



MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR

VÈNASSOU ARMELLE MEDEHO

**TRANSMISSION EXTERNE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES :
ANALYSE DES PROBLÈMES TRANSITIONNELS SOUS L'ANGLE DU CÉDANT**

JUIN 2026

RÉSUMÉ

Au Canada, les résultats d'un sondage sur la planification de la relève, réalisé en 2022 auprès de 2 479 propriétaires d'entreprise, ont révélé 76 % des propriétaires interrogés prévoient quitter leur entreprise dans les 10 prochaines années (Bomal, Cruz & Pohlmann, 2022). Au Québec, le taux de transfert d'entreprise avait atteint 4,8 % en 2022, équivalent au transfert de 9 365 petites et moyennes entreprises actives (Duhamel, 2025). Ces grandeurs statistiques mettent en exergue l'ampleur croissante des transmissions d'entreprises.

La transmission d'entreprise renvoie au transfert de propriété et/ou de direction d'une entreprise de son propriétaire (cédant) à un repreneur (Handler, 1994 ; De Massis et al., 2008). Elle peut s'effectuer au bénéfice d'un membre de la famille, d'un salarié ou d'un tiers extérieur (particulier ou entreprise) (Cadieux & Brouard, 2009 ; De Freyman & al., 2011). La présente recherche se focalise uniquement sur la transmission d'entreprise au profit d'un tiers extérieur, donc la transmission externe, laquelle peut s'articuler principalement autour de quatre (4) phases (Cadieux & Brouard, 2029 ; Cadieux & Deschamps, 2011) : 1) la planification ; 2) la mise en œuvre ; 3) la transition ; et 4) la nouvelle direction. La transition est la phase dans laquelle le cédant procède notamment au transfert de pouvoirs, de connaissances et de compétences au repreneur. Elle contribue de façon importante à la pérennité de l'entreprise. Cependant, elle comporte de nombreux problèmes dont certains peuvent mener à l'échec du processus de transmission (Aubry & Wolf, 2016). Vus sous l'angle du cédant, ces problèmes peuvent être d'ordre psychologique et émotionnel, relationnel, managérial et/ou financier.

La question de recherche qui découle de cette problématique est libellée comme suit : quelles sont la nature et la typologie des problèmes liés à la phase de transition dans le cadre des transmissions externes de petites et moyennes entreprises vus sous l'angle des entrepreneurs cédants ? La recherche vise à éclairer et à synthétiser les connaissances sur les problèmes transitionnels appréhendés du côté du cédant dans le but de les mettre à la disposition des pouvoirs publics, des organisations dont la mission est de soutenir l'entrepreneuriat et des entrepreneurs afin de promouvoir de bonnes pratiques susceptibles d'aider à la pérennité des entreprises.

Au regard de ces objectifs, il est recouru à la méthodologie de la revue systématique pour notamment repérer, identifier, analyser, évaluer et synthétiser les connaissances établies sur les problèmes inhérents à la phase de transition dans le cadre d'un processus de transmission externe d'entreprises. C'est ainsi que quatre (4) bases de données ont été mobilisées, essentiellement ou principalement de langue française (Abi/Inform, Cairn.Info, Érudit et Vente & Gestion). Les recherches s'étaient limitées aux seules publications parues dans des revues scientifiques avec évaluation par les pairs. Après application de tous les critères d'inclusion / d'exclusion, préalablement établis ainsi qu'à l'exclusion des doublons, 31 publications avec leur texte intégral ont été retenues. L'analyse sommaire conduite a abouti à l'exclusion de 20 publications, car leur contenu étant éloigné des objectifs de la recherche. En définitive, sur les 11 publications restantes, l'analyse et l'évaluation critiques réalisées ont permis d'exclure 4 d'entre elles. Finalement, seules 7 publications rencontrent tous les critères d'inclusion / d'exclusion préalablement préétablis et cadrent parfaitement aux objectifs de la recherche. Un diagramme de flux PRISMA restitue tous les détails de cette démarche.

L'exploitation analytique des 7 publications retenues a permis, d'une part, d'identifier les problèmes transitionnels et, d'autre part, de dresser une esquisse de typologie, pour structurer une réalité complexe en mettant en évidence des similitudes et des différences fondamentales. La typologie dressée s'articule principalement autour de trois (3) catégories de problèmes : les problèmes d'ordre psychologique et affectif ; les problèmes liés aux aspects organisationnels et de management ; les problèmes relationnels et communicationnels.

Les résultats obtenus contribuent à l'éclairer et à rendre plus accessibles les connaissances sur les problèmes transitionnels appréhendés du côté du cédant. Ils pourront aider les pouvoirs publics, les organisations dont la mission est de soutenir l'entrepreneuriat et les entrepreneurs à promouvoir de bonnes pratiques susceptibles d'aider à la pérennité des entreprises en informant sur les problèmes qui naissent généralement lors des phases de transfert. Ils pourraient déboucher, ultérieurement, sur de nouvelles recherches empiriques qu'ils pourraient aider à conceptualiser et à structurer.

Enfin, s'agissant des limites associées à la recherche, elles sont au nombre de deux. La première, est limitée au fait que la recherche est limitée à la phase de transition, donc au seul processus de transmission externe d'entreprises, moins étudié que les deux (2) autres types de transmission (familial et interne) plus documentés dans la littérature. Deuxièmement, la recherche a adopté des critères d'inclusion / d'exclusion très restrictifs en se limitant aux seules publications scientifiques évaluées par les pairs, ce qui exclut une part négligeable de la littérature notamment grise. La combinaison de ces deux limites a pour conséquence de rétrécir le bassin d'articles eu égard à la méthodologie empruntée

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail de recherche, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à sa réalisation.

Je rends avant tout grâce à Dieu Tout-Puissant pour sa protection, sa grâce infinie, la santé, la force et la persévérance qu'il m'a accordées tout au long de mon parcours académique.

J'adresse mes sincères remerciements à mon directeur de recherche, le Professeur Cheikh Faye, pour son accompagnement, sa disponibilité, sa rigueur scientifique, ses précieux conseils et la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de cette recherche. Ses orientations éclairées ont grandement contribué à la qualité et à l'aboutissement de ce mémoire.

Mes sincères remerciements vont également à la Professeure Marie-Josée Drapeau pour son encadrement, sa disponibilité et ses précieux conseils au début de cette recherche. Son accompagnement initial a contribué à orienter les premières étapes de mon projet de recherche et a été d'une grande importance dans mon cheminement.

Je tiens également à exprimer ma profonde reconnaissance au Professeur Gnonlonfoun Félicien, qui a dirigé mes travaux de licence au Bénin. Je lui suis particulièrement reconnaissante pour son orientation, ses conseils avisés, son engagement et son soutien indéfectible. Son encadrement a constitué une source d'inspiration et a contribué à façonner mon parcours académique.

Mes remerciements s'adressent également aux professeurs et au personnel du programme de maîtrise en gestion des organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi pour la qualité de leur enseignement et leur contribution à ma formation.

J'exprime ma profonde gratitude à mes parents, à qui je dédie ce travail, pour leurs prières constantes, leurs sacrifices, leurs conseils avisés et leurs encouragements inlassables. Leur amour, leur soutien moral et leur confiance en mes capacités ont été des sources de motivation essentielles tout au long de mon parcours. J'associe à ces remerciements mes sœurs, grandes et petites, ainsi que mon jeune frère. Famille, que je vous aime !

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire et à l'atteinte de mes objectifs académiques.

À toutes et à tous, j'adresse mes plus sincères remerciements.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE, QUESTION DE RECHERCHE ET OBJECTIFS	4
1.1 LE CONTEXTE.....	4
1.2 DESCRIPTION DE LA SITUATION PROBLÉMATIQUE	6
1.3 PERTINENCE ET IMPORTANCE DE LA SITUATION PROBLÉMATIQUE.....	8
1.4 OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE.....	9
1.5 QUESTION DE RECHERCHE.....	10
1.6 OBJECTIFS SPÉCIFIQUE DE LA RECHERCHE.....	10
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE.....	11
2.1 TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET REPRENEURIAT : DEUX FACETTES INDISSOCIABLES D'UN MÊME PROCESSUS	11
2.2 LE DIRIGEANT PROPRIÉTAIRE D'ENTREPRISE : LE CÉDANT	13
2.3 LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE : LE LIT D'ENJEUX MULTIPLES	15
2.3.1 LES ENJEUX DÉMOGRAPHIQUES ET SOCIO-ÉCONOMIQUES.....	15
2.3.2 LES ENJEUX TERRITORIAUX	16
2.3.3 LES ENJEUX DE GOUVERNANCE	16
2.4 LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE APPRÉHENDÉE COMME UNE APPROCHE PROCESSUELLE ET SYSTÉMIQUE	17
2.4.1 L'APPROCHE PROCESSUELLE	17
2.4.2 APPROCHE SYSTÉMIQUE	19
2.5 PRINCIPALES DIFFICULTÉS LIÉES A LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE	19
2.6 LA TRANSITION : PHASE CLÉ DANS LE PROCESSUS DE TRANSMISSION D'ENTREPRISE	21
2.6.1 LA PHASE DE TRANSITION : PRÉCISIONS CONCEPTUELLES ET PORTÉE PRATIQUE.....	21
2.6.2 LES ÉTAPES D'UNE PÉRIODE DE TRANSITION	22
2.6.3 DURÉE D'UNE TRANSITION	23

2.6.4	PROBLÈMES ASSOCIÉS À UNE TRANSITION DANS LE CADRE D'UNE TRANSMISSION D'ENTREPRISE	24
CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL.....		26
3.1	CADRE CONCEPTUEL : DÉFINITIONS, PORTÉE PRATIQUE ET JUSTIFICATION DU CHOIX	27
3.2	DÉFINITIONS DES PRINCIPAUX CONCEPTS	28
3.2.1	LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE	28
3.2.2	LA PHASE DE TRANSITION DANS UN PROCESSUS DE TRANSMISSION EXTERNE D'ENTREPRISE	29
3.2.3	LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME).....	29
3.2.4	LE CÉDANT	30
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE		39
4.1	POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE : CHOIX DU PARADIGME DE RECHERCHE.....	40
4.2	LA REVUE SYSTÉMATIQUE COMME MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE	42
4.3	FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE EN TERMES OBSERVABLES ET MESURABLES : LA MÉTHODE PICOTS	43
4.3.1	METHODE PICOTS	44
4.3.2	METHODE PICOTS APPLIQUÉE À LA QUESTION DE RECHERCHE ...	44
4.4	RECHERCHE ET SELECTION DES PUBLICATIONS PERTINENTES	45
4.4.1	PLAN DE CONCEPTS	46
4.4.2	BASES DE DONNÉES UTILISÉES	47
4.4.3	CRITERES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION	48
4.5	SÉLECTION DES PUBLICATIONS PERTINENTES.....	49
4.6	ANALYSE ET ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES PUBLICATIONS RETENUES	49
4.7	LES LIMITES DE LA REVUE SYSTEMATIQUE	51
CHAPITRE 5 PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		52
5.1	PRÉSENTATION DES PUBLICATIONS PERTINENTES.....	52
5.2	PRÉSENTATION DES PUBLICATIONS RETENUES.....	56
5.3	ANALYSE DES PUBLICATIONS RETENUES	60
5.3.1	UNE DÉMARCHE PROCESSUELLE POUR IDENTIFIER LES PROBLÈMES.....	65
5.3.2	LA MOBILISATION D'UNE THÉORIE OU D'UN CADRE CONCEPTUEL POUR IDENTIFIER LES PROBLÈMES	66
5.3.3	LES PROBLÈMES AUX CONTOURS NETTEMENT IDENTIFIÉS	68

5.4	PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE.....	69
5.4.1	ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE.....	69
5.4.2	RETOUR SUR LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE.....	72
5.5	DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	73
5.5.1	RAPPEL DES OBJECTIFS ET RÉSULTATS.....	73
5.5.2	CONTRIBUTION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE.....	74
5.5.3	LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE.....	77
	CONCLUSION.....	79
	BIBLIOGRAPHIE.....	81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Décomposition de la question de recherche selon la méthode PICOTS.....	45
Tableau 2: Plan de concepts en français	46
Tableau 3: Dénominations et caractéristiques des bases de données utilisées	47
Tableau 4: Critères d'inclusion / d'exclusion	48
Tableau 5: Processus d'identification et de sélection des publications à partir des bases de données ciblées	53
Tableau 6: Publications pertinentes retenues selon leurs sources.....	57
Tableau 7: Publications pertinentes retenues selon leurs sources.....	58
Tableau 8: Analyse des publications pertinentes retenues.....	61
Tableau 9: Analyse des publications pertinentes retenues.....	70

LISTE DES FIGURES

Figure 1: éparts prévus de l'entreprise.....	5
Figure 2: La transmission d'entreprise dans une perspective intégrée	18
Figure 3: Cadre conceptuel de l'étude	38
Figure 4: Flux des données selon le modèle PRISMA	55

INTRODUCTION

La transmission des petites et moyennes entreprises (PME) est devenue un enjeu démographique, économique et social majeur (Bah, 2009 ; de Freyman, Paturel & Richomme-Huet, 2011 ; Aubry & Wolf, 2016 ; L  , 2023) qui touche la pérennité des entreprises et qui influence la stabilité des économies, surtout celles des pays dits développés notamment celle du Canada. En effet, l'économie canadienne comptait, au mois de décembre 2023, au total 1,10 million d'entreprises occupant des salariés dont 1,07 million (98,1 %)   taient des petites entreprises, 16 966 (1,5 %)   taient des entreprises de taille moyenne et 3 346 (0,3 %)   taient des grandes entreprises (Innovation, Sciences et Développement   conomique Canada, 2025). Ces statistiques révèlent la place prépondérante qu'occupent les petites et moyennes entreprises (PME) dans le tissu économique canadien ainsi que leur rôle déterminant en matière de création de richesses et de pourvoyeurs d'emplois. Les résultats d'un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) nous apprend que 76 % des propriétaires de PME qui prévoient de quitter leur entreprise dans les dix (10) prochaines années représentent un transfert potentiel de 2 000 milliards de dollars d'actifs (FCEI, 2022). Ainsi, la vie économique est faite d'entrées et de sorties d'entreprise (De Hoe, Giacomini & Janssen, 2018). Peu d'attention a été portée aux sorties d'entreprise selon ces auteurs alors qu'elles sont plus fréquentes et prennent de l'ampleur d'année en année (DeTienne & Cardon, 2012).

La transmission renvoie au transfert de propriété et/ou de direction d'une entreprise de son propriétaire (cédant)    un repreneur (Handler, 1994 ; De Massis et al., 2008). Elle peut

s'effectuer au bénéfice d'un membre de la famille, d'un salarié ou d'un tiers extérieur (particulier ou entreprise) (Cadieux & Brouard, 2009 ; De Freyman & al., 2011). Il importe de préciser que notre analyse se focalise uniquement sur la transmission d'entreprise au profit d'un tiers extérieur, donc la transmission externe. Trois (3) dimensions découle de cette forme de transmission d'entreprise : une première qui est d'ordre juridique (cession) ; une seconde d'ordre managérial (transfert de pouvoir et de compétences) ; une troisième d'ordre humain (changement accepté).

La transmission externe d'entreprise est généralement présentée comme un processus qui s'articule principalement autour de quatre (4) phases : « 1) la planification, 2) la mise en œuvre, 3) la transition et 4) la nouvelle direction » (Cadieux & Deschamps, 2011, p.3). C'est un processus qui peut être complexe et délicat impliquant plusieurs parties prenantes aux intérêts, attentes et ambitions pouvant être à la fois différents et/ou convergents (Bah, 2009).

S'agissant de la phase de transition, objet de notre recherche, elle porte, selon Bah (2009), plusieurs appellations dans la littérature qui renvoient à la même réalité pratique : « période de cohabitation », « période de double commandement », « phase de direction bicéphale » ou « période de leadership à deux têtes ». Elle se situe entre l'entrée officielle du repreneur et le retrait définitif du cédant de l'entreprise.

La phase de transition est jalonnée de difficultés multiples et multiformes (Rao & Mander, 2024; Cadieux, 2007). Durant de cette période, la cohabitation entre cédant (propriétaire ou fondateur) et le repreneur (l'acheteur) représente un réel enjeu et est particulièrement délicate à gérer d'après Picard & Thévenard-Puthod (2004). Girardot (2018) confirme que c'est une période difficile. Plusieurs problèmes associés à une transition sont identifiés dans la littérature notamment des problèmes psychologiques et identitaires comme la difficulté à lâcher prise, le choc émotionnel (Pauley, 2025; Bégin & Chabaud, 2010), des

problèmes organisationnels tels qu'un double leadership, une documentation insuffisante, une dépendance au fondateur ou des conflits de gouvernance (Deschamps & Paturel, 2009; Cadieux, 2007; Rao & Mander, 2024), des problèmes liés à la planification de la sortie comme la sous-estimation de l'horizon temporel (Cadieux, 2007) ou la dimension psychosociale (Pauley, 2025).

Quoiqu'importante et bien qu'étant la source de nombreuses difficultés, cette phase de transition « *paradoxalement reste un sujet relativement peu étudié en profondeur dans la littérature sur les PME* » (Bah, 2009). Dès lors, il nous est apparu intéressant et utile, à travers une recherche reposant sur la méthodologie de la revue systématique des connaissances, d'identifier les problèmes auxquels les entrepreneurs sortants sont généralement confrontés lors de la période de transition dans le cadre des processus de transmission d'entreprises, pour ultimement, en dresser une typologie (classification).

Nous inscrivant dans la démarche scientifique, nous commençons par décrire le contexte de notre recherche, cerner la problématique qui justifie la pertinence de notre travail puis présenter la question et les objectifs de la recherche (Chapitre 1). Une revue de littérature exhaustive s'ensuit pour dresser l'état des connaissances sur le sujet de notre recherche (Chapitre 2). Nous présentons, par la suite, le cadre de recherche, principalement conceptuel, sur lequel a reposé notre recherche (Chapitre 3). La présentation du cadre méthodologique suit pour exposer les principales étapes empruntées pour réaliser notre recherche ainsi que la justification des choix opérationnels effectués (Chapitre 4). Les résultats obtenus sont présentés puis analysés (Chapitre 5) avant de faire l'objet d'une discussion (Chapitre 6).

