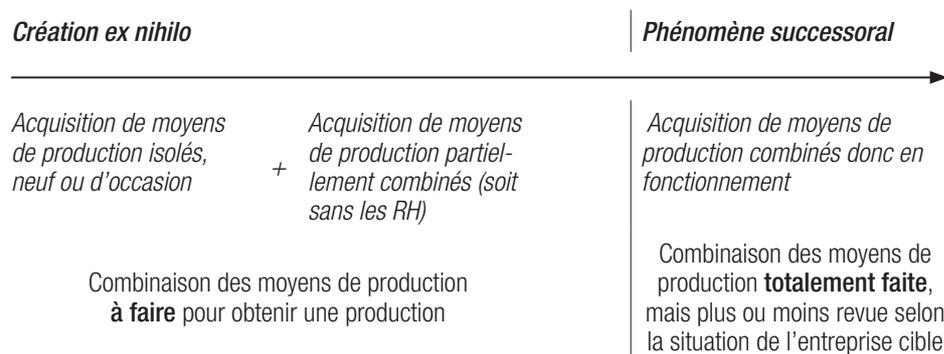
6. D'ailleurs, les implications, dans ce dernier cas, n'ont rien à voir avec ce que doit gérer comme difficultés le repreneur, avec le personnel repris et les machines déjà en place et en fonctionnement, la culture existante, etc.



quérir (achat ou location), avant toute production de produits (biens ou services). Par contre, la reprise du même fonds avec le personnel salarié s'occupant de la vente sera un phénomène successoral. Plus la combinaison reste originale et compétitive au moment de la reprise, plus l'avantage concurrentiel sera durable pour le repreneur et plus l'entreprise a des chances d'être saine. Notons que lorsque cette combinaison n'apporte rien d'original par rapport à la concurrence, le repreneur aura intérêt à la modifier, afin de surmonter les résultats certainement peu encourageants qui seront constatés⁷. Si certains membres du personnel sont conservés, ils accepteront d'autant plus facilement les changements opérés par le repreneur que les difficultés sont importantes, car ce dernier recevra le qualificatif de sauveur potentiel de leur emploi...

Il est alors possible de schématiser le propos comme suit (cf. figure 1), la définition du phénomène successoral n'étant pas liée au type de repreneur, mais à la combinaison existante ou non des moyens de production acquis.

Figure 1 : Création ex nihilo et phénomène successoral



Par rapport à la diversité des acceptions soulignée ci-dessus, l'éclairage du phénomène successoral va nous permettre d'articuler les principaux types de « transmission/reprise » (cf. le tableau 1), en prenant en compte les deux choix principaux que sont la succession familiale et la cession de l'entreprise, et ouvrant sur les diverses situations possibles en fonction du successeur ou repreneur.

7. C'est souvent lors de ces situations que l'acquisition portera seulement sur des moyens de production désorganisés, donc non combinés...

Tableau 1 : Représentation des modalités de transmission pour une entreprise familiale

	CHOIX N°1	CHOIX N°2		
Modes	SUCCESSION	CESSION		
Transmission	Interne à la famille	Externe à la famille		
	Interne à l'entreprise	Interne à l'entreprise	Externe à l'entreprise	
A qui ?	A un héritier	A un ou plusieurs salariés	A un tiers, personne physique	A un tiers, personne morale
Littérature	Succession	RES	RPP	Croissance Externe

Source : De Freyman et Richomme-Huet (2010, p. 164).

3. DES IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES

Penser la transmission/reprise en termes de phénomène successoral conduit à des implications nombreuses, tant sur un plan théorique que managérial.

L'éclairage du phénomène successoral permet « **une approche intégrée des modes de transmission** », ainsi que le soulignent De Freyman et Richomme-Huet (2010) dans leur sous-titre. En effet, s'il rend possible la prise en compte des principaux types de transmission/reprise, ainsi que nous l'avons vu ci-dessus, il permet d'articuler des littératures disjointes pour mieux éclairer le phénomène, et d'ouvrir sur une analyse dynamique.

L'analyse en termes de phénomène successoral nous conduit à proposer d'intégrer des littératures qui ont tendance, chacune, à ne traiter que de l'une des modalités du phénomène successoral. La littérature sur la succession constitue, en effet, l'une des principales thématiques de recherche de la littérature sur les entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000, Arrègle et Mari, 2010), tandis que la reprise par une personne physique, le rachat d'entreprise par les salariés ou la croissance externe ont, chacun, suscité leurs propres recherches (Deschamps, 2000, Deschamps et Patrel, 2009). Au contraire, le phénomène successoral permet d'intégrer ces travaux en prenant en compte toutes les opérations, quels que soient les acteurs et leurs relations antérieures avec l'entreprise concernée, ce qui peut permettre de susciter des études comparatives.

