

***Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte***

Santin, Sarah
HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège
Belgique

Ssantin@ulg.ac.be

Van Caillie, Didier
HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège
Belgique

D.VanCaillie@ulg.ac.be

Résumé

Les connaissances relatives aux facteurs de non performance des PME peuvent être utilement restructurées en utilisant un modèle basé sur le « Tableau de bord équilibré » ou « Balanced ScoreCard » (Kaplan et Norton, 1996), enrichi de trois dimensions liées respectivement aux caractéristiques du profil de l'entrepreneur dominant, aux caractéristiques de l'environnement conjoncturel et concurrentiel de la PME et aux caractéristiques de son portefeuille de ressources rares.

Dans une perspective de transmission et donc de reprise de la PME, une analyse des facteurs de non performance basée sur ce référentiel permet, premièrement, de positionner la PME à reprendre au sein d'un des huit profils d'entreprise proposés par Martinet (1988) et d'orienter ensuite la définition de la stratégie de reprise de la PME, concrétisant ainsi la relation de contingence forte liant le diagnostic préalable à la transmission et la définition de la stratégie de reprise d'une PME.

Mots-clés

Diagnostic d'entreprise – Performance de la PME – Tableau de bord équilibré – Transmission de l'entreprise – Audit de la PME

Introduction

Comme le soulignait déjà Torrès en 1997, la recherche sur le thème de la « Petite ou Moyenne Entreprise » (PME) est en plein essor. Durant ces trois dernières décennies, le nombre de revues spécialisées consacrées à l'entité organisationnelle « PME » a considérablement augmenté (Julien et al., 1994), de même que le nombre d'articles et de thèses consacrés à l'entité « PME ».

Toutefois, la thématique de la reprise de la PME n'a fait l'objet que de rares contributions spécifiques, tant sur le plan théorique et conceptuel que sur le plan empirique (Deschamps, 2002), bien que la problématique de la transmission de la PME et donc de sa reprise soient reconnues depuis plus de 30 ans comme des thématiques de recherche cruciales (Donckels et al., 1993). Dans le même temps, l'analyse de la littérature consacrée au thème de la performance de la PME (Donckels et al., 1993) montre que cette problématique a été essentiellement abordée dans un contexte de PME en continuité d'exploitation et souvent traitée de manière très indirecte, non homogène et non spécifique (Deschamps, 2002).

Dans ce contexte, l'objet de la présente contribution, d'ordre fondamentalement théorique et conceptuel, est de réconcilier les enseignements issus de ces deux thématiques, la reprise de la PME, d'une part, et la (non) performance de la PME, d'autre part. Il s'agit également d'en proposer une analyse unifiée sous l'angle exclusif de la reprise de la PME, en montrant qu'il existe une relation de contingence forte entre le résultat du diagnostic préalable à toute transmission de PME et la stratégie de reprise mise en œuvre par son repreneur.

La méthodologie que nous nous proposons d'adopter repose sur une relecture critique et systématique de la littérature consacrée spécifiquement aux facteurs de non performance des PME. Cette relecture se focalise sur la thématique de la reprise de PME, lorsque la PME se trouve dans une perspective de rupture de sa continuité d'exploitation due à la transmission de son pouvoir de propriété et de son pouvoir de gestion. Cette démarche nous conduit ensuite à reclasser les facteurs de non performance d'une PME selon une grille d'analyse transversale et multidimensionnelle inspirée du modèle de la « Balanced ScoreCard » (BSC) (Figure 1) proposé par Kaplan et Norton (1996).

D'un point de vue opérationnel, le résultat de l'analyse des facteurs de non performance, menée préalablement à la reprise d'une PME particulière, permet le diagnostic de ses sources d'inefficacité et d'inefficiency. Partant, l'analyste dispose d'un outil lui permettant de positionner la PME au sein d'un des huit principaux profils d'entreprise énoncés par Martinet (1988) et de mettre ensuite en place une stratégie de reprise adéquate à son profil. Enfin, notre analyse nous permet alors de développer un ensemble d'hypothèses qui feront l'objet d'une validation empirique future.