CHAPITRE 1

CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE, QUESTION DE RECHERCHE ET OBJECTIFS

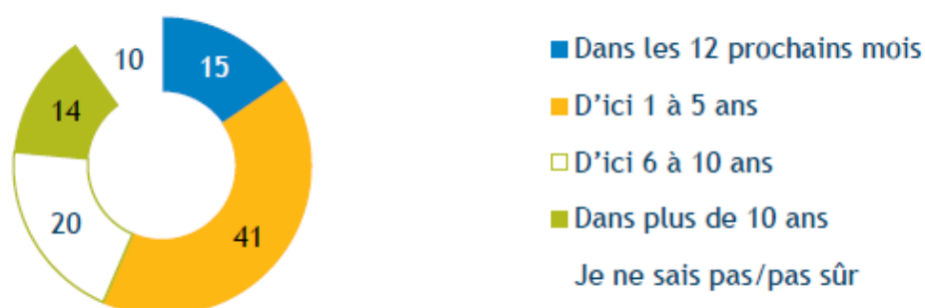
Notre recherche vise à contribuer à l'éclairage et à rendre plus accessibles les connaissances relatives aux problèmes transitionnels qui peuvent naître dans le cadre d'une transmission externe d'entreprise. Ce qui nous amène à adopter une démarche scientifique dont le point de départ est de nous assurer de l'importance et de la pertinence de la problématique à laquelle nous nous intéressons. Cela nous conduit, d'abord, à présenter le contexte dans lequel s'inscrit notre recherche (1.1). Ensuite, nous décrivons la situation problématique (1.2) et justifions la pertinence de réaliser une recherche là-dessus (1.3) ainsi que l'objectif général qui sous-tend notre recherche (1.4). Enfin, nous terminons en présentant la formulation de la question de recherche (1.5) et les objectifs spécifiques visés par notre recherche (1.6).

1.1 LE CONTEXTE

Selon Mergermarket (2013) cité par Wennberg & DeTienne (2014), les fusions-acquisitions d'entreprises de taille moyenne à l'échelle mondiale ont atteint 829 milliards de dollars en 2012, et ce chiffre aurait augmenté considérablement dans les années qui ont suivi. Ces fusions-acquisitions d'entreprises peuvent donner lieu notamment au départ de leurs propriétaires ou fondateurs, à la sortie des entreprises d'un marché ou à la cession de leurs activités.

Les résultats d'un sondage sur la planification de la relève, réalisé en 2022 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) auprès de 2 479 propriétaires d'entreprise, montrent que 76 % des propriétaires interrogés prévoient quitter leur entreprise dans les 10 prochaines années (15 % d'ici 12 mois, 41 % d'ici un à cinq ans, et 20 % d'ici six à dix ans) comme le montre la figure ci-dessous (Bomal, Cruz & Pohlmann, 2022, p. 3).

Figure 1: éparts prévus de l'entreprise



Source : Bomal, Cruz & Pohlmann, 2022

Au Québec, le taux de transfert d'entreprise avait atteint 4,8 % en 2022, équivalent au transfert de 9 365 petites et moyennes entreprises actives selon les données de l'étude nationale du repreneuriat et des transferts d'entreprise 2015-2022 (Duhamel, 2025).

Toutes ces grandeurs statistiques mettent en exergue l'ampleur croissante des transmissions d'entreprises. En effet, ce phénomène était souligné déjà il y a plusieurs années comme en témoigne l'article de DeTienne (2010) qui reprenait les résultats d'une enquête menée par PricewaterhouseCoopers auprès de 364 chefs d'entreprises privées qui indiquaient que 65% de ces derniers envisageaient de quitter leur entreprise dans les 10 ans, alors que 43 % n'avaient que peu ou pas préparé leur sortie.

1.2 DESCRIPTION DE LA SITUATION PROBLÉMATIQUE

Les transmissions d'entreprises réalisées ne se terminent pas toutes par des succès. Se fondant sur des statistiques de la Commission européenne publiées en 2003, Bah (2009) renseigne que les transmissions qui échouent restent nombreuses et le coût économique et social lié à ces échecs concernaient environ 100 000 emplois à cette époque. Selon Bah (2009), ces échecs dans la transmission d'entreprises impactent négativement toute la chaîne de valeur entrepreneuriale : sous-traitants, fournisseurs, clients, banquiers, etc. provoquant ainsi de graves sinistres comme les fermetures d'entreprises, l'augmentation du chômage, etc.

La gestion du processus de transmission requiert précaution et délicatesse compte tenu du fait que ce processus se déroule sous l'influence de deux principaux protagonistes : le cédant et le repreneur. Ce qui implique l'existence d'une importante dimension relationnelle entre les deux protagonistes qui fait dire à Bah (2009) que la phase de transition *« est reconnue comme fondamentale dans le succès de l'opération »*.

Les résultats du sondage sur la planification de la relève réalisé par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) et évoqués ci-dessus montrent aussi qu'un peu moins de la moitié (49 %) des propriétaires qui prévoient quitter leur entreprise dans les 10 prochaines années vendront celle-ci à un acheteur sans lien de parenté, 24 % à un proche parent et 23 %, à leurs employés (Bomal, Cruz & Pohlmann, 2022, p.7). Plus inquiétant, seule la moitié (50%) de ces propriétaires d'entreprise qui comptent partir dans les 10 prochaines années disposent d'un plan de relève formel écrit, 29% un plan informel (non écrit) et 15% n'en ont aucun (Bomal, Cruz & Pohlmann, 2022, p.10). Ces auteurs justifient leurs inquiétudes face au manque de planification formelle par le fait que cette situation «

pourrait compromettre sérieusement la compétitivité et la prospérité du Canada ». Et comme des actifs de 2 T\$ pourraient changer de main dans les 10 prochaines années, l'économie canadienne ne peut pas se permettre d'avoir autant de propriétaires de PME mal préparés pour la transition » (Bomal, Cruz & Pohlmann, 2022, p.10). Cette impréparation à la relève ne manque pas de rejaillir sur la phase de transition une fois la transmission actée. En effet, la prise en main d'une entreprise par le repreneur peut nécessiter le soutien du cédant pour de nombreuses raisons (sociales, organisationnelles, stratégiques, techniques, managériales, etc.) selon De Freyman (2019).

La transition est la phase du processus de transmission externe dans laquelle le cédant procède notamment au transfert de pouvoirs, de connaissances et de compétences au repreneur. Elle contribue de façon importante à la pérennité de l'entreprise. Elle comporte de nombreux risques dont certains peuvent mener à l'échec du processus de transmission (Aubry & Wolf, 2016). En effet, selon De Freyman & al. (2011), c'est lors de la phase de transition que les risques sont concentrés sur l'accompagnement du repreneur/successeur par le cédant/prédécesseur, car ce qui est en jeu c'est le transfert de connaissances et d'expériences, d'appréhension de l'entreprise de ses particularités et de ses partenaires clés (internes et externes). En effet, selon Cadieux & Deschamps (2011, p. 69), *« pour un dirigeant, quitter son entreprise est une démarche douloureuse et empreinte d'affects, surtout s'il en est le fondateur. »*

S'il est vrai que les aspects liés aux dimensions juridiques, financières et fiscales des transmissions externes d'entreprises sont assez bien couverts par la littérature, en revanche ceux en lien avec la phase de transition, quoique reconnus comme étant importants, ne font l'objet d'études que de façon limitée, voire insuffisante. En effet, les connaissances qui permettent de mieux appréhender les processus de transition ne sont pas aussi nombreuses et

ne couvrent pas toutes les questions et préoccupations qui entourent les transmissions d'entreprises.

Ce qui justifie et rend pertinente la réalisation de notre recherche qui vise à établir de nouvelles connaissances sur les problèmes transitionnels appréhendés du côté du cédant. Cela sera de nature à aider les pouvoirs publics, les organisations dont la mission est de soutenir l'entrepreneuriat et les entrepreneurs à promouvoir de bonnes pratiques susceptibles d'aider à la pérennité des entreprises en informant sur les problèmes qui naissent généralement lors des phases de transfert.

1.3 PERTINENCE ET IMPORTANCE DE LA SITUATION PROBLÉMATIQUE

La transmission externe d'entreprise est un sujet important d'intérêt académique et économique selon Cefis, Bettinelli, Coad, & Marsili (2021) après une revue systématique de la littérature portant sur un échantillon final de 142 articles publiés entre 1991 et 2020. La transition à laquelle elle donne lieu a fait l'objet de plusieurs études qui l'appréhendent comme une étape, parmi tant d'autres, du processus de transmission. D'autres études sur la transition et sur les risques qui entourent cette phase se sont beaucoup plus intéressées aux aspects permettant au repreneur de réussir sa prise en main de l'entreprise.

Les résultats de plusieurs travaux ont pu mettre en exergue les problèmes inhérents à la transition, notamment ceux rencontrés par les propriétaires de PME qui décident de faire une transmission d'entreprise. L'importance croissante des transmissions d'entreprises rend pertinente toute démarche visant à mieux cerner les dynamiques, enjeux et stratégies qui les entourent et qui seraient susceptibles de favoriser le succès de la phase de transition. Selon Bah (2009), l'importance des PME dans le tissu économique et principaux catalyseurs de la création d'emplois et de richesses nationales rend justifiée la pertinence de s'intéresser aux

conditions de leur pérennité. Dans ce contexte, le processus de transmission d'entreprise et, plus particulièrement, sa phase de transition, souvent laissés sous silence il y a quelques années encore, sont devenus aujourd'hui un sujet récurrent et d'importance (Bah, 2009).

Toutes ces difficultés soulevées, de manière éparse, dans la littérature mériteraient d'être identifiées, rassemblées et organisées pour, d'une part, faciliter l'efficacité des recherches conduites sur cette thématique et, d'autre part, favoriser l'émergence d'une approche intégrée des modes de transmission (De Freyman & Richomme-Huet, 2010). Cadieux et Deschamps (2011, p. 68) estiment que « *s'intéresser à la manière dont le cédant et le repreneur changent de rôle en contexte de transmission externe est novateur* ». Ce qui justifie pleinement notre choix de réaliser notre recherche, car les résultats à obtenir seraient de nature à contribuer à la bonne orientation des politiques de soutien à la transmission d'entreprises, particulièrement des PME qui sont les plus exposées.

1.4 OBJECTIF GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE

De façon générale, notre recherche vise à analyser, sous l'angle de l'entrepreneur cédant, les problèmes rencontrés lors de la phase de transition dans le cadre d'une transmission externe d'entreprise.

Notre recherche vise ainsi à éclairer et à synthétiser les connaissances sur les problèmes transitionnels appréhendés du côté du cédant dans le but de les mettre à la disposition des pouvoirs publics, des organisations dont la mission est de soutenir l'entrepreneuriat et des entrepreneurs afin de promouvoir de bonnes pratiques susceptibles d'aider à la pérennité des entreprises.

1.5 QUESTION DE RECHERCHE

À la lumière de ce qui précède, notre question de recherche se formule ainsi qu'il suit :

Quelles sont la nature et la typologie des problèmes liés à la phase de transition dans le cadre des transmissions externes de petites et moyennes entreprises vus sous l'angle des entrepreneurs cédants ?

1.6 OBJECTIFS SPÉCIFIQUE DE LA RECHERCHE

Deux (2) objectifs spécifiques découlent de notre question de recherche :

- 1) Identifier les principaux problèmes transitionnels rencontrés dans le cadre des processus de transmission externe d'entreprises.
- 2) Dresser une typologie (classification) des problèmes transitionnels identifiés.

CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE

Le présent chapitre vise à dresser l'état des connaissances sur la thématique de notre recherche et sur la question de recherche qui en découle. Aujourd'hui, le concept de transmission d'entreprise est abordé avec son pendant, le repreneuriat, qu'il convient, d'abord, de distinguer quoiqu'étant deux revers d'une même médaille dans le but de mieux délimiter le périmètre de notre de recherche (2.1). Afin compléter ce travail de clarification conceptuelle pour mieux délimiter notre travail nous dressons le profil du propriétaire dirigeant de PME qui transmet son entreprise appelé le cédant (2.2). Ensuite, nous montrons que la transmission d'entreprises est le lit d'enjeux multiples (2.3), puis qu'elle est généralement appréhendée selon des approches processuelle et systémique (2.4) et que son déroulement peut être jalonné par de nombreuses difficultés (2.5). Enfin, nous terminons en mettant l'accent sur l'une de ses principales phases, celle de la transition, ainsi que les problèmes qui lui sont inhérents, particulièrement ceux liés au cédant (2.6).

2.1 TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET REPNEURIAT : DEUX FACETTES INDISSOCIABLES D'UN MÊME PROCESSUS

Selon Deschamps (2018), les chercheurs francophones semblent s'accorder pour désigner la transmission comme la pratique entrepreneuriale consistant à transférer direction et propriété d'une entreprise du dirigeant sortant (le cédant) vers un nouvel arrivant (le

repreneur). C'est ainsi que De Freyman & al. (2011) définissent la transmission d'entreprise comme « *une opération de transfert de propriété et de direction de l'entreprise ayant pour objectif sa pérennité à travers son maintien ou développement* ». De cette définition, ressort la préoccupation principale qui sous-tend une transmission : assurer la pérennité de l'entreprise à travers le maintien de ses activités et de ses emplois. Ce qui fait des transmissions d'entreprises un enjeu stratégique majeur pour les économies nationales en permettant la continuité d'unités productives au sein desquelles se crée une partie des richesses des pays.

Le repreneuriat, synonyme de reprise d'entreprise, formé de l'addition du mot « *repreneur* » et du suffixe « *iat* », désigne l'acquisition d'une entreprise existante, en tout ou partie, par une personne (physique ou morale). Deschamps (2018) rapporte que certains auteurs, comme Cadieux et Deschamps (2009), suggèrent de considérer le repreneuriat en relation avec la transmission, c'est-à-dire de traiter les deux concepts comme deux facettes indissociables d'un même processus : le transfert de propriété et de direction d'une entreprise. Si les deux concepts visent la même finalité (notamment assurer la pérennité de l'entreprise) et soient reconnus comme étant une pratique entrepreneuriale, il est à noter que la transmission est à l'initiative du cédant et le repreneuriat est une initiative du repreneur.

En effet, pour Picard & Thévenard-Puthod (2009), la transmission d'entreprise et le repreneuriat mettent en relation deux acteurs principaux : le cédant et le repreneur. Ce qui leur fait dire qu'il n'y a donc pas un mais deux processus qui se superposent, chaque acteur pouvant vivre une expérience fort différente. Ce même point de vue est partagé par Audet & St-Jean (2009) lorsqu'ils affirment que l'étude d'un même phénomène, le transfert de propriété et de pouvoir d'une entreprise en l'occurrence, peut être faite sous l'angle de la transmission (du point de vue du cédant) ou celui de la reprise (du point de vue du repreneur).

Ces processus de transfert émanent donc de logiques de comportements et d'attitudes différentes (De Freyman & al., 2011).

Il est important de rappeler, avant de terminer ces précisions conceptuelles, que la transmission d'entreprises peut prendre diverses formes, dont trois principalement selon Cadieux & Brouard (2009) : la transmission familiale, la transmission interne et la transmission externe. Pour ces auteurs, ces différentes formes se caractérisent principalement par le type de lien qu'entretient le candidat à la relève avec l'entreprise. La transmission familiale concerne « *les PME où le propriétaire dirigeant prévoit assurer la continuité de son entreprise par au moins un membre de sa famille* » (Cadieux & Brouard, 2009, p.17). La transmission interne renvoie à la forme de transfert d'entreprise où les bénéficiaires de la transmission sont constitués « *d'un ou plusieurs employés ou cadres n'ayant aucun lien de parenté avec le propriétaire dirigeant* » (Cadieux & Brouard, 2009, p. 27). La troisième forme de transmission dite externe, est faite à « *une ou plusieurs personnes n'ayant un lien ni avec la famille ni avec l'entreprise* » (Cadieux & Brouard, 2009, p. 35). C'est cette dernière forme de transfert, la transmission externe, qui constitue l'objet de notre recherche.

2.2 LE DIRIGEANT PROPRIÉTAIRE D'ENTREPRISE : LE CÉDANT

La question de la propriété de l'entreprise est importante dans toute étude portant sur la transmission d'entreprise. En effet, « *la propriété influence fortement le pouvoir des individus et des groupes au sein de l'organisation* » selon Boeker et Wiltbank (2005, p. 126) cités par Detienne (2010).

La propriété est généralement abordée dans la littérature comme une participation au capital de l'entreprise. Le pouvoir détenu par une personne est toujours fonction du niveau de sa participation dans le capital de l'entreprise. Au départ de la création d'une entreprise,

le fondateur détient, souvent, la totalité du capital et celui-ci s'ouvre, au fur-et-à-mesure que l'entreprise se développe, à d'autres actionnaires.

En se fondant sur les travaux de Pierce (Pierce et al., 2001 ; Pierce et al., 1991), DeTienne (2010) affirme que la notion de propriété ne repose pas uniquement sur des aspects financiers, à savoir le capital social de l'entreprise et sa configuration, mais intègre également la propriété psychologique. Cette dernière renvoie au sentiment de possession et d'attachement psychologique à un objet (Pierce et al., 2001, p. 299). C'est un état d'esprit dans lequel les individus ont le sentiment de posséder un objet particulier qui devient alors une extension d'eux-mêmes ou de leur identité (Pierce et al., 2001 ; Wagner et al., 2003).

Deschamps & Simon (2011) constatent, qu'aujourd'hui, dans la majorité des cas, le cédant est aussi le fondateur de son entreprise et a tendance à vouloir maintenir son contrôle sur l'organisation qu'il a créée. En conséquence, « *il a souvent développé un système de management et un style de leadership qui le conduisent à centraliser le pouvoir et à prendre seul les décisions* » (Deschamps & Simon, 2011, p. 33). DeTienne (2010) souligne que le fondateur entretient souvent un lien psychologique fort avec l'entreprise qu'il a créée, même s'il ne détient qu'une participation minoritaire.

Selon Lorrain, Belley & Ramangalahy (1994), le propriétaire-dirigeant) présente la particularité d'être à la fois un gestionnaire, un administrateur et un exécutant, surtout lors de la phase démarrage de la PME. Il est généralement considéré comme « *l'homme à tout faire* », c'est-à-dire un homme impliqué directement dans les activités opérationnelles en plus de ses responsabilités de gestion et administratives.

2.3 LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE : LE LIT D'ENJEUX MULTIPLES

La transmission des PME donne lieu à plusieurs enjeux notamment d'ordre démographique, économique et social (Bah, 2009 ; Aubry & Wolf, 2016 ; Lê, 2023). Ces enjeux sont assez connus (De Freyman & al., 2011) et peuvent être d'ordre démographique, et socio-économique (2.3.1), territorial (2.3.2) et gouvernance (2.3.3).

2.3.1 LES ENJEUX DÉMOGRAPHIQUES ET SOCIO-ÉCONOMIQUES

La transmission d'entreprise implique plusieurs enjeux notamment socio-démographiques et économiques. Selon Duhamel & al. (2019), l'accélération du vieillissement des propriétaires d'entreprises au Québec et au Canada constitue une menace sur la pérennité des PME et sur la vitalité des écosystèmes entrepreneuriaux. Pour ces auteurs, cette situation n'a pas manqué d'influer sur la progression des intentions des propriétaires de PME de procéder à un transfert tant au Québec qu'ailleurs au Canada comme le prouve les statistiques : en 2017, les propriétaires de PME qui manifestaient l'intention de transférer leur entreprise au cours des cinq prochaines années représentaient 23 % au Québec et 19 % au Canada.