Cette approche permet également l'inscription de l'analyse dans la durée. Que l'on songe au fait que le choix entre ces modalités de succession dépend de l'attitude du (des) propriétaire(s), mais aussi des relations entretenues au sein de la famille (question de ou des héritier(s)), et

s'inscrive dans une dynamique entre les parties prenantes. L'étude du phénomène successoral sera à même d'ouvrir la voie à des travaux sur les raisons du choix ou du recours à telle ou telle forme de succession, mais aussi à des études processuelles : comment se déclenche, comment évolue la succession, voire comment se finalise-t-elle ? Cet aspect est particulièrement important parce que le destin d'une entreprise peut ne pas être déterminé *ex ante*. Le choix entre succession et cession n'est, ainsi, pas obligatoirement arrêté dès le début du processus, et des allers-retours sont également possibles entre diverses formes de propriété. Litz (2008) souligne ainsi, outre la multiplicité des définitions des entreprises familiales, combien le fait d'être « familiale » peut être un état transitoire pour une entreprise. Eclairer le phénomène successoral est alors un moyen de mieux prendre en compte cette diversité des trajectoires et des choix.

Le changement de perspective proposé est alors à même de permettre la création d'un socle de connaissances mobilisables élargies à divers travaux et/ou champs de recherche (Paturel et alii, 2008b)⁸. Il est également nécessaire d'insister sur la nécessaire **adaptation des outils d'analyse et des pratiques managériales**. Les outils utilisés en entrepreneuriat sont présentés comme utiles à ce champ, mais surtout pour la création *ex nihilo*. Le phénomène successoral n'est que rarement évoqué au point que les adaptations des principaux outils opérationnels que l'on peut employer en entrepreneuriat, n'ont que rarement été effectuées dans le cadre d'une reprise. Nous proposons ci-dessous quelques pistes destinées à adapter des outils d'analyse, à savoir le modèle des « 3 E » et celui des « 3 F », développés en matière de création (Paturel, 1997, 2007).

Le modèle des « 3 E » cherche à définir les conditions de cohérence d'un projet entrepreneurial, en soulignant que celle-ci dépend de l'adéquation entre les aspirations de l'Entrepreneur (E1), les ressources et compétences de l'Entreprise (E2), et les possibilités offertes par l'Environnement (E3). La transposition de l'analyse au phénomène successoral nécessitera que chaque partie prenante puisse non seulement voir son projet, d'une part, de cession et, d'autre part, de reprise, dans la zone de cohérence de son propre modèle, mais, en plus, les deux zones de cohérence des deux modèles des « 3 E », doivent elles-mêmes être avec une zone plus ou moins forte d'intersection. Plus les deux zones seront superposées largement, plus la négociation et la réalisation finale du projet sera aisée. Par contre, plus la zone d'intersection des zones de cohérence des deux modèles des « 3 E » est étroite, plus la négociation sera délicate pour parvenir à la signature du contrat de reprise. Enfin, l'absence d'intersection des deux zones de cohérence, nécessitera l'intervention d'un

8. Le texte introductif de Cadieux et Deschamps (ce numéro) et Cadieux et Deschamps (2011) sont ici particulièrement intéressants à rapprocher de ce cadre.

accompagnateur afin de faire se rapprocher les deux zones en question ou finira par un échec des projets de chaque opérateur (Deschamps, Paturel, 2009).

Le modèle des « 3 F » joue de façon complémentaire (ou en interactions) avec le modèle des « 3 E » en tant que modèle de performance. Il propose de différencier l'efficacité (F 1, en comparant les objectifs et réalisations à partir des critères de l'entrepreneur), l'efficience (F 2, en s'intéressant à la manière dont les ressources et compétences sont utilisées pour parvenir à telle ou telle production de l'entreprise) et l'effectivité (F 3, en se rapportant au niveau de satisfaction des parties prenantes). Là encore, le cédant va se fonder sur sa façon de voir l'évolution de son affaire, surtout si elle est saine, alors que le repreneur va valoriser la vision (avec les changements envisagés d'autant plus importants que l'entreprise est en difficulté) qu'il se fait de l'entreprise qu'il cible dans le cadre de sa reprise. Le fonctionnement du modèle peut être décrit comme précédemment avec le modèle des « 3 E ». Seule l'intersection entre les deux zones de cohérence du modèle respectif du cédant et du repreneur offrira des chances de voir se concrétiser le projet de reprise. L'absence de ce constat exigera l'intervention d'un accompagnateur ou provoquera l'arrêt du projet, faute d'accord possible.