1. Les conditions de la performance de la PME et ses facteurs de déséquilibre : une relecture équilibrée

1.1. Les contours du concept de performance de la PME : une approche multidimensionnelle

La plupart des chercheurs confrontés au monde de la PME considèrent qu'un des plus grands obstacles de l'étude des PME est leur extrême hétérogénéité. De ce fait, la question de la

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

définition exacte du concept même de « Petite ou Moyenne Entreprise » reste non élucidée (Julien et al., 1994).

Cependant, on constate que cette définition mobilise, dans la majorité des recherches, deux éléments fondamentaux :

- La taille intrinsèque de l'entité organisationnelle « PME » est inexorablement liée à l'ampleur de son portefeuille de ressources. En effet, l'entité « PME » est généralement définie comme une entité organisationnelle de « petite » taille, donc comme un portefeuille limité de ressources rares à coordonner et à optimiser. En conséquence, cette petite taille a pour corollaires, le plus souvent, un système de gestion¹ peu complexe et souvent peu formalisé, une coordination des processus et activités qui y sont déployés (au sens de Lorino, 1991) relativement simple et une forte dépendance à l'égard des principaux acteurs de son environnement (marchés aval et amont, technologie, marché du travail et marché des capitaux essentiellement) (Julien et al., 1994).
- Le second élément est la présence prépondérante, en tant qu'animateur et coordinateur du système de gestion de la PME, d'un ou de plusieurs entrepreneurs ou d'une famille dont la personnalité, la formation et l'expérience, les aspirations personnelles et familiales et les capacités de coordination des ressources rares de l'entreprise, vont conditionner la stratégie et la nature du système de gestion de la PME et les orientations stratégiques privilégiées.

Les multiples recherches, principalement empiriques, menées au cours des deux dernières décennies (Donckels et al., 1993 ; Julien et al., 1994) et consacrées notamment aux thématiques de la création de l'entreprise, de la croissance de la PME et de sa transmission, ont intégré ces deux éléments dans leur définition du concept de « PME ». Les résultats de ces recherches montrent que la performance de l'entité organisationnelle PME est évaluée dans une perspective essentiellement financière. En effet, la PME performante y est définie comme une entité organisationnelle générant une performance financière au moins équivalente à celle de ses principaux concurrents ou entités comparables, alors que la PME non performante y est conçue comme une entité organisationnelle générant une performance financière significativement inférieure à celle de ses principaux concurrents ou entités comparables² (Ooghe et Van Wymeersch, 2005, par exemple).

Parallèlement, la définition du concept de performance d'une entreprise fait l'objet, depuis des décennies, de débats virulents dans le champ de la recherche en stratégie d'entreprise ou en contrôle de gestion (Gervais, 2005). Cependant, il est à présent manifeste que la performance d'une organisation, et donc d'une PME, est fonction de sa capacité à rencontrer de manière équilibrée les attentes des différents partenaires et acteurs présents au sein de son environnement (actionnaires, collaborateurs internes et externes, clients, fournisseurs, Pouvoirs Publics, ...) (Kaplan, Norton, 1996).

¹ Nous appuyant sur l'approche développée par Robbins (1990), nous définissons le système de gestion d'une PME comme l'ensemble des composantes inter-reliées - procédures, règles, structures, ... formelles et informelles - et interdépendantes les unes des autres déployées au sein de la PME et coordonnées essentiellement par l'entrepreneur, en sorte de produire un tout unifié.

² Le débat conceptuel est alors bien évidemment reporté sur la question de savoir ce que recouvrent exactement les notions de « performance financière » et de « significativement inférieure », voire sur la notion d'entités organisationnelles comparables.