L'accélération du vieillissement des propriétaires d'entreprises, avec comme corollaire l'accroissement du nombre de transmissions d'entreprises, met en lumière des enjeux liés notamment au maintien et au développement du nombre d'emplois ainsi qu'à celui de la préservation des savoir-faire précieux (Aubry & Wolf, 2016). Ainsi, la survie de nombreuses entreprises et celle de plusieurs milliers d'emplois sont assujetties aux transmissions d'entreprises. Ce qui fait dire à De Freyman & al. (2011) que les enjeux essentiels de la transmission des entreprises sont essentiellement le maintien des tissus économiques régionaux ainsi que la sauvegarde des emplois et des savoir-faire.

2.3.2 LES ENJEUX TERRITORIAUX

Picard & Thévenard-Puthod (2009) affirment que les enjeux liés à la transmission d'entreprises s'expriment également en termes d'aménagement du territoire et de maintien d'une activité économique sur la totalité de ce territoire.

En effet, Marchesnay (2000) nous rappelle que le processus entrepreneurial est largement implanté dans les zones fortement urbaines à travers de petits commerces de proximité à rentabilité faible, de commerces de luxe, de commerces de mode (à rotation rapide) et de loisirs. Marchesnay (2000) continue en affirmant que, dans les zones urbaines, les activités des entreprises créées sont largement périphériques et liées à la proximité (professions libérales et indépendantes, petits commerces, activités de loisirs, etc.). Dans une troisième zone urbaine, on trouve les parcs d'activité, les "technopoles" de tout genre afin d'attirer les activités nouvelles. Ce qui montre que les entreprises implantées dans les collectivités territoriales occupent une place centrale dans le dynamisme et la vie de ces territoires. Dans ces conditions, la transmission des entreprises implantées dans le ressort territorial des collectivités peut avoir d'énormes répercussions notamment dans les domaines de l'emploi, de la fiscalité, de la vitalité, etc. Se basant sur les statistiques de l'INSEE, De Freyman & al. (2011) soulignent l'impact des transmissions d'entreprises sur le tissu économique et de sa répartition géographique. En effet, selon ces auteurs, les entreprises concernées par les transmissions ont généralement un fort ancrage territorial en polarisant notamment plusieurs zones géographiques.

2.3.3 LES ENJEUX DE GOUVERNANCE

À ces enjeux socio-démographiques, économiques et territoriaux, s'ajoute un autre enjeu d'ordre managérial, voire financier selon Aubry & Wolf (2016), car selon ces auteurs,

les propriétaires de PME qui envisagent une transmission adoptent généralement des comportements prudents et sécuritaires notamment en évitant un recours à l'endettement financier et en favorisant l'augmentation des réserves de liquidités au détriment des investissements productifs. Il s'y ajoute, selon De Freyman & al. (2011), lorsque la transmission n'est pas bien préparée, les chances de préserver l'équilibre ou la viabilité de l'entreprise deviennent assez faibles.

2.4 LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE APPRÉHENDÉE COMME UNE APPROCHE PROCESSUELLE ET SYSTÉMIQUE

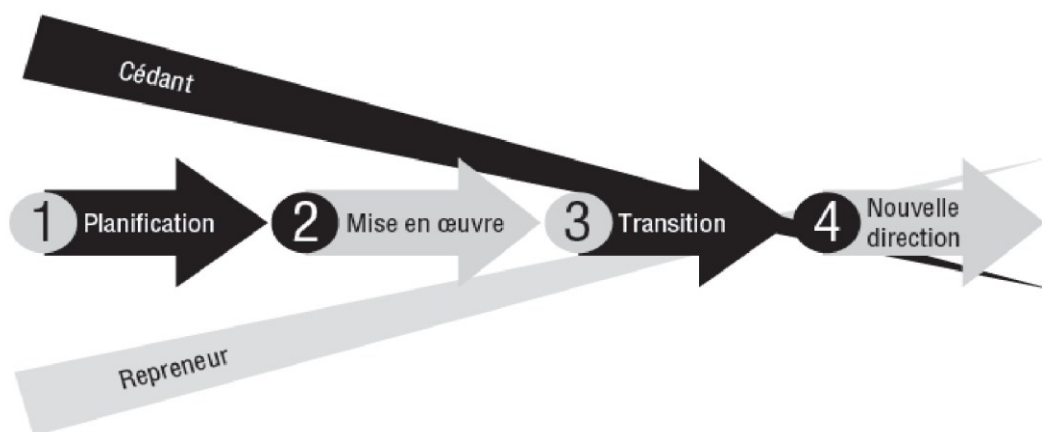
La transmission d'entreprises est souvent décrite comme un processus qui s'étale sur plusieurs mois voire plusieurs années (Picard & Thévenard-Puthod, 2009). Ces auteurs ajoutent que la durée et la nature des étapes varient en fonction de l'acteur à qui l'entreprise est transmise (successeur familial, salarié, repreneur externe...). Ce qui va nous amener à appréhender la transmission d'entreprises comme un processus (2.4.1). De Freyman & al. (2011) assimilent la transmission d'entreprise à un acte de gestion complexe incluant des aspects juridiques, fiscaux, sociaux, économiques, familiaux et personnels. Cela renvoie à l'approche systématique de la transmission (2.4.2).

2.4.1 L'APPROCHE PROCESSUELLE

D'après St-Cyr & Richer (2005), la majorité des auteurs présentent la transmission d'une entreprise, « *non pas comme un événement unique se produisant à un moment précis, mais plutôt comme un long processus divisé en un certain nombre d'étapes durant lesquelles le successeur est amené à accroître son rôle dans l'entreprise tandis que le prédécesseur s'en désengage progressivement* ». Pour Cadieux & Brouard (2009), la transmission

d'entreprise s'appréhender comme un processus susceptible de s'étaler entre le moment où le cédant entame la réflexion à son projet de transmission jusqu'à l'effectivité de celle-ci. Il s'agit d'un processus séquentiel de transfert de propriété et de pouvoir généralement divisé en plusieurs phases. Cadieux & Brouard (2029) et Cadieux & Deschamps (2011) proposent une perspective intégrée qui articule le processus de transmission externe d'une entreprise en quatre (4) phases principales : 1) la planification ; 2) la mise en œuvre ; 3) la transition ; et 4) la nouvelle direction (Fig 1).

Figure 2: La transmission d'entreprise dans une perspective intégrée



Source : Cadieux & Deschamps, 2011, p.3

Dans la première phase (planification), le cédant réfléchit aux différentes possibilités d'assurer la pérennité de son entreprise en la quittant et élabore différents scénarios possibles. Dans la seconde phase (mise en œuvre), le cédant s'engage dans la recherche d'un repreneur et entame les négociations. Il interagit avec le potentiel repreneur en vue de trouver un accord de cession. La troisième phase (transition) est celle qui donne suite à la formalisation d'un

accord de cession et s'ouvre avec l'organisation des modalités de transfert des compétences stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. C'est la phase où cédant et repreneur travaillent ensemble pour assurer un passage de relais. Enfin, la quatrième et dernière phase (nouvelle direction) est celle qui consacre l'entrée en poste officielle du repreneur ainsi que le retrait du cédant.

2.4.2 APPROCHE SYSTÉMIQUE

La transmission d'une entreprise comporte deux principaux types de transferts : un transfert de la direction et celui de la propriété (Cadieux & Brouard, 2009). Selon ces auteurs, pour assurer la réussite de ce double transfert, plusieurs aspects doivent être pris en considération. Ce qui est révélateur de la complexité de la transmission et renvoie à une approche où celle-ci peut être vue comme un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments interreliés avec son lot de difficultés. Toutes les difficultés et bien d'autres (fiscales, juridiques, etc.) interagissent entre elles et mettent en relief le fait que la transmission d'entreprise suit un cheminement souvent complexe marqué par l'incertitude (Wennberg & DeTienne, 2014).

2.5 PRINCIPALES DIFFICULTÉS LIÉES A LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

La transmission d'entreprise donne lieu à un transfert de pouvoirs, de connaissances et de réseaux entre le cédant et le repreneur. Par conséquent, la qualité de la relation entre ces deux (2) protagonistes (cédant et repreneur) influence directement la réussite du processus de transmission.

Compte tenu du caractère multidimensionnel de la transmission d'entreprise, le processus de celle-ci peut être marqué par plusieurs difficultés. Vu sous l'angle du cédant, le

processus de transmission d'entreprise peut être marqué par des difficultés multiformes d'ordre : *a)* psychologique et émotionnel ; *b)* relationnel ; *c)* managérial ; *d)* financier.

Les difficultés psychologiques et émotionnelles que rencontre le cédant lors de la transmission de son entreprise sont les plus documentées dans la littérature scientifique et révélatrices du « syndrome du relayeur » ou d'un blocage lié au deuil de son statut (Bah, 2009). Selon Boussaguet & al. (2016), la transmission d'entreprise peut être une situation tout à fait inhabituelle pour le cédant, car il l'expose à une tension émotionnelle, au stress, au sentiment soudain d'impuissance avec l'idée de ne plus maîtriser son destin, face à la perspective de perdre le contrôle de son entreprise. La fusion de l'entreprise avec le cédant provoque une crise identitaire, car l'idée de se séparer de son entreprise, façonnée à travers le temps et au prix de nombreux sacrifices, provoque un vide social et existentiel majeur. Le cédant traverse des phases de déni, de colère et de dépression avant d'accepter l'idée de passer la main.

Les difficultés managériales renvoient au manque d'anticipation du cédant ainsi que sa centralisation du pouvoir. En effet, les cédants ne prennent pas généralement le temps de préparer, dans le temps, la transmission de leur entreprise. La centralisation du pouvoir entre ses mains crée une certaine dépendance de l'entreprise à son égard. Ce qui est de nature à rendre difficile la transmission de l'entreprise, car le cédant centralise tous les réseaux et informations pertinentes et détient l'essentiel des savoir-faire liés au fonctionnement de l'entreprise.

Les difficultés financières liées à la transmission d'entreprise concernent notamment les tensions entre les approches d'évaluation de l'entreprise à céder : évaluation selon la valeur affective et évaluation selon la valeur du marché. Le cédant qui évalue son entreprise

à céder a tendance à surévaluer celle-ci en intégrant dans sa valeur les nombreux sacrifices personnels consentis pour la bâtir. Il peut ainsi être amené à fixer la valeur de son entreprise à un niveau supérieur à la valeur du marché.

Les barrières relationnelles font référence aux relations humaines et sont déterminantes dans la réussite ou l'échec du processus de transmission. Ce qui fait dire à Cadieux & Deschamps (2011) que la transmission d'entreprise est d'abord une affaire de relations humaines entre le cédant et le repreneur.

2.6 LA TRANSITION : PHASE CLÉ DANS LE PROCESSUS DE TRANSMISSION D'ENTREPRISE

La phase de transition, qui se cristallise principalement autour des deux acteurs que sont le cédant et le repreneur, occupe une place centrale dans le processus de transmission d'entreprise. Bah (2009) affirme même que « *la période de transition soit incontestablement la phase clé du processus de transmission* ». Ce qui nous amène à clarifier ce que couvre la phase de transition (2.6.1) avant de cerner ses caractéristiques, principalement sa durée (2.6.2), les étapes autour desquelles elle s'articule (2.6.3) et les principaux problèmes associés à cette phase (2.6.4).

2.6.1 LA PHASE DE TRANSITION : PRÉCISIONS CONCEPTUELLES ET PORTÉE PRATIQUE

Selon Bah (2009), il existe plusieurs appellations dans la littérature pour désigner la phase de transition, mais qui renvoient toutes à la même réalité pratique : « *période de cohabitation* », « *période de double commandement* », « *phase de direction bicéphale* » ou «

période de leadership à deux têtes ». Elle exige de la part du cédant et du repreneur d'évoluer côte à côte dans le but d'assurer le réel transfert du leadership (Cadieux & Deschamps, 2011).

Au plan étymologique, le concept « Transition » signifie « passage » d'un état à un autre, donc renvoie à un changement (Hamel & Sfia, 1990). Dans le cas de la transmission d'une entreprise, nous pouvons dire que c'est le passage de pouvoirs du cédant au repreneur et consacre, de ce fait, un changement à la tête de l'entreprise.

La conclusion d'une transaction visant la transmission d'une entreprise est généralement suivie d'une période de transition (Girardot, 2018). Selon Picard & Thévenard-Puthod (2004), trois (3) cas de figures peuvent se présenter lors d'une transmission d'entreprise : i) soit le cédant s'en va immédiatement (il se contente de remettre les clés au repreneur le jour de la signature et ne le revoit plus) ; ii) soit il offre une assistance ponctuelle et limitée ; iii) soit il est intégré dans la nouvelle structure.

La transition correspond à l'étape de passation des pouvoirs entre le propriétaire-dirigeant, le cédant, et le repreneur de l'entreprise (Picard & Thévenard-Puthod, 2004). Elle correspond à la période pendant laquelle les deux protagonistes interagissent pour assurer le réel transfert, peut faire apparaître de nombreux points de décalage entre le cédant et le repreneur (Bah & Cadieux, 2011) notamment l'absence de clarification des conditions de cohabitation et la confusion des rôles.

2.6.2 LES ÉTAPES D'UNE PÉRIODE DE TRANSITION

Sur la base des résultats d'une étude qualitative réalisée auprès de 13 cas et portant sur la phase de transition, De Freyman (2009) propose d'articuler celle-ci en trois (3) étapes principales :

- 1) L'étape d'observation. Au cours de cette période, le repreneur tente de se familiariser avec son nouvel environnement et fait tout pour sécuriser son investissement ;
- 2) L'étape de bascule. Il s'agit de la période durant laquelle le repreneur tente de gagner en autonomie après avoir développé ses repères ;
- 3) L'étape d'émancipation : C'est la période où le repreneur s'installe pleinement dans ses fonctions de management.

Bien que cette proposition de De Freyman (2009) se focalise essentiellement sur le repreneur, elle semble intéressante en ce sens qu'elle permet d'identifier et de contextualiser les attitudes, les comportements, les motivations et les enjeux liés à la posture du cédant et de mieux les analyser les problèmes transitionnels inhérents à sa personne. Selon Meiar (2015, p. 32), cette perspective « *permet une compréhension enrichie des dynamiques observées (notamment des cas d'échecs de la période de transition)* ».

2.6.3 DURÉE D'UNE TRANSITION

La transition, dans le cadre d'une sortie entrepreneuriale, est la période qui s'étend de la date de prise de décision du propriétaire ou fondateur à son retrait effectif de la gestion et de la structure décisionnelle de l'entreprise. D'après Picard & Thévenard-Puthod (2004), cette période de passation de pouvoirs peut se révéler plus ou moins longue. Plus précisément, selon Cadieux & Deschamps (2011, p. 4), la durée de la phase de transition peut prendre une dizaine d'années dans les cas de transmission/reprise familiale, moins de cinq (5) ans dans les cas de transmission/reprise interne et à six (6) mois pour les transmissions/reprises externes.

Ces durées ne semblent qu'indicatives ou approximatives. Par exemple, s'appuyant sur les cas de transmission externe, Deschamps et Paturel (2009) cités par Deschamps &

Simon (2011, p.34) suggèrent d'adopter une phase de transition plus courte dans le but de mettre à l'aise le repreneur pour qu'il ne sente pas surveillé par le cédant et qu'il trouve rapidement sa place dans l'entreprise.

2.6.4 PROBLÈMES ASSOCIÉS À UNE TRANSITION DANS LE CADRE D'UNE TRANSMISSION D'ENTREPRISE

De nombreux problèmes surviennent lors de la période de transition et ils peuvent avoir un impact sur le déroulement de la sortie entrepreneuriale (Rao & Mander, 2024; Cadieux, 2007). En effet, les interactions entre le cédant et le repreneur peuvent être difficiles durant la phase de transition, car étant d'abord une affaire de relations humaines (Cadieux & Deschamps, 2011, p. 5). La phase de transition « *est délicate pour l'entreprise parce qu'elle positionne constamment les acteurs dans un équilibre relationnel fragile et risqué pour sa pérennité organisationnelle* » (Mignon, 2009 cité par Cadieux & Deschamps, 2011, p. 80).

Parmi les problèmes identifiés dans la littérature, figurent ceux d'ordre psychologique et affectif (Bah, 2009). En effet, Cadieux & Deschamps (2011, p. 69) estiment que le fait pour un cédant de quitter son entreprise est une démarche douloureuse et empreinte d'affects, surtout s'il en est le fondateur, compte tenu des liens d'attachement et du sentiment d'identification significatifs développés entre lui et son entreprise dans le temps. Un autre problème est celui de la résistance du cédant à quitter son entreprise (Bah & Cadieux, 2011, p.86). Il s'agit des difficultés qu'éprouvent le cédant à se distancier physiquement et psychologiquement de son entreprise. En effet, « *les cédants peuvent exprimer un refus conscient, ou non conscient, de perdre un objet d'amour central dans la construction de leur identité personnelle et sociale, à savoir l'entreprise* » (Bah, 2009). Cette résistance peut s'expliquer notamment par les craintes et préoccupations du cédant liées à la « *perte de*

revenus, de pouvoir, d'influence, de statut social et d'identité professionnelle, ainsi que la perte de reconnaissance, de réseaux relationnels et sociaux » (Bah & Cadieux, 2011, p.86).

En termes de conséquences, les problèmes transitionnels d'ordre psychologique et affectif peuvent impacter négativement la transmission. La difficulté du cédant à faire son deuil de la perte de l'entreprise qu'il a fondée peut amener celui-ci à « *continuer à se comporter comme le véritable patron de l'entreprise, traitant les problèmes les plus sensibles, donnant les directives aux salariés, gardant des contacts quotidiens avec les clients et les fournisseurs* » (Bah, 2009). Ce qui peut favoriser l'émergence de problèmes de coordination et de gouvernance (Reid et Karambayya, 2009) vu que les deux protagonistes peuvent posséder des visions différentes voire contradictoires rendant la codirection conflictuelle voire néfaste pour l'entreprise. En effet, la présence simultanée du cédant et du repreneur, porteurs de visions différentes voire contradictoires, est source de nombreux conflits et ne permet pas une gouvernance optimale (Reid et Karambayya, 2009).

La résistance du cédant à quitter son entreprise (Bah & Cadieux, 2011, p.86) peut se traduire par l'adoption d'une attitude de coopération minimaliste et formaliste, voire de refus de coopération entraînant plusieurs conséquences notamment un sentiment, pour les travailleurs, d'être pris entre le marteau et l'enclume en se retrouvant devant une réelle ambiguïté de direction. Ce qui peut avoir comme corollaire le départ des meilleurs éléments, les pertes de clients et de fournisseurs et, ultimement, une perte de compétitivité de l'entreprise et une démobilisation du repreneur (Bah & Cadieux, 2011, p.95).