CONCLUSION

S'il existe une incitation à la reprise dans le discours politique du moment, on constate la faiblesse des aides en direction des repreneurs une fois l'opération réalisée, le désespoir de repreneurs qui se sont trompés sur leur projet personnel et professionnel, la santé financière fragile de l'entreprise après la reprise, etc. Ces éléments vont dans le sens des développements que nous avons proposés qui synthétisent et singularisent le phénomène successoral. Si une première étape de rapprochement des littératures, et de mise en perspective du phénomène peut être franchie, il reste des espaces entiers du socle commun de connaissances à bâtir sur le phénomène successoral, donnant de larges pistes à investir par les chercheurs durant les prochaines années.

BIBLIOGRAPHIE

Allouche J. & Amann B. (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 33-79.

Arrègle J.L. & Mari I. (2010), Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives, *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 200, p. 87-109.

Barreyre P.-Y. (1968), *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Edition Hachette, 317 pages.

BPCE L'Observatoire (2011), *Quand les PME changent de mains, Microscopie et enjeux de la cession-transmission*, http://www.observatoire.bpce.fr/IMG/pdf/OBS2011_PDF_moyenne_def_06-12.pdf.

Cadieux L. & Deschamps B. (2011). *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Chabaud D. (2013), La transmission des PME : l'éternel retour ? in CHABAUD D. (dir.), *Qui sont vraiment les dirigeants des PME ?*, Editions EMS.

Daval H. (2000), *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.

Daval H. (2002), L'essaimage : vers une nouvelle rationalité entrepreneuriale, *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, n° 138, avril-Juin p. 159-173.

De Freyman J. (2009), *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise*, thèse en sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale.

De Freyman J. & Richomme-Huet K. (2010), Entreprises familiales et phénomène successoral: pour une approche intégrée des modes de transmission, *Revue Française de Gestion*, n°200, pp. 161-179.

Deschamps B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, thèse en sciences de gestion, Université de Grenoble 2.

Deschamps B. & Paturel R. (2009), *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, Edition Dunod, collection Entrepreneurs, 3^e édition (1^{re} édition : 2001, 2^e édition : 2005), 216 pages.

Lavolette E.-M. (2005), L'essaimage en PME : proposition d'un cadre d'analyse, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1, p.53-68.

Litz R.A. (2008), Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip, *Family Business Review*, vol. 21, n° 3, 2008, p. 217-236.

OSEO BDPME, 2005, *La transmission des petites et moyennes entreprises ; l'expérience d'Oséo bdpme*, étude n° 6203.

Paturel R. (1981), Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, *Revue Sciences de Gestion*, n° 2, tome XV, n° 10-11-12, octobre-novembre-décembre, p. 1393-1420.

Paturel, R. (1997), *Pratique du Management stratégique*, La Gestion en Plus, Presses Universitaires de Grenoble, 150 pages.

Paturel R. (2007), Démarche stratégique et performance des PME, chapitre 30 de l'ouvrage *Management des PME, de la création à la croissance*, sous la direction de Louis-Jacques FILION, Pearson Education, pages 429-443 (édition en espagnol, 2011).

Paturel R., 2008, *La reprise d'entreprise, pratique majeure de l'entrepreneuriat du début du 21^e siècle*, chapitre 2, in *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, ouvrage dirigé par Christophe Schmitt, Les Presses de l'Université du Québec, collection Entrepreneuriat et PME, 2008, pages 35-54.

Paturel R. (2010), La PMLisation : pratique organisationnelle du 21^e siècle ?, *Journal of Social Management*, n° 1/2010, Bertuch, p. 27-63.

Paturel R., De Freyman J. & Richomme-Huet K. (2008), Réflexions théoriques sur les pratiques et le champ du phénomène successoral, 6^e *Journée Franco-québécoise de recherche sur la reprise*, LARIME, Valenciennes, 20 juin, actes, 28 pages.

Paturel R., De Freyman J. & Richomme-Huet K. (2008b), Le socle commun de connaissances dans l'étude du phénomène successoral, 11^e journée de l'Académie de l'entrepreneuriat, « *La reprise d'entreprise en pratique* », 20 novembre, Reims, actes.

Paturel R., Derrouch B., 1987, Les implications du risque sur les stratégies de croissance de l'entreprise, *Les Petites Affiches*, n° 108, 9 septembre, pages 14 à 23.

Paturel R., Nunes P., 1987, Stratégie de PMSation, *Publication de recherche du CE-RAG* (IAE-IEC) de l'Université de Grenoble II, Novembre, 39 pages.