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

Dès lors, nous estimons pouvoir inscrire la définition du concept de « performance de la PME » dans le paradigme de la création de valeur tel que décrit par Kaplan et Norton (1996) dans leur modèle de la « Balanced ScoreCard » (BSC) ou « Tableau de Bord Equilibré » (TBE). Ce modèle repose lui-même sur l'utilisation du modèle de la « Chaîne de Valeur » de Porter (1985) et sur la représentation du fonctionnement d'une organisation en termes d'activités et de processus tels que définis par le CAMI et tels que popularisés dans la littérature francophone par Lorino (1991). Notons, par ailleurs, que cette définition est cohérente avec la formule de l'efficacité d'une entreprise de Martinet (1988), dont nous analyserons les composantes ultérieurement. Appliqué à l'objet « PME », ce paradigme de la performance se formule comme suit :

- Une PME est performante si elle rencontre en permanence les besoins et les attentes de ses clients, de sorte que ces clients acceptent de verser, en contrepartie des biens et services offerts, un niveau de prix qui lui permet de créer de la valeur afin de rémunérer de manière continue, au moins au prix du marché, l'ensemble des facteurs de production qu'elle utilise.
- Une PME est performante si elle est structurée en activités et processus soigneusement articulés les uns aux autres, de manière systémique, et imbriqués dans une multitude de relations « clients-fournisseurs » internes, elles-mêmes créatrices de valeur de manière continue.

Afin d'analyser la performance de l'entreprise selon cette définition, Kaplan et Norton (1996) ont donc développé un outil (BSC) sur lequel nous basons notre grille de lecture des facteurs de (non) performance. La BSC accorde une importance égale aux dimensions clés de la gestion d'une entreprise et permet de refléter sa performance, elle-même liée à un équilibre maîtrisé entre les préoccupations de court terme et de long terme et entre les préoccupations externes et internes. Il permet ainsi de développer une gestion globale et transversale de la performance de l'entreprise qui, comme le souligne Le Gallou (1989), est indispensable à sa survie. En effet, selon lui, si l'une de ces composantes tend à défaillir, c'est l'ensemble qui s'affaiblit. Cette vision de la performance d'une organisation ne se limite donc pas à une vision purement comptable ou financière traditionnelle mais conduit à une vision de la performance résolument dynamique, dans la mesure où cette dernière doit être maintenue dans la durée en dépit du jeu et de l'évolution des composantes environnementales.

Les développements précédents nous conduisent au paradigme dominant de notre analyse : si l'on accepte le paradigme de l'entreprise créatrice de valeur tel que formulé par Kaplan et Norton (1996), toute entreprise présente, à un moment donné, un certain nombre de déséquilibres plus ou moins importants et hérités de son passé qui l'empêchent de déployer au mieux son potentiel de création de valeur. Partant, toute PME présente au moment de sa reprise (à savoir lors du transfert de propriété et de pouvoir d'un ou plusieurs entrepreneurs ou d'une famille à un ou plusieurs autres entrepreneurs ou à une autre famille) des caractéristiques qui permettent de la positionner au sein d'un des huit principaux profils d'entreprise établis par Martinet (1988) (tableau 1).

Pour rappel, selon Martinet, l'efficacité d'une entreprise dépend de trois paramètres : son positionnement stratégique à l'égard de son secteur et de ses concurrents (facteur exogène), la qualité et l'étendue de son portefeuille de ressources (dans une vision de l'entreprise conçue comme un portefeuille de ressources à optimiser) et la qualité de la mise en œuvre de ses ressources. Dès lors, une entreprise parfaitement efficiente (et donc performante) est une entreprise dont les trois composantes sont efficaces et qui génère une création de valeur.