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

Notre recherche vise à établir de nouvelles connaissances sur les problèmes transitionnels liés à la transmission externe d'entreprise. Selon Fortin & Gagnon (2022, p. 79), pour « *construire des connaissances de manière efficace, la recherche doit être insérée dans une structure théorique ou conceptuelle qui, tout en lui donnant une perspective particulière, oriente le processus de recherche vers une méthode appropriée* ». Ces auteures précisent que le cadre de recherche est ainsi une structure logique potentielle d'explications pouvant être « *issue de la théorie ou soutenue par des résultats de recherche organisés ou par des modèles conceptuels* » (Fortin & Gagnon, 2022, p. 79). Il peut être théorique ou conceptuel. Le cadre de recherche adopté pour les besoins de notre recherche est conceptuel. Après avoir défini la notion de cadre conceptuel, précisé sa portée pratique et donné les justifications de la pertinence de son choix (3.1), nous définissons les principaux concepts en présence (3.2) avant de d'exposer les théories et modèles conceptuels qui ont un intérêt pour notre thématique (3.3). Nous terminons par la présentation du cadre conceptuel que nous avons élaboré pour asseoir la structure de notre recherche (3.4).

3.1 CADRE CONCEPTUEL : DÉFINITIONS, PORTÉE PRATIQUE ET JUSTIFICATION DU CHOIX

Toute recherche scientifique doit reposer sur une structure théorique ou conceptuelle qui sert de cadre de délimitation et d'explication pour répondre à la question de recherche. Le cadre de recherche peut être théorique ou conceptuel. Selon Fortin & Gagnon (2022, p. 83), un cadre théorique « *est une brève explication fondée sur une ou plusieurs théories existantes se rapportant au problème de recherche* ». Quant au cadre conceptuel, il est défini comme « *une brève explication fondée sur l'agencement logique d'un semble de concepts et de sous-concepts liés entre eux et réunis en raison de leur affinité avec le problème de recherche* » (Fortin & Gagnon, 2022, p. 84).

Un cadre théorique est généralement choisi lorsqu'on adopte une approche quantitative et que l'état des connaissances relativement à la problématique étudiée est considéré comme suffisant. La thématique que nous traitons dans le cadre de la présente recherche est réputée complexe et multidimensionnelle : les problèmes transitionnels vus sous l'angle du cédant. Aucune théorie, à elle seule, ne pourrait rendre compte ou nous permettre d'expliquer tous les aspects importants liés à cette phase transitionnelle. Ce qui nous a conduit à nous orienter vers un cadre conceptuel, beaucoup plus souple et mieux conforme à nos objectifs de recherche.

Le cadre conceptuel est un cadre de recherche dont le but est d'aider à la structuration et à l'analyse dans le cadre d'une démarche scientifique. Il clarifie les concepts en présence notamment en les définissant, mais aussi à décrire les relations (réelles ou supposées) qu'ils

entretiennent entre eux. En somme, c'est une structure théorique qui facilite la compréhension du ou des phénomène(s) étudiés ainsi que son analyse.

3.2 DÉFINITIONS DES PRINCIPAUX CONCEPTS

Les principaux concepts identifiés comme étant importants dans l'opérationnalisation de notre étude, après avoir accompli une revue de littérature relativement à notre question de recherche, sont la transmission d'entreprise (3.2.1), la phase de transition qui lui est liée (3.2.2), les petites et moyennes entreprises (3.2.3) et le propriétaire-dirigeant qui transmet son entreprise appelé le cédant (2.2.4)

3.2.1 LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Pour Cadieux & Brouard (2009, p. 3), « *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 et de la propriété de cette même entreprise.* ». Pour sa part, Lê (2023) définit la transmission d'entreprise comme « *la cession de l'ensemble de l'exploitation entraînant le transfert de la propriété de l'entreprise* ». Dans les PME, les rôles de propriétaire et de dirigeant sont souvent confondus dans une seule et même personne (Begin, Chabaud & Hannachi, 2011). Par conséquent, selon ces auteurs, lors de la transmission d'entreprise, il y a à la fois changement de direction et de propriété,

3.2.2 LA PHASE DE TRANSITION DANS UN PROCESSUS DE TRANSMISSION EXTERNE D'ENTREPRISE

Pour Cadieux & Deschamps (2011, p.4), la transition est la troisième phase du processus de transmission qui « *prend forme lorsque le contrat est clair entre les protagonistes* » où « *cédant et repreneur assurent le passage du relais en travaillant côte à côte dans un objectif commun, celui d'assurer la pérennité d'une même entreprise* ». Selon ces auteures, la transition est considérée comme une « phase charnière » dans le processus de transmission, car permettant, entre autres, de procéder au transfert des compétences stratégiques et opérationnelles de la PME. Bien que le découpage du processus diffère d'un auteur à l'autre, on retrouve globalement les mêmes éléments dans ces derniers selon Meiar (2015). La phase de transition, qui est celle de la passation des pouvoirs, recèlent des risques sur l'accompagnement du cédant et du repreneur (De Freyman & al., 2011).

3.2.3 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)

Selon le ministère de l'Industrie / Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2026), l'entreprise est une unité institutionnelle qui dirige et contrôle l'affectation des ressources liées à ses activités. Le rapport sur les « *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2025* » édité par cette entité donne une définition des petites et moyennes entreprises (PME) en ces termes : ce sont les entreprises 1 et 499 employés rémunérés. Plus précisément, une petite entreprise compte de 1 à 99 employés rémunérés et une moyenne entreprise compte de 100 à 499 employés rémunéré. D'après le rapport cité ci-dessus, en décembre 2024, l'économie canadienne comptait au total 1,10 million d'entreprises avec employés. De ce nombre, 1,08 million (98,2 %) étaient des petites

entreprises, 16 953 (1,5 %) étaient des entreprises de taille moyenne et 3 380 (0,3 %) étaient des grandes entreprises.

3.2.4 LE CÉDANT

Le cédant, dans un processus de transmission externe, renvoie au propriétaire dirigeant qui décide de transférer la propriété et les pouvoirs de son entreprise à une autre personne (physique ou morale) appelée le repreneur. Il exerce ainsi un contrôle sur son entreprise en mettant en place, souvent, « *un système de management et un style de leadership qui le conduisent à centraliser le pouvoir et à prendre seul les décisions* » (Deschamps & Simon, 2011, p.33). Son attachement à l'entreprise qu'il a fondée est de nature à rendre difficile son retrait et la collaboration avec le repreneur lors de la phase de transition. C'est durant cette phase cruciale de transition qu'il « *commence à faire le deuil de certains comportements associés à son rôle de dirigeant* » (Cadieux & Deschamps, 2011, p.72).

3.3 THÉORIES ÉCLAIRANTES SUR LES PROBLÈMES TRANSITIONNELS LIÉS À LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

La transition, organisée dans le cadre d'un processus de transmission externe d'entreprise, donne lieu à de nombreuses difficultés revêtant des caractéristiques multidimensionnelles d'ordre psychologique, organisationnel, relationnel et stratégique, lesquelles peuvent avoir une influence sur la réussite ou l'échec de la sortie (Rao & Mander, 2024 ; Cadieux, 2007). De ce fait, plusieurs théories, émanant de champs disciplinaires différents, offrent des éléments d'analyse intéressants, mais aucune d'elles ne prend en compte, de façon globale et intégrale, les préoccupations qui fondent notre étude. Parmi ces théories, nous évoquons celles relatives au cycle de vie de l'entreprise (3.3.1), les théories

psychologiques et identitaires (3.3.2), les théories organisationnelles (3.3.3), les théories relationnelles (3.3.4) et les théories stratégiques (3.3.5).

3.3.1 THÉORIES DU CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE

Selon Picard & Thévenard-Puthod (2004), la transition dans le cadre d'une transmission externe d'entreprise est une étape de passation des pouvoirs entre le propriétaire-dirigeant cédant et le repreneur de l'entreprise. Cadieux & Deschamps (2011) précisent que la transition est la troisième phase du processus de transmission externe d'une entreprise. Par conséquent, nous pouvons dire que la transition fait partie du cycle de vie de l'entreprise. En effet, toute entreprise traverse différentes étapes dans sa vie : création, croissance, maturité et déclin (ou transmission). Cela a donné lieu à la théorie du cycle de vie de l'entreprise inspirée de la théorie du cycle de vie des individus a été développée dans les années 1960 par Albert Ando et Franco Modigliani.

Selon la théorie du cycle de vie de l'entreprise, la phase de création correspond à celle d'implantation et de démarrage. La phase de croissance est celle où l'entreprise s'organise, se développe et consolide sa position sur le marché. La phase de maturité renvoie à une stabilisation, à l'optimisation des coûts et à l'innovation. Enfin arrive la phase de de déclin ou de renouvellement qui peut mener à la disparition ou au transfert de propriété. L'utilité de cette théorie est de mieux asseoir notre compréhension de la transmission externe comme un processus inhérent à la vie de l'entreprise. Toutefois, la théorie du cycle de vie de l'entreprise n'offre qu'une perspective parcellaire par rapport à notre problématique de recherche : la transition s'inscrit dans un processus évolutif et correspond à la phase de déclin ou de renouvellement. Seul l'aspect processuel est considéré ici. La théorie ne tient pas compte

d'une dimension fondamentale de notre étude : les motivations personnelles du propriétaire-dirigeant cédant.

3.3.2 THÉORIES PSYCHOLOGIQUES ET IDENTITAIRES

Les problèmes psychologiques et identitaires auxquels les propriétaires-dirigeants de PME cédants peuvent être exposés sont généralement liés à la difficulté de se détacher émotionnellement de leur entreprise (Boussaguet, 2012). En effet, le retrait des cédants peut s'accompagner d'une perte d'identité ainsi qu'un choc émotionnel (Pauley, 2025). Pour certains auteurs notamment Bégin & Chabaud (2010) et Lefèbvre & Lefèbvre (2016), le processus de retrait des cédants peut être marqué par l'ambivalence, la résistance et l'instabilité. Dans certains cas, les cédants peuvent se montrer incapables de lâcher prise (Umans & al., 2020).

Les théories psychologiques et identitaires s'intéressent au "soi" en plaçant au cœur de leur préoccupations le sentiment personnel et l'appartenance sociale. Ces théories reposent sur la notion d'identité, laquelle est influencée notamment par les rôles, les valeurs ainsi que les interactions. L'identité a un impact sur la cohésion sociale et l'estime de soi. Parmi les théories psychologiques et identitaires figurent la théorie de l'identité sociale mise au point par Henri Tajfel dans les années 1970 puis complétée, dans les années 1980, par John Turner avec la théorie de l'auto-catégorisation. La théorie de l'identité sociale postule que le "soi" découle du sentiment d'appartenance à des groupes. Ce qui nous donne des clés de compréhension sur certains éléments inhérents à la sortie entrepreneuriale : l'attachement émotionnel du propriétaire-dirigeant à son entreprise, la définition de son identité entrepreneuriale, ses désirs de passer à de nouveaux projets, etc. En dépit de leur importance

et de leur capacité à nous éclairer sur certains aspects liés à la transmission (attachement émotionnel), ces théories ne nous permettent pas de prendre en compte l'ensemble des préoccupations qui président à notre recherche.

3.3.3 THÉORIES ORGANISATIONNELLES

Pour les problèmes organisationnels liés à la phase de transition, Deschamps & Paturel, (2009) font état d'une possible dépendance excessive de l'entreprise à la figure du propriétaire-dirigeant. D'autres auteurs (Cadieux, 2007 ; Rao & Mander, 2024) évoquent la possibilité d'un double leadership entre le propriétaire-dirigeant qui cède son entreprise et son repreneur. Ce qui peut engendrer, selon ces auteurs, des conflits dans la gouvernance de l'entreprise. Il s'y ajoute, lorsque la phase de transition n'a pas été bien planifiée, cela est de nature à créer des difficultés pouvant aller jusqu'à la cessation de l'entreprise.

Pour comprendre les aspects liés aux problèmes organisationnels en lien avec la transition, certaines théories organisationnelles peuvent offrir des perspectives intéressantes. Ces théories s'intéressent au fonctionnement, à la structure et au développement des organisations en analysant notamment le pouvoir, les structures et les relations humaines. Au nombre de ces théories, figure la théorie de l'acteur stratégique de Crozier & Friedberg. Cette théorie privilégie une approche sociologique pour analyser les organisations comme des lieux de conflits et de jeux de pouvoir en étudiant les stratégies des acteurs qui y sont présents. Elle nous apporte des éclairages sur certains aspects importants de la phase de transition notamment les conflits de leadership entre le cédant et son repreneur, l'absence ainsi que l'insuffisance de documentation (procédures non formalisées ou connaissances tacites exclusivement détenues par le cédant). Si elle s'avère utile à certains égards, cependant cette

théorie ne nous permet pas d'intégrer d'autres aspects comme ceux liés au processus de la transition, à l'état financier de l'entreprise, etc.

3.3.4 THÉORIES RELATIONNELLES

Des difficultés relationnelles naissent généralement lors de la phase de transition. En effet, selon Boussaguet (2012), la charge émotionnelle du transfert rend celui-ci plus complexe, surtout lorsqu'il s'agit d'entreprises familiales. Les résultats des travaux d'auteurs tels que Cefis et al. (2021) établissent la possibilité de départs de talents clés lorsque surviennent ces difficultés relationnelles. Les résistances au changement peuvent également apparaître lors de cette phase de transition.

Les théories relationnelles comprennent une variété d'approches centrées notamment sur les liens interpersonnels. Parmi celles-ci figurent les théories sur les contrats relationnels dont la plus connue est la théorie du contrat psychologique. Cette dernière donne une clé de compréhension sur les attentes implicites et obligations morales entre le cédant et son repreneur et permet de saisir les dynamiques observées lors de la phase de transition selon Meiar (2015). Quoiqu'intéressante pour nous éclairer sur les relations entre le cédant et son repreneur, cette théorie ne nous permet pas de cerner d'autres aspects importants de la phase de transition comme ceux d'ordre organisationnel ou stratégique.

3.3.5 THÉORIES STRATÉGIQUES

Enfin, concernant les difficultés stratégiques et financières peuvent naître lors de la phase de transition. Elles manifestent notamment par la rupture entre le cédant et son repreneur ou par des incohérences dans le positionnement de l'entreprise. L'une des

conséquences de ces difficultés est la fragilisation de la valeur de l'entreprise au moment critique de la sortie (DeTienne & al., 2015 ; Rao & Mander, 2024).

Pour cerner les tenants et aboutissants de ces problèmes, les théories stratégiques offrent une perspective intéressante dans la gestion, par exemple, de l'incertitude et des ressources, durant la phase de transition. Outre la théorie de l'acteur stratégique de Crozier & Friedberg évoquée ci-dessus, plusieurs autres théories permettent de jeter un regard analytique sur les mutations susceptibles de découler d'un changement de vision (entre le cédant et le repreneur), d'incertitudes liées aux nouvelles orientations, de baisse de performance lors de la phase de transition ou de fragilisation financière de l'entreprise.

Au total, toutes les théories évoquées ci-dessus nous apportent une clé de lecture et de compréhension sur les dynamiques qui jalonnent la phase de transition dans le cadre d'un processus de sortie entrepreneuriale. Toutes, elles s'avèrent insuffisantes, prises individuellement, pour nous offrir une compréhension globale des faits et motivations qui marquent une phase de transition. Ce qui justifie notre choix d'un cadre conceptuel pour structurer notre démarche de recherche scientifique.

3.4 CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE : PRÉSENTATION ET JUSTIFICATION

Un cadre conceptuel est un cadre d'explication qui définit les principaux concepts en présence et qui décrit les relations qu'entretiennent ces différents concepts notamment à travers un schéma représentatif. Les principaux concepts en présence sont déjà définis au 3.2. Maintenant, nous décrivons leurs relations (3.4.1) avant de présenter le schéma du cadre conceptuel sur lequel notre recherche est assise (3.4.2).

3.4.1 DESCRIPTION DES RELATIONS ENTRE LES PRINCIPAUX CONCEPTS

Les problèmes transitionnels sont les difficultés qui surgissent lors de la phase de transition, car selon Bah (2009), cette période charnière peut être source d'ambiguïtés, de confusion des rôles, de tensions et de conflits entre le cédant et le repreneur. Cela peut entraîner des difficultés ou dérèglements susceptibles d'entraver le bon déroulement du processus de transmission. Cette phase de transition prend forme lorsque le contrat est clair entre le cédant et le repreneur (Cadieux & Deschamps (2011a). C'est la période durant laquelle on passe d'un mode de gouvernance, de propriété ou de leadership à un autre. Elle vise à garantir la continuité opérationnelle de l'entreprise notamment par un transfert de responsabilités managériales.

Les problèmes transitionnels sont d'abord psychologiques et affectifs. Ils ont trait aux éléments de la phase de transition qui relèvent de la personnalité des protagonistes en présence, particulièrement le cédant, comme les comportements et les processus mentaux (pensées, émotions, etc.). Selon Bah & Cadieux (2011), durant la phase de transition, le cédant est traversé par plusieurs sentiments contradictoires, lesquels peuvent influencer le déroulement du processus de transmission. Selon ces auteurs, ces facteurs psychologiques et affectifs sont la source de comportements dissonants tels que l'envie de partir, le désir de rester, le sentiment de reconnaissance ou de colère, l'agressivité envers le repreneur, etc.

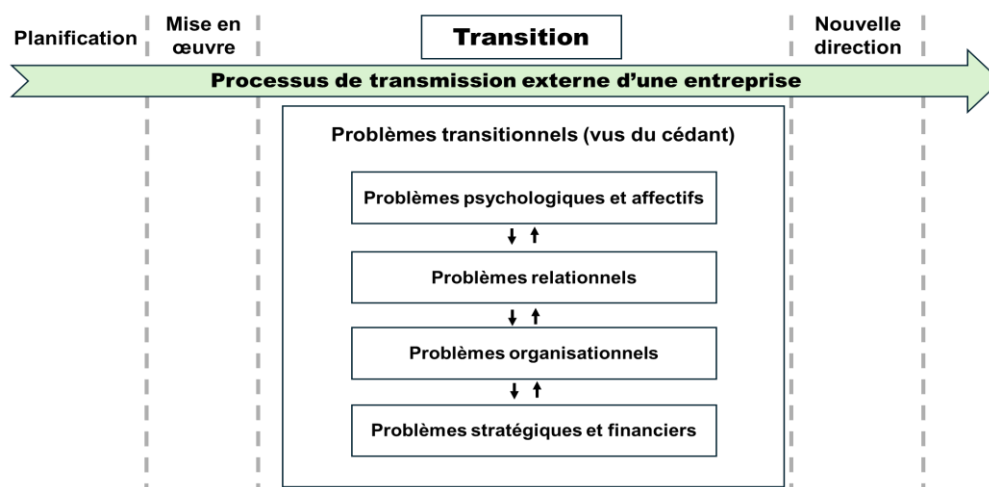
Les problèmes rencontrés lors de la phase de transition peuvent être d'ordre relationnel. Les problèmes relationnels sont des éléments qui renseignent sur la qualité des relations entre les personnes présentes au sein d'un système social comme une organisation,

un groupe, une équipe, etc. Ils caractérisent la qualité des relations humaines, car affectant notamment la cohésion, la communication ou la performance collective au sein d'une organisation ou d'un groupe. Durant la phase de transition, les interactions entre le cédant peuvent être difficiles (Cadieux & Deschamps (2011a) et sont de nature à influencer sur le déroulement du processus de transmission.

La phase de transition est aussi affectée par des problèmes organisationnels. Ils désignent tous les éléments internes à une organisation qui influencent sa structuration, son fonctionnement, sa performance et les comportements adoptés par les différents acteurs qui y sont présents durant la phase de transition. Selon certains auteurs (Deschamps & Paturel, 2009; Cadieux, 2007; Rao & Mander, 2024), les facteurs organisationnels peuvent être la source de nombreuses difficultés de gouvernance, d'insuffisance de la documentation, de dédoublement du leadership.

Enfin, des problèmes stratégiques et financiers peuvent surgir lors de la phase de transition. Ils regroupent les éléments qui peuvent avoir une influence sur les choix stratégiques (vision, objectifs, priorités, etc.) ainsi que ceux susceptibles d'avoir un impact sur la situation financière d'une organisation (trésorerie, financement, valorisation, etc.). Les facteurs stratégiques et financiers peuvent engendrer des problèmes lors de la phase de transition comme, par exemple, la fragilisation, au plan financier, de la valeur de l'entreprise (DeTienne & al., 2015 ; Rao & Mander, 2024). De ce qui précède, nous avons tiré le cadre conceptuel (Fig. 2) qui constitue le cadre de recherche sur lequel se base la réalisation de notre étude.

Figure 3: Cadre conceptuel de l'étude



Source : L'auteure

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'acquisition de nouvelles connaissances sur les problèmes transitionnels dans le cadre d'une sortie entrepreneuriale selon la démarche scientifique requiert l'organisation de la recherche de façon cohérente, logique et rigoureuse. Ce qui rend important la méthodologie, seule permettant de garantir l'obtention de résultats fiables, vérifiables et reproductibles. En effet, la méthodologie est un cadre de référence qui oriente le chercheur dans le choix notamment de la méthode de recherche, des méthodes et des outils de collecte des données à utiliser ainsi que la façon dont les données collectées sont traitées, analysées et les résultats obtenus interprétés.

Après avoir précisé notre positionnement épistémologique et exposé le choix du paradigme dans lequel s'inscrit notre recherche (4.1), nous décrivons la méthodologie empruntée pour réaliser notre recherche à savoir celle de la revue systématique (4.2). S'en suivra la décomposition de notre question de recherche en termes observables et mesurables avec l'utilisation de la méthode PICOTS (4.3). Nous exposons, par la suite, la démarche utilisée pour faire la récitation et la sélection des publications pertinentes (4.4) avant de décrire la procédure nous ayant permis de procéder au choix (sélection) des publications (4.5). Nous terminons par décrire la façon dont nous avons procédé à l'analyse et à l'évaluation de la qualité des publications retenues (4.6), puis par présenter les limites de la revue systématiques (4.7).

4.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE : CHOIX DU PARADIGME DE RECHERCHE

Selon Allard-Poesi & Perret (2025, p. 14) « *tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer.* » Ce qui renvoie à l'épistémologie définie comme « *la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science* » (Allard-Poesi & Perret, 2025, p. 15). Selon ces auteures, quatre (4) dimensions résultent de cette définition : ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique (Allard-Poesi & Perret, 2025, p. 15). La dimension ontologique renvoie et interroge la nature de la réalité à connaître (une réalité objective et mesurable ou une réalité sociale à construire). La dimension épistémique s'intéresse à la façon dont la connaissance est élaborée pour s'assurer de sa validité. La dimension méthodologique est relative à la manière dont la connaissance est produite et justifiée. La dimension axiologique prend en charge les aspects relatifs notamment au respect des règles d'ordre éthique.

Faire la recherche scientifique consiste donc à appréhender la réalité. Pour ce faire, il existe « *différents paradigmes épistémologiques* » (Allard-Poesi & Perret, 2025, p. 22). Fortin & Gagnon (2022, p. 19) définissent le paradigme comme « *un ensemble de postulats, de concepts, ou de valeurs partagé par les membres d'une communauté scientifique, et qui constitue une vision de la réalité au sein de cette communauté* ». Il existe plusieurs paradigmes qui peuvent se regrouper essentiellement autour de deux grandes catégories : d'une part les paradigmes positivistes et post-positivistes et, d'autre part, les paradigmes interprétativistes-constructivistes. Les premiers sont d'essence essentialiste « *en défendant l'idée que la réalité a une essence propre, qu'elle existe en dehors des contingences de sa*

connaissance, qu'elle est indépendante de son observation et des descriptions humaines que l'on peut en faire.» (Allard-Poesi & Perret, 2025, p. 22). Ils conviennent aux approches quantitatives qui visent à mesurer, à démontrer ou à prouver en orientant le chercheur vers la découverte de lois universelles tirées de la réalité. Les seconds sont d'inspiration non-essentialiste et se fonde sur l'affirmation selon laquelle « *la réalité est construite et non donnée* » (Allard-Poesi & Perret, 2025, p. 24). Ce qui veut dire que la réalité est toujours fonction de la perception et de l'interprétation qu'en ont les personnes qui la vivent. Ces paradigmes sont mobilisés pour les recherches qualitatives où on veut comprendre, donner du sens ou expliquer.

Notre recherche s'intéresse aux problèmes transitionnels dans le cadre d'une transmission externe d'entreprise. Il s'agit d'une réalité, c'est-à-dire un phénomène vécu, apprécié et interprété différemment dans des contextes spécifiques à chacun des cédants. En effet, les propriétaires-dirigeants qui cèdent leur entreprise ont des attitudes, adoptent des comportements et prennent des décisions qui sont influencés par leur environnement (contexte social et organisationnel), mais aussi par leur état personnel notamment psychologique et relationnel. Ces aspects ont fait l'objet de plusieurs recherches qui ont donné lieu à de nombreuses publications scientifiques. D'où notre choix de recourir à la méthodologie de la revue systématique.

Pour réaliser la revue systématique, nous adoptons une posture épistémologique basée sur le paradigme du pragmatisme, un courant philosophique qui privilégie l'efficacité des actions. En effet, le pragmatisme privilégie la recherche de solutions à des problèmes pratiques du monde réel et prône le pluralisme méthodologique. Il récuse le fait de s'enfermer dans des débats tranchés entre les paradigmes, positivistes – post positivistes et

interprétativistes – constructivistes positivisme. Le pragmatisme estime, par exemple, que la valeur d'une théorie dépend de son utilité pratique pour résoudre des problèmes concrets. Ce paradigme nous offre ainsi la possibilité d'asseoir notre démarche de revue systématique sur de solides bases épistémologiques susceptibles de nous mener à l'établissement de connaissances scientifiques. Notre choix se justifie doublement. D'abord, par la nature complexe et multidimensionnelle de notre question de recherche, laquelle nécessite de dépasser les dualismes méthodologiques habituels (Creswell & Creswell, 2018 ; Morgan, 2007). Ensuite, par notre objectif de produire des connaissances applicables dans les processus de transmission externe d'entreprises.

4.2 LA REVUE SYSTÉMATIQUE COMME MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE

La revue systématique se définit comme « *une approche de synthèse des données scientifiques qui sert à repérer, à évaluer et à synthétiser les preuves scientifiques qui permettront de répondre à une question de recherche spécifique de façon systématique et explicite* » (INESSS, 2013, p. 6). Selon Bertrand & al. (2020), elle constitue une activité de recherche en soi, car étant considérée comme une étude observationnelle rétrospective relativement à un niveau de preuve scientifique disponible pour un sujet donné. En effet, la revue systématique « *permet d'établir dans quelle mesure plusieurs études contrôlées permettent de générer des résultats probants concernant l'efficacité d'une intervention ou d'un programme.* » (Bertrand & al., 2020, p. 309). Ce qui fait dire à Nambiema & al. (2021) que la revue systématique est « *un type précis de revue de littérature qui décrit toutes les démarches de façon transparente, de la question à la conclusion en utilisant une*

méthodologie très rigoureuse, reproductible, et basée sur un protocole afin de réduire la possibilité de biais ». »

Notre recherche poursuit un double objectif : 1) identifier les principaux problèmes transitionnels rencontrés dans le cadre des processus de transmission externe d'entreprises vus sous l'angle du cédant ; 2) dresser une typologie (classification) des problèmes transitionnels identifiés. Ainsi, la revue systématique nous permettra de repérer, d'identifier, d'évaluer et de synthétiser les connaissances établies relativement aux problèmes inhérents à la phase de transition rencontrés dans le cadre des processus de transmission externe d'entreprises. L'analyse des résultats obtenus permet d'établir une typologie (classification) des problèmes transitionnels identifiés.

4.3 FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE EN TERMES OBSERVABLES ET MESURABLES : LA MÉTHODE PICOTS

Toute recherche qui compte recourir à la revue systématique doit partir d'une question de recherche, d'une part, formulée de façon concise et explicite et, d'autre part, énoncée en termes observables ou mesurables (INESSS, 2013). Pour ce faire, nous utilisons la méthode de décomposition de la question de recherche en critères PICOTS, acronyme signifiant Problématique ou population, Intervention, Comparaison, Outcomes (Résultats), Temporalité et Setting (milieux d'intervention, contexte). Après avoir présenté la méthode PICOTS (4.3.1), nous présentons la décomposition de notre question de recherche suivant cette méthode (4.3.2).

4.3.1 METHODE PICOTS

La méthode PICOTS contribue à la clarification de la question de recherche et permet d'en préciser « *les concepts clés, mais aussi de faire une recherche bibliographique efficace et systématique dans les bases de données* » (INESSS, 2013, p. 15). La méthode PICOTS permet de construire une stratégie de recherche en décomposant une question de recherche selon les critères suivants :

- **Problématique ou population :** Le problème d'intérêt, objet principal de la recherche à effectuer ou la population d'intérêt sur laquelle porte l'étude.
- **Intervention :** les actions à réaliser pour obtenir les résultats qui permettent de répondre à la question de recherche.
- **Comparaison :** il s'agit de comparer une intervention avec une autre ou une variante de la même intervention.
- **Outcomes (Résultats) :** ce sont les résultats attendus de l'intervention et qui permettent de répondre à la question de recherche.
- **Temporalité :** c'est la période couverte par l'intervention ou associée à la mise en œuvre de l'intervention.
- **Setting (milieux d'intervention, contexte) :** il définit le contexte dans lequel se déroule l'intervention.

4.3.2 METHODE PICOTS APPLIQUÉE À LA QUESTION DE RECHERCHE

Pour rappel, notre question de recherche est formulée ainsi qu'il suit : Quelle sont la nature et la typologie des problèmes liés à la phase de transition dans le cadre des

transmissions externes de petites et moyennes entreprises vus sous l'angle des entrepreneurs cédants ?

En procédant à la décomposition de cette question de recherche suivant la méthode PICOTS, nous obtenons le résultat ci-après présenté dans le tableau 1.

Tableau 1: Décomposition de la question de recherche selon la méthode PICOTS

Critères	Signification	Décomposition de la problématique de recherche
P	Problématique	Problèmes liés à la phase de transition lors des transmissions externes d'entreprises du point de vue du cédant
I	Intervention	Revue systématique : repérage, évaluation et synthèse des connaissances scientifiques
C	Comparaison	Sans objet
O	Outcome (Résultat)	Identification et typologie des principaux problèmes liés à la phase de transition du point de vue des cédants
T	Temporalité	Publications au cours des 25 dernières années : 2000 - 2025
S	Setting (Contexte)	Le contexte des Petites et moyennes entreprises (PME)

Source : L'auteure

4.4 RECHERCHE ET SELECTION DES PUBLICATIONS PERTINENTES

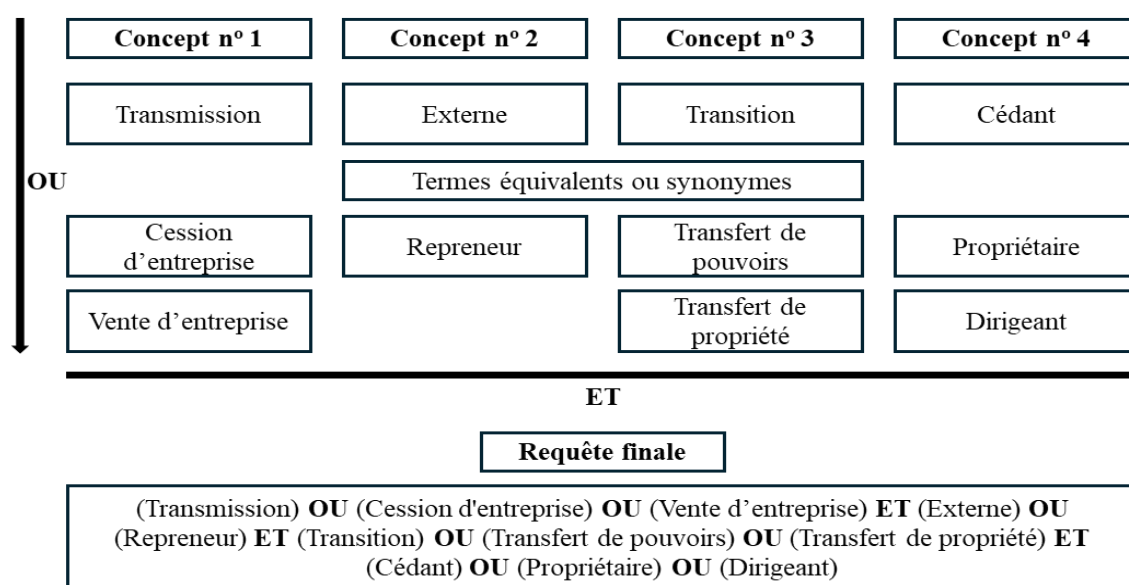
Pour organiser la recherche et la sélection des publications pertinentes, de façon efficace et reproductible, nous avons élaboré, préalablement, un plan de concepts (4.4.1). Ensuite, nous avons recouru à huit (8) bases de données pour réaliser notre recherche documentaire (4.4.2). Enfin, nous avons adopté une procédure de sélection des publications scientifiques, notamment en établissant des critères d'inclusion et d'exclusion (4.4.3).

4.4.1 PLAN DE CONCEPTS

Un plan de concepts permet de structurer les mots-clés qui se dégagent d'une question de recherche ainsi que les relations qu'ils peuvent avoir dans le but d'orienter et de faciliter une recherche documentaire.

Nous avons identifié les principaux concepts autour desquels s'articule notre question de recherche pour en construire un plan de concepts (Tableau 2). La formulation de la requête finale qui en résulte permet d'établir des combinaisons logiques avec les opérateurs booléens (ET, OU). C'est cette requête finale que nous avons utilisée pour faire la récession documentaire au niveau des quatre (4) bases de données identifiées et de Google Scholar. (voir 4.4.2).

Tableau 2: Plan de concepts en français



Source : L'auteure

4.4.2 BASES DE DONNÉES UTILISÉES

Nous avons identifié quatre (4) bases de données accessibles à partir de *Sofia*, l'outil de recherche bilingue commun à toutes les bibliothèques universitaires québécoises, accessible à partir de l'interface dédiée à l'UQAC. Nos recherches documentaires ont eu donc sur quatre (4) plateformes dont la liste et les principales caractéristiques sont présentées dans le tableau 4. Les bases de données choisies couvrent, principalement, les domaines de la gestion, de l'entrepreneuriat, des sciences humaines et sociales et permettent d'accéder à des revues, ouvrages et publications principalement ou essentiellement en langue française.

Tableau 3: Dénominations et caractéristiques des bases de données utilisées

N ^o	Base de données	Caractéristiques
1	ABI/INFORM Collection	Articles provenant de revues académiques dans les domaines des affaires, de la finance, de la gestion et de l'économie.
2	CAIRN.info	Revue, livres et articles en sciences humaines et sociales, principalement en langue française.
3	Érudit	Revue savantes, essentiellement québécoises, dans les champs disciplinaires des sciences humaines, sociales et naturelles.
4	Vente et Gestion	Journaux et périodiques de langue française dans le domaine des affaires, de la finance, de la gestion et du commerce.

Source : L'auteure

Le choix de la langue française se justifie par notre maîtrise de cette langue et la facilité qu'elle nous offre pour progresser rapidement dans notre travail compte tenu des contraintes de nature diverse auxquelles nous sommes assujettie. En effet, nous sommes bien consciente que la littérature dans les domaines de l'entrepreneuriat est bien plus fournie dans

la langue anglaise. Toutefois, les contraintes ci-dessus exposées nous ont conduit à restreindre notre recherche aux seules publications de langue française.

4.4.3 CRITERES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION

La sélection des publications pertinentes s'est faite en nous fondant sur des critères d'inclusion et d'exclusion préalablement définis. Les critères d'inclusion et d'exclusion sont choisis selon les différents aspects jugés importants, voire déterminants de notre question de recherche. D'autres aspects sont aussi pris en considération dans le choix des critères d'inclusion et d'exclusion tels que, par exemple, la nature des publications sélectionnées (littérature scientifique, revue par les pairs, etc.

Tableau 4: Critères d'inclusion / d'exclusion

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
▪ Publications de langue française ▪ Publications évaluées par les pairs ▪ Période de publication : les 25 dernières années (2020 - 2025) ▪ Publications en texte intégral	▪ Transmission familiale (à un membre de la famille) ▪ Transmission interne (à un membre du personnel) ▪ Entreprises dont les effectifs > 500 travailleurs (grandes entreprises)

Source : L'auteure

Il est à noter que l'un des principaux critères d'inclusion est relatif aux « *publications évaluées par les pairs* ». Ce qui délimite et cantonne notre recherche aux seules publications scientifiques qui ont déjà passé le filtre des pairs, donc des publications ayant un très haut niveau de présomption quant à leur validé interne. Les critères d'inclusion / d'exclusion sont appliqués aux publications trouvées dans les quatre (4) bases données.

4.5 SÉLECTION DES PUBLICATIONS PERTINENTES

La sélection des publications pertinentes a emprunté le processus suivant :

- a) Regrouper tous les résultats obtenus sur chacune des bases de données à partir de la requête principale qui découle de notre plan des concepts ;
- b) Repérer et éliminer tous les doublons ;
- c) Examiner les titres et les résumés afin d'exclure les publications qui ne sont clairement pas pertinentes au regard des critères d'inclusion / d'exclusion et sélectionner celles qui sont pertinentes ;
- d) Examiner, en fonction des critères d'inclusion / d'exclusion, le texte intégral des publications retenues ;
- e) Sélectionner et inclure, dans la revue systématique, les publications pertinentes avec texte intégral.

Toutes ces étapes de sélections sont documentées et ont donné lieu à l'établissement d'un diagramme de flux suivant le modèle PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) présenté dans le chapitre suivant (Présentation et analyse des résultats).