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

Tableau 1 : Les profils généraux d'efficacité (Martinet, 1988)

| Profils | Position stratégique | Mise en œuvre des ressources | Ressources |
|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Profil idéal | + | + | + |
| Manque de ressources | + | + | - |
| A potentiel, mais laxiste | + | - | + |
| A potentiel, mais vulnérable | + | - | - |
| Dépositionnée | - | + | + |
| Encore riche, mais à bout de souffle | - | - | + |
| Efficiente, mais à bout de souffle | - | + | - |
| Profil de faillite | - | - | - |

1.2. Les facteurs de non performance de la PME à reprendre : une relecture équilibrée

Comme nous venons de le souligner, selon cette vision de la performance, la probabilité que toute PME présente des facteurs de non performance lorsque s'enclenche un processus de transmission est fortement élevée. De plus, ce transfert va inévitablement imposer des modifications de la stratégie de la PME et de son système de gestion, en raison notamment des caractéristiques du nouvel entrepreneur ou de l'équipe d'entrepreneurs ou de la famille amené(s) désormais à animer et à coordonner ce système de gestion.

Le diagnostic préalable à la transmission d'une PME, à savoir l'identification et la caractérisation des facteurs de (non) performance présents préalablement à sa reprise, devient alors un des facteurs-clés du processus de reprise de cette PME. En effet, il permet de mettre en lumière les causes de sa (non) performance et donc de proposer des pistes d'améliorations (Atamer et Calori, 1993) qui conditionneront naturellement la stratégie mise en œuvre par le reprenneur pour restaurer les conditions de la performance de l'entité reprise. De ce fait, il y a entre le diagnostic préalable à la transmission et la stratégie de reprise de la PME une relation de contingence forte. Cependant, pour qu'il se transforme en un véritable outil de pilotage stratégique de la reprise de la PME, il faut, à la suite du raisonnement de Martinet (1988) et de Kaplan et Norton (1996), que ce diagnostic préalable intègre et identifie clairement les causes de non performance fondamentales, liées à son positionnement stratégique et à son portefeuille de ressources rares, et les causes de non performance plus symptomatiques, liées à la mise en œuvre de ses ressources qui correspond plus particulièrement à l'une des quatre dimensions du modèle de la BSC (ou TBE).