4.6 ANALYSE ET ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES PUBLICATIONS RETENUES

L'analyse et l'évaluation de la qualité des publications recensées doivent tenir compte de la méthodologie employée dans celles-ci et plusieurs grilles d'analyse sont proposées dans le cadre de revues systématiques (Bertrand et al., 2020). Les grilles d'analyse et d'évaluation

de la qualité des publications sont conçues, le plus souvent, selon le type d'études recensées (Bertrand & al., 2020).

Plusieurs grilles spécifiques destinées à l'évaluation critique de la qualité des publications pertinentes retenues ont été développées (Nambiema & al., 2020) parmi lesquels :

- la liste de contrôle PRISMA, qui comprend 27 items, destinée à faire l'évaluation des publications quantitatives avec méta-analyses ;
- la liste de contrôle COREQ (*Consolidated criteria for Reporting Qualitative research*), composée de 32 items, principalement destinée à l'analyse des rapports de recherche qualitative, entretiens individuels et focus groups ;
- la liste de contrôle ENTREQ (*Enhancing Transparency in REporting the synthesis of Qualitative research*), articulée autour de 21 items, appropriée pour les synthèses de recherche qualitative, les revues de littérature et les méta-analyses.

Aucune des principales grilles d'analyse et d'évaluation de la qualité des publications disponibles ne prennent pas en compte l'ensemble de nos préoccupations, notamment celles liées à notre question de recherche et aux objectifs que nous poursuivons. C'est ainsi que, pour mieux nous coller à notre question de recherche et à nos objectifs, nous avons procédé à une analyse critique des publications retenues de façon libre, mais rigoureuse, en nous appuyant sur démarche inductive. En effet, la revue systématique privilégie une approche

inductive en mettant l'accent sur l'analyse de la méthodologie employée et sur la description des résultats des études recensées (Bertrand & al., 2020).

4.7 LES LIMITES DE LA REVUE SYSTEMATIQUE

Quoiqu'intéressante et revêtant un caractère scientifique évident, la revue systématique possède tout de même quelques limites qui ne sont pas les moindres. Au nombre de ces limites, nous pouvons citer sa dépendance à la qualité des études primaires : il est nécessaire que le thème traité soit couvert par un nombre significatif de publications empiriques (basées sur des données primaires). Cela se traduit par la difficulté, voire l'impossibilité de recourir à la méthodologie de la revue systématique lorsque le sujet porte sur un thème novateur ou sur un sujet dont les données disponibles sont trop disparates (Bertrand & al., 2020). Autre difficulté, et non la moindre, est celle relative au respect des exigences de la méthodologie (clarté de la démarche, obligation de transparence, reproductibilité de la démarche, etc.). Enfin, selon Bertrand & al. (2020), la revue systématique exige beaucoup plus de temps, de ressources financières et humaines comparativement à une revue narrative. Ces exigences peuvent paraître, à certains égards, comme des contraintes dans la mise en œuvre de la méthodologie.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

La mise en œuvre de la méthodologie décrite au chapitre précédent nous a permis d'arriver à la sélection de publications pertinentes qui constituent le socle de notre analyse en vue de répondre à notre question de recherche. Il est, d'abord, procédé à la présentation des résultats de la recherche documentaire réalisée à partir des quatre (4) bases données ciblées (5.1). Ensuite, nous présentons les onze (11) publications retenues et intégrées à notre analyse, d'une part, en les résumant et, d'autre part, en démontrant en quoi elles ont un lien avec notre question de recherche, c'est-à-dire pourquoi leur sélection est pertinente (5.2). Par la suite, nous faisons l'analyse des onze (11) publications retenues (5.3) avant d'en dégager une proposition de typologie conformément à l'objectif de notre recherche (5.4). Enfin, nous terminons par la discussion des résultats (5.5) et par cerner les implications, les limites et les avenues de recherche qui se dégagent de notre recherche (5.6).

5.1 PRÉSENTATION DES PUBLICATIONS PERTINENTES

Comme le montre le tableau 5, ci-après, nous avons identifié 1 812 publications après saisie de la requête principale tirée du plan de concepts (tableau 2, p. 50). Après application des critères d'inclusion (tableau 4, p. 52), nous tombons de 1 812 à 614 publications (voir tableau 6, ci-après). De ces 614 publications, 581 sont par la suite rejetées à la suite de l'application des critères d'exclusion (tableau 4, p. Y52).

Tableau 5: Processus d'identification et de sélection des publications à partir des bases de données ciblées

N ^o	Base de données	Nombre de publications obtenues après saisie de la requête principale tirée du plan de concepts A	Nombre de publications obtenues après application des critères d'inclusion B (A – publications non conformes aux critères d'inclusion)	Nombre de publications rejetées après application des critères d'exclusion C	Nombre de publications rejetées après une évaluation sommaire D	Nombre de publications retenues pertinentes E (B – C – D)
1	ABI/INFORM Collection	16	3	0	1	2
2	CAIRN.info	1 531	583	567	13	3
3	Érudit	24	14	5	8	1
4	Vente et Gestion	241	14	9	0	5
		1812	614	581	22	11

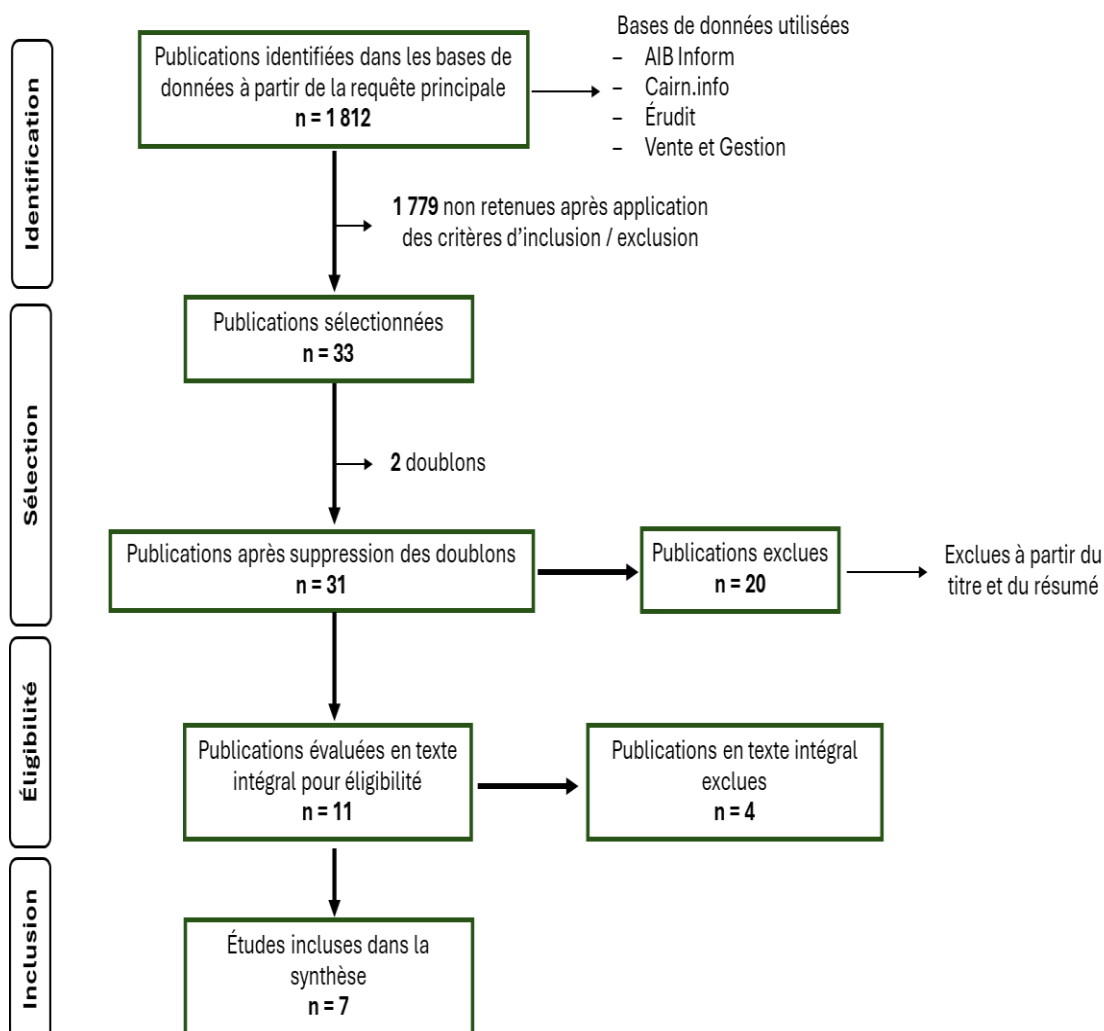
Source : L'auteure

Au final, seules 33 publications répondaient aux critères préétablis. Après vérification, nous avons constaté que 2 des 33 publications étaient des doublons. Nous les avons écartées. Il nous est resté 31 publications dont l'analyse rapide de leurs titres, résumés et mots-clés nous a permis de constater que 20 parmi elles ne cadrent pas avec les objectifs de notre recherche, donc, nous avons pris la décision de les exclure. Ce qui nous a ramenés, finalement, à 11 publications, avec texte intégral. Une lecture critique et analytique de ces 11 publications en intégral nous a amenée à exclure 4. D'où un total final de 7 publications qui, à la fois, satisfont tous les critères d'inclusion / d'exclusion préalablement préétablis et cadrent parfaitement aux objectifs de notre recherche.

La figure 7, ci-après, dresse le flux des données selon le modèle PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) en synthétisant l'ensemble du processus décrit ci-dessus. Le flux des données selon le modèle PRISMA est une structure standardisée qui explique comment le repérage, l'identification et la sélection des publications est faite dans le cadre d'une revue systématique et confère à celui-ci une plus grande valeur scientifique quant à la méthodologie employée.

Il est important de rappeler que l'un des principaux critères d'inclusion est relatif aux articles publiés dans des revues universitaires avec une évaluation par les pairs. Par conséquent, toutes les publications relevant de la littérature grise (rapports institutionnels, publications gouvernementales, thèses, mémoires, etc.), quoique foisonnante sur l'entrepreneuriat, n'ont pas été considérées dans le cadre de notre recherche. Le souci d'avoir des publications avec un niveau de validité interne élevé a dicté ce choix.

Figure 4: Flux des données selon le modèle PRISMA



Source : L'auteure (inspirée du PRISMA, Page & al., 2021)

5.2 PRÉSENTATION DES PUBLICATIONS RETENUES

Toutes les 7 publications retenues pour être analysées sont issues de publications scientifiques évaluées par les pairs. Comme le montre le tableau 7, ci-dessous, à l'exception d'une seule publication, toutes les autres proviennent de revues couvrant, principalement, deux champs disciplinaires distincts, mais complémentaires : les sciences de gestion et l'entrepreneuriat, y compris les PME.

Pour chacune des 7 publications retenues, nous établissons ses liens avec l'objet de notre recherche (tableau 8) pour justifier la pertinence de leur choix.

Tableau 6: Publications pertinentes retenues selon leurs sources

N ^o	Base de données	Références complètes des publications retenues comme pertinentes (à analyser)
1	ABI/INFORM Collection	1) Bah, T. (2009, 05). La transition cédant-repreneur: Une approche par la théorie du deuil. <i>Revue Française De Gestion</i> , 35, 123-148,9.
2	CAIRN.info	2) De Freyman, J. (2019). Le rôle du contrat psychologique dans la compréhension de la cohabitation entre un cédant et un repreneur. <i>Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship</i> , 18(3), 165-198. https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.3917/entre.183.0165 . 3) Aubry, C., & Wolff, D. (2016). La Transmission d'Entreprise : Un Objet D'Etude Complexe, <i>Entre Sciences De Gestion, Anthropologie Et Psychologie. Vie et Sciences de l'Entreprise</i> , 201, 32–50. https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.3917/vse.201.0032 4) Boussaguët, S. (2015). L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ? <i>Entreprendre & Innover</i> , 27(4), 60. https://doi.org/10.3917/entin.027.0060
3	Érudit	5) Meiar, A., & Verstraete, T. (2020). Les écarts de représentation du Business Model de l'entreprise transmise : recherche exploratoire auprès de trois binômes de cédants-repreneurs. <i>Management International / International Management / Gestión Internacional</i> , 24, 125–138. https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.7202/1077438ar
4	Vente et Gestion	6) Picard, C., & Thevenard-Puthod, C. (2006). Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales. <i>La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion</i> , 41(219), 99-113. 7) Lataste, D., (2023). Transmission d'une exploitation agricole: Freins psychologiques du cédant. (2023). <i>Food Systems / Systèmes Alimentaires</i> , 8, 65–85.

Source : L'auteure

Tableau 7: Publications pertinentes retenues selon leurs sources

N ^o	Auteurs (publications)	Liens des publications retenues avec l'objet de notre recherche
1	Bah, T. (2009).	Les résultats de l'étude éclairent sur certaines difficultés, dont le cédant est à l'origine, nées lors de la phase de transition dans le cadre d'un processus de transmission d'entreprise. L'auteur tente d'expliquer ces problèmes à partir de l'aptitude psychologique au deuil chez le cédant. En effet, lorsque le cédant ne termine pas son processus de deuil, cela influence négativement sur les dynamiques relationnelles entre lui et le repreneur.
2	De Freyman, J. (2019).	La phase de transition, donc de cohabitation entre le cédant et le repreneur, est analysée sous l'angle de la théorie du contrat psychologique. Les résultats mettent en évidence l'existence d'obligations morales réciproques – parfaitement spécifiques à la période de cohabitation et au couple cédant/repreneur – dont la violation perçue risque de fragiliser le déroulement de la relation d'accompagnement, voire conduire à une rupture prématurée de la relation d'accompagnement.
3	Aubry, C., & Wolff, D. (2016).	C'est une revue de la littérature qui s'intéresse au processus de transmission externe d'entreprises. La phase de transition y est traitée, en mettant l'accent sur le caractère décisif de la relation cédant-repreneur dans la réussite du processus de transmission. Après avoir passé en revue tous ces aspects, la publication conclut au caractère multidimensionnel de la transmission d'entreprises et, subséquemment, à la nécessité de l'aborder en intégrant les apports de différents champs disciplinaires des sciences humaines, notamment anthropologiques et psychosociales.
4	Boussaguet, S. (2015).	L'article examine les stratégies possibles d'« antidote à la souffrance » à destination des cédants de PME. Il vise à comprendre en profondeur la période transitoire, source de complexité psychologique, de risques d'ordre émotionnel et, au pire, de dégâts intimes.
5	Meiar, A., & Verstraete, T. (2020).	Cette recherche analyse les décalages possibles entre la représentation que le cédant se fait de son entreprise et la réalité de celle-ci en mobilisant le concept de Business Model. Les écarts de représentation, entre le cédant et le repreneur, sont de nature à entraver le processus de transmission externe d'entreprises. Ils peuvent être importants lors de la phase de transition compte tenu de la sensibilité de celle-ci.
6	Picard, C., & Thevenard-Puthod, C. (2006).	La présence du cédant dans la phase de transition lors d'une transmission d'entreprise artisanale est importante. Elle l'est d'autant plus qu'elle permet au cédant d'effectuer un transfert de savoir-faire et former le repreneur aux techniques ignorées. La phase de transition peut être la source de plusieurs problèmes. En

		effet, Certains cédants acceptent difficilement une autre manière de gérer l'entreprise que la leur. Ce qui constitue un frein au changement notamment en bloquant les décisions.
7	Lataste, D., (2023).	La théorie du soi peut constituer un nouveau cadre explicatif du processus de transmission des exploitations agricoles. Cette théorie couplée à la théorie du changement offre de nouvelles perspectives pour l'accompagnement dans les cas où la prise de conscience des écarts de représentation entre le cédant et le repreneur n'est pas suffisante et/ou provoque des tensions entre cédant et candidat. Ces éclairages permettent de mieux appréhender la phase de transition.

Source : L'auteure

5.3 ANALYSE DES PUBLICATIONS RETENUES

Comme le montre le tableau 8, ci-dessous, les problèmes liés à la phase de transition dans le cadre d'une transmission d'entreprise, vus sous l'angle des cédants, ont été identifiés et décrits, essentiellement, par les résultats d'études essentiellement réalisées de façon empirique (5 sur 7) : 4 études empiriques ont mobilisé une approche qualitative et la dernière étude empirique a procédé par recherche intervention. Pour les deux autres publications, l'une est une revue de la littérature et l'autre une étude théorique.

Le tableau 8 restitue les informations pertinentes obtenues après exploitation et analyse des 7 publications retenues. Il est composé de cinq (5) colonnes qui renseignent sur

- L'identification des auteurs ;
- Les objectifs de la recherche ;
- La population étudiée ;
- Le devis méthodologique utilisé ;
- Les problèmes identifiés lors de la phase de transition du point de vue du cédant.

De façon globale, l'examen de la colonne 5, c'est-à-dire la nature des problèmes identifiés lors de la phase de transition, nous conduit à constater que les difficultés qui naissent lors de cette période sont multiples et couvrent plusieurs aspects relevant de champs disciplinaires distincts : gestion, management organisationnel, gouvernance, psychologiques, psychiques, sciences juridiques, etc.

Tableau 8: Analyse des publications pertinentes retenues

N°	Auteurs	Objectifs de la recherche	Population étudiée	Devis de recherche	Problèmes identifiés lors de la phase de transition du point de vue du cédant
1	Bah, T. (2009).	Comprendre le déroulement de la phase de transition à travers la théorie du deuil	12 PME (principaux acteurs, cédants, repreneurs, salariés, etc.)	Étude empirique qualitative avec une perspective ethnosociologique. Devis de la méthode des récits de vie (36 au total)	▪ L'aptitude psychologique (processus inachevé du processus de deuil). ▪ La non-clarification des conditions de cohabitation avec le repreneur. ▪ La divergence de vision entre le cédant et le repreneur. ▪ La méfiance mutuelle entre le cédant et le repreneur. ▪ L'absence de communication entre le cédant et le repreneur.
2	De Freyman, J. (2019).	Mieux comprendre la relation cédant/repreneur au cours de la phase de transition (cohabitation) en utilisant la théorie du contrat psychologique	13 cas de reprise externe en contexte TPE (Très petites entreprises)	Approche qualitative avec un devis d'étude de cas multiples	Les obligations morales du cédant à l'égard du repreneur peuvent être violées. Le recours à la théorie du contrat psychologique permet alors d'identifier et de comprendre les problèmes relationnels nés de la phase de transition.

3	Aubry, C., & Wolff, D. (2016).	Défendre l'intérêt, pour les sciences de gestion, d'intégrer les dimensions anthropologiques et psychosociales dans l'analyse du processus de transmission.	Publications relatives à la Reprise d'entreprise par les Personnes Physiques au sein des PME françaises.	Revue de la littérature	Les risques d'échecs identifiés dans la littérature à chaque étape du processus de transmission d'entreprises, en particulier ceux relatifs à la phase de transition (phase souvent considérée comme la plus critique du processus de transmission externe d'entreprises) peuvent être analysés au travers de trois approches distinctes : systémique, anthropologique et psychosociale.
4	Boussagué, S. (2015).	Comprendre davantage le contexte psychologique à l'occasion d'une cession/reprise et de travailler en priorité au niveau du duo d'acteurs pour rendre cette phase transitoire moins problématique.	Les deux principaux acteurs de la transmission d'entreprises (le duo) : les cédants et les repreneurs	Publication théorique.	- La désillusion de l'« éternité » : les cédants ont du mal à envisager de se séparer de leur affaire dans laquelle ils ont généralement investi beaucoup de temps et d'efforts. - Une « perte identitaire et narcissique » : la perte de légitimité professionnelle et sociale, la perte de sens constituent autant de motifs

					qui peuvent en effet conduire les dirigeants à remettre en question une partie d'eux-mêmes. ▪ Le danger de l'« ambivalence » : La plupart des dirigeants expriment naturellement une ambivalence face à la perspective de leur retrait : cette attitude ambivalente est source de conflits psychiques et d'actions opposées aux intentions. ▪ Un travail de deuil non accompli : cela renvoie à un processus de renonciation, au passage d'une perte subie à une perte acceptée.
5	Meiar, A., & Verstraete, T. (2020).	Contribuer aux connaissances sur la reprise d'entreprises en portant un éclairage sur les écarts de représentation repérables, par le	Les principaux acteurs d'une transmission d'entreprises notamment les cédants	Recherche qualitative exploratoire avec un devis d'étude de cas multiples. Trois cas de transmission externe d'entreprises sont étudiés.	Les écarts de représentation repérables à travers le Business Model, entre le cédant et le repreneur, peuvent installer le cédant dans une inertie ou un conservatisme l'ayant éventuellement

		Business Model, entre le cédant et le repreneur.			rendu autiste aux évolutions de son écosystème et aux attentes des parties prenantes,
6	Picard, C., & Thevenard-Puthod, C. (2006).	Mettre en évidence le rôle central que joue la confiance dans le processus de transmission d'entreprises artisanales	Principaux acteurs de la transmission d'entreprise s : cédants, repreneurs, salariés,	Étude empirique qualitative exploratoire sur un échantillon de 9 entreprises artisanales ayant fait l'objet d'une transmission.	La confiance joue un rôle décisif dans la transmission d'entreprises artisanales. En effet, la relation de confiance entre le cédant et le repreneur est indispensable à la réalisation des transferts de compétences et de propriété qu'implique la phase de transition.
7	Lataste, D., (2023).	Déterminer en quoi l'utilisation d'un Outil d'intervention psychosociale focalisé sur le processus de soi du cédant permettrait de favoriser les interactions cédant-repreneur.	Lors de la phase d'intervention, les participants étaient constitués de 5 agriculteurs en difficulté (3 exploitations) dans un processus de transmission-reprise lors du temps de rencontre et de négociation.	Recherche intervention	La transmission d'entreprise requiert du cédant un changement des représentations mentales sur les potentiels repreneurs. Par « représentation mentale », on entend l'outil intellectuel intériorisé (résultat de l'expérience personnelle) qui permet d'interpréter le monde et d'agir (Cossette, 2004).

Source : L'auteure

Plus spécifiquement, il ressort de l'analyse des résultats que les problèmes identifiés sont de trois (3) types : l'utilisation d'une démarche de nature processuelle pour identifier les problèmes qui surviennent lors de la phase de transition (5.3.1), la mobilisation d'une théorie ou d'un modèle conceptionnel pour mieux cerner ou comprendre les problèmes qui se posent (5.3.2) et les problèmes nettement identifiés qui constituent une entrave dans le déroulement de la phase de transition (3.5.3).

5.3.1 UNE DÉMARCHE PROCESSUELLE POUR IDENTIFIER LES PROBLÈMES

Les problèmes de nature processuelle renvoient aux difficultés liées à la démarche à mener pour identifier les obstacles qui jalonnent la phase de transition. À ce titre, Aubry & Wolff (2016) considèrent que les risques d'échecs généralement identifiés concernent toutes les étapes du processus de transmission d'entreprises et suggèrent d'analyser celui-ci au moyen de trois (3) approches distinctes, mais complémentaires : systémique, anthropologique et psychosociale.

- l'approche contextuelle : selon (Aubry & Wolff, 2016), des difficultés peuvent apparaître lorsque, par exemple, il est noté une insuffisance des dispositifs d'encadrement et d'accompagnement du cédant, l'insertion insuffisante de la reprise dans les logiques de politiques industrielles et de recherche.
- L'approche anthropologique : les liens entre le cédant et le repreneur sont centraux et que de leur qualité dépendra la réussite de la transition d'après Aubry & Wolff (2016). Pour ces auteurs, l'instauration d'une « *relation filiale* », « *la capacité des individus à pérenniser une histoire familiale et professionnelle* » participent à la réussite du processus.

- L'approche psychosociale : elle met l'emphasis sur l'importance des aspects psychologiques et psychiques. selon Aubry & Wolff (2016), la transition constitue alors une épreuve pour les acteurs notamment le cédant avec des difficultés liées à la « *transition de rôle* », à la « *perte identitaire et narcissique* » ou à l'« *angoisse de mort et de séparation* ».

5.3.2 LA MOBILISATION D'UNE THÉORIE OU D'UN CADRE CONCEPTUEL POUR IDENTIFIER LES PROBLÈMES

Pour identifier les problèmes liés à la phase de transition, certains auteurs suggèrent de mobiliser des théories ou modèles conceptuels spécifiques. C'est le cas, par exemple, de De Freyman (2019) qui propose de recourir à la théorie du contrat psychologique et de Meiar & Verstraete (2020) qui recommandent de se baser sur les écarts de représentation repérables à travers le Business Model de l'entreprise objet d'une transmission.

En effet, selon De Freyman (2019), la théorie du contrat psychologique s'offre comme un instrument approprié pour identifier certains problèmes inhérents à la phase de transition. D'après De Freyman (2019), les obligations morales du cédant à l'égard du repreneur peuvent être violées. Ces violations peuvent prendre, selon De Freyman (2019), plusieurs formes notamment :

- L'incapacité croissante et non anticipée du cédant à lâcher prise (notamment sa position dominante dans son établissement).
- L'écoute parfois partielle du repreneur.
- La multiplication des accrochages et minimisation des échanges au fil du temps (évitement des acteurs).

- L'absence totale d'engagement dans la préparation du repreneur, la formalisation des connaissances et le transfert de celles-ci.
- La volonté d'en finir au plus vite pour se lancer dans un nouveau projet.
- La prise de décision unilatérale, qui devient collégiale par la force des choses, d'écourter la transition et de couper les ponts définitivement.
- La mauvaise compréhension du rôle et des attitudes à avoir au cours des premières semaines (déficience pédagogique et patience friable).
- La rétention d'informations, explications partielles sur des enjeux importants et entretien du flou sur la prise de décision au cours de la cohabitation. Faible degré de communication.

Pour Meiar & Verstraete (2020), les écarts de représentation repérables à travers le Business Model, entre le cédant et le repreneur, peuvent prendre cinq (5) formes : concordance, carence, précellence, modèles différents et dissonance. Meiar & Verstraete (2020) expliquent lorsque le cédant s'inscrit dans une inertie ou un conservatisme l'ayant éventuellement rendu autiste aux évolutions de son écosystème et aux attentes des parties prenantes, alors on est dans la forme de la « dissonance ». Dans ce cas, la « *dissonance* » fait référence au cas où le cédant et le repreneur ne partagent pas la même représentation. Ce qui est source de problèmes.

5.3.3 LES PROBLÈMES AUX CONTOURS NETTEMENT IDENTIFIÉS

Plusieurs problèmes associés à la phase de transition sont nettement identifiés dans les publications retenues et analysées, tant leurs concours semblent précis. Au nombre de ces problèmes nous pouvons citer :

- L'aptitude psychologique (processus inachevé du processus de deuil) (Bah, T., 2009)
- La méfiance mutuelle entre le cédant et le repreneur (Bah, T., 2009)
- L'absence de communication entre le cédant et le repreneur (Bah, T., 2009)
- La non-clarification des conditions de cohabitation avec le repreneur (Bah, T., 2009)
- Incapacité croissante et non anticipée du cédant à lâcher prise (notamment sa position dominante dans son établissement) (De Freyman, 2019)
- La volonté d'en finir au plus vite pour se lancer dans un nouveau projet (De Freyman, 2019)
- Une relation de confiance déficiente entre le cédant et le repreneur (Picard & Thevenard-Puthod, 2006)
- Un changement des représentations mentales sur les potentiels repreneurs (Lataste, 2023)
- La désillusion de l'« éternité » (Boussaguet, 2015)
- Une « perte identitaire et narcissique » (Boussaguet, 2015)
- Le danger de l'« ambivalence » (Boussaguet, 2015)
- Un travail de deuil (Boussaguet, 2015)
- La « dissonance » de la représentation du cédant (Meiar & Verstraete, 2020)

- La divergence de vision entre le cédant et le repreneur (Bah, T., 2009)
- Absence totale d'engagement dans la préparation du repreneur, la formalisation des connaissances et le transfert de celles-ci (De Freyman, 2019)
- Une décision unilatérale – devenue collégiale par la force des choses – d'écourter la transition et de couper les ponts définitivement (De Freyman, 2019)
- Une mauvaise compréhension du rôle et des attitudes à avoir au cours des premières semaines (déficiency pédagogique et patience friable) (De Freyman, 2019)
- La rétention d'informations, explications partielles sur des enjeux importants et entretien du flou sur la prise de décision au cours de la cohabitation. Faible degré de communication (De Freyman, 2019)

5.4 PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE

Les problèmes identifiés et présentés ci-dessus font l'objet d'une esquisse (proposition) de typologie (5.4.1) qui sera analysée en référence au cadre conceptuel sur lequel notre recherche est adossée (5.4.2).

5.4.1 ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE

Une typologie est une démarche méthodique qui consiste à regrouper des éléments, des individus ou des situations en catégories (les types) selon des critères précis. Elle permet d'analyser et de structurer une réalité complexe en mettant en évidence des similitudes et des différences fondamentales. Selon Demazière (2013), une typologie est une description organisée et intelligible d'expériences vécues qui peut être considérée comme « *une production intermédiaire plutôt que comme un résultat, comme une étape d'analyse plutôt*

que comme une forme finale ». Le Tableau 9, ci-après, est une esquisse de typologie à la lumière des problèmes transitionnels identifiés.

Tableau 9: Analyse des publications pertinentes retenues

Problèmes psychologiques et affectifs	Problèmes organisationnels / Management
▪ L'aptitude psychologique (processus inachevé du processus de deuil) (Bah, 2009) ▪ Incapacité croissante et non anticipée du cédant à lâcher prise (notamment sa position dominante dans son établissement) (De Freyman, 2019) ▪ Relation de confiance déficiente entre le cédant et le repreneur (Picard & Thevenard-Puthod, 2006). ▪ Changement des représentations mentales sur les potentiels repreneurs (Lataste, 2023) ▪ La désillusion de l'« éternité » (Boussaguet, 2015) ▪ Une « perte identitaire et narcissique » (Boussaguet, 2015) ▪ Le danger de l' « ambivalence » (Boussaguet, 2015) ▪ Un travail de deuil : (Boussaguet, 2015) ▪ la « dissonance » de la représentation du cédant (Meiar & Verstraete, 2020).	▪ La non-clarification des conditions de cohabitation avec le repreneur (Bah, 2009) ▪ La divergence de vision entre le cédant et le repreneur (Bah, 2009) ▪ Absence totale d'engagement dans la préparation du repreneur, la formalisation des connaissances et le transfert de celles-ci (De Freyman, 2019) ▪ Décision unilatérale – devenue collégiale par la force des choses – d'écourter la transition et de couper les ponts définitivement (De Freyman, 2019) ▪ Mauvaise compréhension du rôle et des attitudes à avoir au cours des premières semaines (déficiency pédagogique et patience friable) (De Freyman, 2019) ▪ Volonté d'en finir au plus vite pour se lancer dans un nouveau projet (De Freyman, 2019)
Problèmes relationnels et communicationnels	
▪ La méfiance mutuelle entre le cédant et le repreneur (Bah, 2009) ▪ L'absence de communication entre le cédant et le repreneur (Bah, 2009) ▪ Écoute parfois partielle du repreneur (De Freyman, 2019) ▪ Multiplication des accrochages et minimisation des échanges au fil du temps (évitement des acteurs) (De Freyman, 2019) ▪ Rétention d'informations, explications partielles sur des enjeux importants et entretien du flou sur la prise de décision au cours de la cohabitation. Faible degré de communication (De Freyman, 2019)	

Source : L'auteure

La typologie proposée s'articule principalement autour de trois (3) catégories de problèmes :

- Les problèmes d'ordre psychologique et affectif ;
- Les problèmes liés aux aspects organisationnels et de management ;
- Les problèmes relationnels et communicationnels.

La pertinence de catégoriser les problèmes d'ordre psychologique et affectif se justifie notamment par le fait que la transition est une phase délicate porteuse d'une grande émotion. En effet, selon Bah (2009), « l'idée de la perte et sa réalisation engendrent une spirale d'émotions, d'attitudes, de sentiments et mobilisent divers processus et défenses psychiques : le traumatisme, le déni, l'agressivité, le repli, l'ambivalence, la dépression, la culpabilité, l'idéalisation, le désenchantement, la désorientation, le réinvestissement. »

Concernant notre choix de catégoriser les aspects organisationnels et de management, il se justifie par le fait que la phase de transition coïncide avec celle de la cohabitation entre le cédant et le repreneur où le pouvoir, les compétences et le savoir-faire sont transférés. Cette phase réputée cruciale dans le processus de transmission d'entreprises vise, entre autres, à assurer la pérennité de l'entreprise et à sécuriser les investissements réalisés par le repreneur. Ce qui implique la nécessité de définir une stratégie et un management opérationnel qui s'inscrivent dans l'efficacité.

Pour ce qui de la dernière catégorie (relationnels et communicationnels), son choix s'explique par l'existence d'une asymétrie informationnelle entre le cédant et le repreneur. Dans ces conditions, la circulation et le partage des informations constituent un enjeu majeur, qui, s'il était mal géré, pourrait déboucher sur des difficultés.

5.4.2 RETOUR SUR LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

Pour rappel, notre cadre conceptuel était bâti sur une revue de la littérature qui avait mis en exergue quatre (4) types de problèmes associés à la transmission d'entreprises. Ces quatre (4) types de problèmes peuvent être :

- psychologiques et affectifs ;
- organisationnels ;
- relationnels ;
- stratégiques et financiers.

Mis deux à deux à des fins comparatives, les types de problèmes recensés dans notre cadre conceptuel et la typologie issue de nos résultats, nous constatons, qu'en dehors des aspects stratégiques et financiers, les deux catégorisations se recoupent à bien des égards, voire se recoupent entièrement.

En effet, nos résultats confirment, élargissent et explicitent les problèmes transitionnels identifiés à travers la littérature scientifique existante en plus de les organiser de manière typologique. Le seul aspect qui n'apparaît pas dans la typologie que nous proposons est celui relatif à la stratégie et aux finances. Cette différence s'explique aisément : la phase de transition, objet de notre recherche, est la troisième et avant-dernière phase du processus de transition. Au stade de cette phase, les aspects relatifs aux finances, par exemple, sont censés avoir été réglés lors des phases antérieures, où cédant et repreneur s'étaient déjà mis d'accord sur le prix d'acquisition à payer, les paiements à effectuer et les aspects juridiques bouclés.

5.5 DISCUSSION DES RÉSULTATS

Après avoir rappelé et exposé les objectifs de notre recherche (5.5.1), nous analysons, ensuite, la portée et la contribution de nos résultats au regard des connaissances scientifiques établies (5.5.2) et, enfin, nous rappelons les principales limites de notre étude (5.5.3).

5.5.1 RAPPEL DES OBJECTIFS ET RÉSULTATS

Notre question de recherche se formulait comme suit : « Quelle est la nature et la typologie des problèmes liés à la phase de transition dans le cadre des transmissions externes de petites et moyennes entreprises vus sous l'angle des entrepreneurs cédants ? ». Un double objectif lui était associé, à savoir, d'une part, l'identification des principaux problèmes transitionnels rencontrés dans le cadre des processus de transmission externe d'entreprises et, d'autre part, l'esquisse d'une typologie (classification) des problèmes transitionnels identifiés.

Au regard de ces objectifs, nous avons recouru à la méthodologie de la revue systématique pour notamment repérer, identifier, évaluer et synthétiser les connaissances établies sur les problèmes inhérents à la phase de transition dans le cadre d'un processus de transmission externe d'entreprises. C'est ainsi que quatre (4) bases de données ont été mobilisées, essentiellement ou principalement de langue française (Abi/Inform, Cairn.Info, Érudit et Vente & Gestion). Nos recherches s'étaient limitées aux seules publications parues dans des revues scientifiques avec évaluation par les pairs. Après application de tous nos critères d'inclusion / d'exclusion, préalablement établis ainsi qu'à l'exclusion des doublons, nous avons retenu 31 publications avec leur texte intégral. L'analyse sommaire conduite a abouti à l'exclusion de 20 publications, car leur contenu étant éloigné de nos objectifs de recherche. En définitive, sur les 11 publications restantes, l'analyse et l'évaluation critiques

réalisées ont permis d'exclure 4 d'entre elles. Finalement, seules 7 publications rencontrent tous les critères d'inclusion / d'exclusion préalablement préétablis et cadrent parfaitement aux objectifs de notre recherche. Un diagramme de flux PRISMA restitue tous les détails de cette démarche.

L'exploitation analytique des 7 publications retenues nous a permis, d'une part, d'identifier les problèmes transitionnels et, d'autre part, de dresser une esquisse de typologie, pour structurer une réalité complexe en mettant en évidence des similitudes et des différences fondamentales. La typologie dressée s'articule principalement autour de trois (3) catégories de problèmes : les problèmes d'ordre psychologique et affectif ; les problèmes liés aux aspects organisationnels et de management ; les problèmes relationnels et communicationnels.

5.5.2 CONTRIBUTION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

La phase de transition met aux prises deux (2) principaux protagonistes : le cédant et le repreneur. Ce qui constitue une source éventuelle de problèmes, lesquels peuvent couvrir un spectre plus ou moins large avec le risque d'avoir une incidence sur le déroulement du processus (Rao & Mander, 2024 ; Cadieux, 2007). Les résultats de notre recherche et le bilan de l'état des connaissances établi à travers la revue de la littérature convergent sur l'existence de trois (3) types de problèmes : *a)* relationnels et communicationnels ; *b)* psychologiques et affectifs ; *c)* organisationnels et managériaux.

En ce qui concernent les problèmes relationnels et communicationnels, il est établi l'existence d'interactions entre le cédant et le repreneur, lesquelles peuvent être difficiles durant la phase de transition, car étant d'abord une affaire de relations humaines (Cadieux & Deschamps, 2011, p. 5). En effet, la résistance du cédant à quitter son entreprise (Bah &

Cadieux, 2011, p.86) implique l'adoption d'une attitude de coopération minimaliste et formaliste, voire de refus de coopération de la part du cédant. Les problèmes relationnels peuvent installer la méfiance mutuelle entre le cédant et le repreneur (Bah, 2009). Quant aux problèmes communicationnels, ils peuvent couvrir un spectre allant de la rétention d'informations, d'explications partielles sur des enjeux importants et entretien du flou sur la prise de décision au cours de la cohabitation (De Freyman, 2019) à l'absence de communication entre le cédant et le repreneur (Bah, 2009).

Pour ce qui est des problèmes psychologiques et affectifs, ils sont les plus documentées dans la littérature scientifique et révélateurs du « syndrome du relayeur » ou d'un blocage lié au deuil de son statut (Bah, 2009). Plusieurs problèmes de cette nature sont identifiés dans la littérature scientifique (Bah, 2009), étant donné que les liens d'attachement du cédant à son entreprise rendent douloureux et empreints d'affects la séparation (Cadieux & Deschamps (2011, p. 69). De nombreuses raisons peuvent expliquer les problèmes transitionnels de nature psychologique et affective. Boussaguet (2015) en donne une : l'identité du cédant. En effet, selon cette auteure, « *le renoncement au pouvoir et la perte d'influence, le risque de « déconstruction* », la perte de légitimité professionnelle et sociale, la perte de sens » sont autant de motifs explicatifs des problèmes transitionnels inhérents au cédant, car celui-ci perçoit l'entreprise comme le prolongement naturel de sa personne. Bah (2009) estime que l'un problèmes transitionnels qui touche les aspects psychologiques et affectifs peut s'expliquer par l'inaptitude psychologique du cédant à faire le deuil de la séparation avec son entreprise. En effet, selon cet auteur, « *l'idée de la perte et sa réalisation engendrent une spirale d'émotions, d'attitudes, de sentiments et mobilisent divers processus et défenses psychiques : le traumatisme, le déni, l'agressivité, le repli, l'ambivalence, la dépression, la culpabilité, l'idéalisation, le désenchantement, la désorientation, le*

réinvestissement. » (Bah, 2009). Cette charge émotionnelle est de nature à rendre difficile la phase de transition avec plusieurs conséquences possibles sur l'ensemble du processus de transmission.

Concernant les problèmes organisationnels et managériaux, ils trouvent leurs sources, en grande partie, dans le manque d'anticipation, de planification du cédant ainsi que sa grande centralisation du pouvoir. De Freyman (2019) souligne même une absence d'engagement du cédant dans la préparation du repreneur, dans la formalisation des connaissances et le transfert de celles-ci. Selon Reid et Karambayya (2009), la présence simultanée du cédant et du repreneur, porteurs de visions différentes voire contradictoires, est source de nombreux conflits et ne permet pas une gouvernance optimale. En tout état de cause, les problèmes organisationnels et managériaux peuvent résulter, d'après De Freyman (2019), d'une mauvaise compréhension, de la part du cédant, du rôle et des attitudes à tenir au cours des premières semaines de la transition. Bah (2009) constate, pour sa part, que ces problèmes transitionnels sont les conséquences de la non-clarification des conditions de cohabitation avec le repreneur. (Bah, 2009).

Il est important de souligner, aussi, que les résultats de notre recherche et le bilan de l'état des connaissances établi à travers la revue de la littérature divergent sur l'existence de problèmes financiers au niveau de la phase de transition. En effet, l'examen approfondi des 7 publications jugées pertinentes et retenues dans l'analyse n'ont pas révélé, explicitement, l'existence de problèmes financiers. En effet, s'il est établi que le processus de transmission peut être affecté par des difficultés financières liées notamment aux tensions entre les approches d'évaluation de l'entreprise à céder (évaluation selon la valeur affective et évaluation selon la valeur du marché), il convient de préciser qu'elles se rattachent plutôt aux deux (2) premières phases du processus. Dans la phase de transitions, troisième et avant-

dernière phase du processus de transmission, les aspects financiers sont théoriquement censés être aplanis avant d'y arriver. Raison pour laquelle, il n'est pas étonnant de retrouver des problèmes liés aux aspects financiers dans la phase de transition.

5.5.3 LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE

Deux (2) limites principales peuvent être associées à notre recherche : 1) elle est limitée à la phase de transition ; 2) elle a adopté des critères d'inclusion / d'exclusion très restrictifs en se limitant aux seules publications scientifiques évaluées par les pairs.

S'agissant de la première limite (focus sur la seule phase de transition), cela a réduit la richesse des sources documentaires dont nous pouvions avoir accès. En effet, notre choix de nous limiter à la seule phase de transition, laquelle, rappelons-le, est spécifique à une transmission externe d'entreprises., nous a amené à mettre de côté une littérature qui foisonne sur les transmissions d'entreprises lorsque celles-ci prennent les formes des deux autres types les plus usités : la transmission familiale et celle dite interne (au profit d'un ou plusieurs membres du personnel. Mais ce choix visait à nous permettre de nous conformer aux objectifs qui ont présidé à la réalisation de notre recherche.

Pour ce qui est la seconde limite (se limiter aux seules publications scientifiques évaluées par les pairs), elle nous a conduit à ignorer toutes les publications issues de la littérature grise (publications gouvernementales, institutionnelles, rapports, thèses, mémoires, etc.). Dans le domaine de l'entrepreneuriat, la littérature grise pourrait s'avérer importante, car les politiques gouvernementales, les organismes d'intervention (de soutien à l'entrepreneuriat et au repreneuriat, etc.) sont à l'origine de multiples et de nombreuses publications de grande utilité. Là aussi, notre choix de privilégier les publications dans les

revues évaluées par les pairs trouvait son explication dans notre souci de privilégier les sources qui ont déjà fait l'objet d'un contrôle de qualité de leur contenu en amont.

CONCLUSION

En nous basant sur la revue systématique, une méthodologie rigoureuse, reproductible, et basée sur une approche de récitation, d'analyse, d'évaluation et de synthèse de publications scientifiques (uniquement cantonnées aux articles publiés dans les revues avec évaluation par les pairs), les résultats obtenus nous ont permis, d'une part, d'identifier les principaux problèmes rencontrés lors de la phase de transition dans le cadre des processus de transmission externe d'entreprises du point de vue du cédant et, d'autre part, de proposer leur classification selon une typologie articulée autour de trois (3) catégories. La première recense les problèmes transitionnels relatifs aux aspects psychologiques et affectifs, lesquels sont les plus connus et traités dans la littérature. La seconde regroupe les problèmes liés aux aspects relationnels et communicationnels tandis que la troisième englobe les aspects organisationnels et de management.

Auparavant, notre recherche a permis de nous rendre compte que certains auteurs suggèrent de privilégier des démarches d'identification et d'analyse qui mobilisent des cadres théoriques ou conceptuels ou d'adopter une démarche intégrative et processuelle au lieu de vouloir identifier, directement, les problèmes rencontrés compte tenu de la difficulté de délimiter leurs contours de manière nette.

Les résultats auxquels nous sommes parvenue contribuent à l'éclairer et à rendre plus accessibles les connaissances sur les problèmes transitionnels appréhendés du côté du cédant. Ils pourront aider les pouvoirs publics, les organisations dont la mission est de soutenir l'entrepreneuriat et les entrepreneurs à promouvoir de bonnes pratiques susceptibles d'aider à la pérennité des entreprises en informant sur les problèmes qui naissent généralement lors

des phases de transfert. Ils pourraient déboucher, ultérieurement, sur de nouvelles recherches empiriques qu'ils pourraient aider à conceptualiser et à structurer.

BIBLIOGRAPHIE

ALLARD-POESI, F. & Perret, V. (2025). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In Eds Thiétart, R.-A. (2025). *Méthodes de recherche en management* (5^e édition). p. 14 -46, Dunod.

AUBRY, C., & Wolff, D. (2016). La transmission d'entreprise : Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie. *Vie & Sciences de L'entreprise*, 201(1), 32. <https://doi.org/10.3917/vse.201.0032>

AUDET, J., & St-Jean, É. (2009), Les enjeux de l'aspirant repreneur : Le cas des PME de récolte forestière du Québec. *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3-4), 31-55.

BAH, T. & Cadieux, L.(2011). Les passages obligés du cédant. Quels impacts pour le repreneur ? In Cadieux, L., & Deschamps, B. (dir), *Le duo cédant-repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME* (pp. 85-99). Presses de l'Université du Québec.

BAH, T. (2009). La transition cédant-repreneur: Une approche par la théorie du deuil. *Revue Française de Gestion*, 35(194), 123–148, 9.

BÉGIN, L., & Chabaud, D. (2010). Le processus de désengagement entrepreneurial : essai de conceptualisation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(1), 37–60

BERTRAND, K., L'Espérance, N., Aranda, J. F. & Ngo Ngué, D. M. (2020). La méthode de la revue systématique. Illustration portant sur le traitement des troubles concomitants chez les adolescents. In Corbière, M. & Larivière, N. (dir), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé 2^e édition* (p 309 – 333). Presses de l'Université du Québec.

BOEKER, W., & Wiltbank, R. (2005). New Venture Evolution and Managerial Capabilities. *Organization Science*, 16(2), 123–133.

BOMAL, L-A., Cruz, M. & Pohlmann, C. (2022). *Relève des entreprises au Canada – Se préparer au tsunami de successions prévues les dix prochaines années*. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2022. 23 p.

BOUSSAGUET, S. (2012). Le processus psychologique de la transmission d'entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, 38(220), 123–142.

CADIEUX, L & Deschamps, B. (2011). Introduction. In Cadieux, L., & Deschamps, B. (dir), *Le duo cédant-repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME* (pp. 1-11). Presses de l'Université du Québec.

CADIEUX, L. & Deschamps, B. (2011). La dynamique cédant/repreneur. Lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe. In Cadieux, L., & Deschamps, B. (dir), *Le duo cédant-repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME* (pp. 67-83). Presses de l'Université du Québec.

Cadieux, L. & Deschamps, B. (2009). Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! *Revue internationale P.M.E.*, 22(3-4), 7–12. <https://doi.org/10.7202/044125ar>

CADIEUX, L. & Deschamps, B. (2011b). La dynamique cédant/repreneur. Lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe. In Cadieux, L., & Deschamps, B. (dir), *Le duo cédant-repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME* (pp. 67-83). Presses de l'Université du Québec.

CADIEUX, L. (2007). La succession dans les PME familiales : revue de littérature et avenues de recherche. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(2), 127–143

CADIEUX, L., & Brouard, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives de recherche et enjeux de pratique*. Éditions Presses de l'Université du Québec. Caen, 2000

CEFIS, E., Bettinelli, C., Coad, A., & Marsili, O. (2021). Understanding firm exit: A systematic literature review. *Small Business Economics*, 59, 423–446. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00480-x>

CRESWELL, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

DE FREYMAN, J. (2009). La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise, Thèse, Université Grenoble II.

DE FREYMAN, J. (2019). Le rôle du contrat psychologique dans la compréhension de la cohabitation entre un cédant et un repreneur. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 18(3), 165. <https://doi.org/10.3917/entre.183.0165>

DE FREYMAN, J., Richomme-Huet, K. (2010, janvier). Entreprises familiales et phénomène successoral. Pour une approche intégrée des modes de transmission. *Revue Française de Gestion*, n°200, 161-179.

DE FREYMAN, Julien & Paturel, Robert & Richomme-Huet, Katia. (2011). L'enjeu social et sociétal de la transmission d'entreprises. *Journal of Social Management / Revue Européenne des Sciences Sociales et du Management*. 9. 131-155.

DE HOE, R., Giacomini, O., & Janssen, F. (2018). Quels entrepreneurs retentent l'aventure après une sortie entrepreneuriale ? *Revue Internationale P.M.E.*, 31(3-4), 285–317. <https://doi.org/10.7202/1054426ar>

DEMAZIÈRE, D. (2013). Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues. *Sociologie*, 4(3), 333-347. <https://doi.org/10.3917/socio.043.0333>.

DESCHAMPS, B. & Simon, L. (2011). La continuité/rupture en contexte de transmission/reprise des PME. Concilier l'inconciliable ? In Cadieux, L., & Deschamps, B. (dir), *Le duo cédant-repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME* (pp. 31-47). Presses de l'Université du Québec.

DESCHAMPS, B. (2018). Évolution de la connaissance autour des pratiques de transmissions-reprises réalisées par les personnes physiques : vers le concept de transfert d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 17(3), 189-213. <https://doi.org/10.3917/entre.173.0175>.

DESCHAMPS, B. et Paturel, R. (2009). Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration du repreneur, 3e édition, Paris, Dunod.

DESCHAMPS, B., & Paturel, R. (2009). La transmission de PME : une approche stratégique. Paris : Economica.

DeTIENNE, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203.

DeTIENNE, D. R., McKelvie, A., & Chandler, G. N. (2015). Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 255–272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.007>

DRAPEAU, M.-J., & Tremblay, M. (2020). La décision de sortie entrepreneuriale : un processus non linéaire et multiforme. *Revue Internationale P.M.E.*, 33(2), 105–136. <https://doi.org/10.7202/1070774ar>

DRAPEAU, M.-J., Sheehan, C.-A., De Celles, A., & Blondin, J. (2020). *L'après inc. : vivre sa sortie entrepreneuriale positivement*. Septembre éditeur. http://epe.lac-bac.gc.ca/101/200/300/septembre_editeur/apres/9782894718698.pdf

DUHAMEL Marc (2025). Étude nationale du repreneuriat et des transferts d'entreprise au Québec, 2015-2022. Le rapport détaillé, 2^e édition. *Observatoire du repreneuriat Repreneuriat Québec*. Institut de recherche sur les PME. Université du Québec à Trois-Rivières, Juin 2025

DUHAMEL, M., L. Cadieux, F. Brouard, et F. Laurin (2019). Portrait du repreneuriat de PME au Québec en 2017. Rapport d'étude, Montréal : Centre de transfert d'entreprise du Québec et Duhamel, M., F. Brouard et L. Cadieux (2020). L'influence des facteurs fiscaux sur les intentions de transferts de PME québécoises et canadiennes. Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières. Montréal : Centre de transfert d'entreprise du Québec. Mai.

FORTIN, M.-F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition). Chenelière éducation.

GIRARDOT, I. (2018). Entre raison et émotion : la transmission complexe des entreprises familiales. *Les Echos*, Jun 25, 2018.

GOUVERNEMENT du Québec (2025). Les entrepreneurs du Québec en chiffres. Portrait socio-démographique. Édition 2025. Ministère de l'Économie, de l'innovation et de l'Énergie - Direction générale des politiques, de l'analyse économique et de l'achat local. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. ISBN : 978-2-555-00599-0 (PDF). Document consulté le 06 février 2025 et téléchargeable à l'adresse suivante : https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/rapport/portrait_entrepreneuriat.pdf

HAMEL, J. & Sfia, M. (1990). Présentation : sur la transition. *Sociologie et sociétés*, 22(1), 5–14. <https://doi.org/10.7202/001333ar>

HANDLER, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

HAVEMAN HH and Khaire MV (2002) Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of Business Venturing* 19(3): 437–463

INNOVATION, Sciences et Développement économique Canada (2025). Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2024. Publication consultée le 27 décembre 2025 à l'adresse suivante : <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2024>

INSTITUT national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). Les normes de production des revues systématiques. Guide méthodologique. Document rédigé par Valérie Martin et Jolianne Renaud sous la direction de Pierre Dagenais. Montréal, Qc : INESSS; 2013. 44p.

LORRAIN, J., Belley, A., & Ramangalahy, C. (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. *Revue Internationale P.M.E.*, 7(1), 9–34. <https://doi.org/10.7202/1008368ar>

JUSTO, R., De Castro, J. O., Coduras, A., & Vaillant, Y. (2015). Business exit and performance: Evidence from Spain. *International Small Business Journal*, 33(2), 189–213.

LÊ, M. (2023). L'impact économique des garanties publiques sur la transmission d'entreprise : résultats empiriques sur données françaises. *Revue d'Économie Financière*, 150(2), 181. <https://doi.org/10.3917/ecofi.150.0181>

LEFEBVRE, V., & Lefebvre, M. R. (2016). La transmission d'entreprise : enjeux, risques et facteurs de succès. *Revue Internationale PME*, 29(3-4), 9-40.

MASON, C., & Harrison, R. (2006). After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling and regional economic development. *Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association*, 40(1), 55–73. <https://doi.org/10.1080/00343400500450059>

MASSIS, A. D., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.

MEIAR, A. (2015). *Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas*. Thèse. Gestion et management. Université de Bordeaux.

MERGERMARKET (2013) M&A Round-up for 2012. Available at: www.mergermarket.com/pdf/mergermarket_Legal_Advisor_Round_Up_2012.pdf

MARCHESNAY, M. (2000). Entrepreneuriat et territoire. In Verstraete, T. (dir). *Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat*, édition EMS, p. 263-274

MINISTÈRE de l'Industrie / Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2026). Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2025. Cat. No. Iu186-1F-PDF ISSN 1718-3472. Document téléchargeable à partir du lien suivant : https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/sites/default/files/documents/2025_KSBS_FR.pdf

MORGAN, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48-76.

NAMBIEMA, A., Fouquet, J., Guilloteau, J. et Descatha, A. (2021). La revue systématique et autres types de revue de la littérature : qu'est-ce que c'est, quand, comment, pourquoi ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 82(5), 539-552. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2021.03.004>

PAGE, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., & Moher, D. (2021). Updating guidance for reporting systematic reviews: development of the PRISMA 2020 statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.02.003>

PAULEY, M. K. (2025). Navigating identity shifts and well-being in the entrepreneurial exit process: A comparative study of entrepreneurs nearing retirement. *Business Research Quarterly*, 28(3), 635–650. <https://doi.org/10.1177/23409444241295776>

PICARD C. et C. Thévenard-Puthod (2009). La transmission-reprise de l'entreprise artisanale. Enjeux, processus, difficultés et dispositifs d'accompagnement. Chapitre 4. In Eds sous-dir S. Boutillier, M. David et C. Fournier,(2009). *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*. Editions Educaweb.

PICARD, C., & Thévenard-Puthod, C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite. *Revue Internationale P.M.E.*, 17(2), 93–121. <https://doi.org/10.7202/1008459ar>

RAO, T., & Mander, R. (2024). Entrepreneurial exit process: A comprehensive overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(4), 8–14

REID, W. & Karambayya, R. (2009). « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », *Human relations*, 62:7, 1073-1112.

STAM, E., Thurik, R., & van der Zwan, P. (2010). Entrepreneurial exit in real and imagined markets. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1109. <https://doi.org/10.1093/icc/dtp047>

ST-CYR, L. & Richer, F. (2005). La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. *Revue internationale P.M.E.*, 18(3-4), 51–71. <https://doi.org/10.7202/1008482ar>

UMANS, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54, 189–207. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>

WENNBERG, K., & DeTienne, D. R. (2014). What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal*, 32(1), 4–16. <https://doi.org/10.1177/0266242613517126>