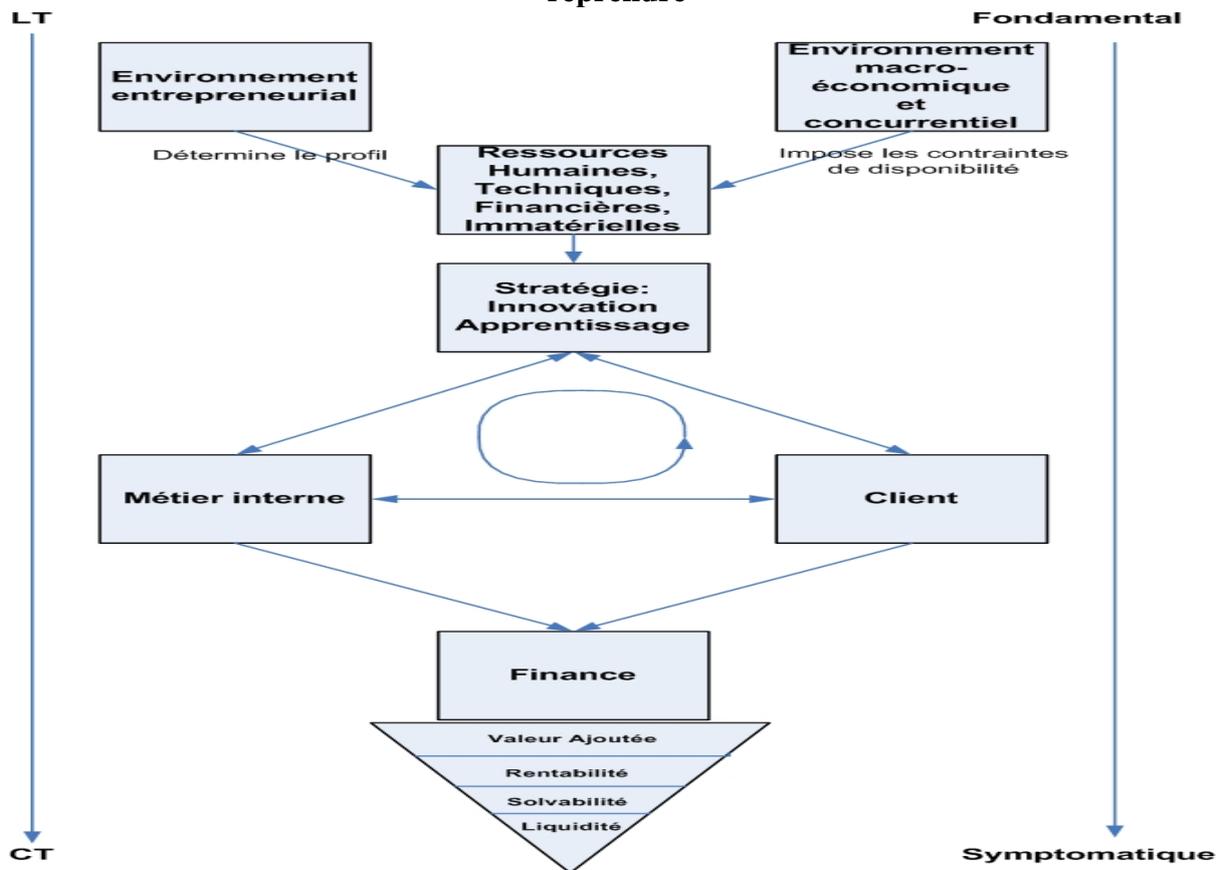
Ce constat nous conduit à intégrer dans notre réflexion les apports issus des très nombreuses études consacrées aux facteurs de défaillance des entreprises, et donc de non performance, évoqués dans la littérature consacrée au champ générique de la performance de l'entreprise et, plus particulièrement, au champ de la non performance de l'entreprise (Argenti, 1976 ; Brilman, 1985 ; Daigne, 1984 ; Guilhot, 2000 ; Keasey et Watson, 1987 ; Koenig, 1985 ; Morris, 1997 ; Marco, 1989 ; Sheppard, 1994, par exemple). En effet, ces apports nous permettent d'identifier et d'intégrer au sein de notre outil de diagnostic l'ensemble des facteurs ayant un impact sur les déficits de ressources, sur les lacunes du système de gestion et sur les faiblesses du positionnement stratégique de la PME (dimensions dont nous venons de postuler l'importance à la section précédente).

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

Cependant, il nous faut constater (Dimitras et al., 1996) qu'à ce jour, aucune modélisation conceptuelle unificatrice du processus de défaillance d'une entreprise n'est universellement admise, faute d'une unanimité quant à la définition du concept même de défaillance (Koenig, 1985). Dans ce contexte, il est difficile de proposer une grille de lecture des facteurs de non performance des PME unanimement acceptée.

Dès lors, en cohérence avec notre définition du concept de la performance de la PME, nous proposons une grille d'analyse basée sur le modèle de la BSC (ou TBE) de Kaplan et Norton (1996). Cette grille de lecture, base du diagnostic préalable à la reprise, nous permet de rendre compte des facteurs de (non) performance de la PME sur un axe temporel partant du niveau le plus fondamental, à orientation de long terme et lié aux facteurs contingents contraignant le fonctionnement opérationnel de la PME, et se terminant au niveau le plus symptomatique, à orientation de court terme. De plus, l'utilisation de ce modèle est cohérente avec la définition du diagnostic de Atamer et Calori (1993). En effet, selon eux, « le diagnostic met en évidence des écarts par rapport à une situation souhaitée ou par rapport à une norme, des satisfactions et des insatisfactions, il doit mettre aussi en évidence les causes de ces écarts, les causes des causes (etc.), les conséquences des écarts et les conséquences des conséquences (etc.). ». Or, la BSC permet de rendre compte des relations causales entre les différents facteurs de (non) performance.

Figure 1 : Grille de lecture équilibrée des facteurs de non performance de la PME à reprendre



* Légende : les flèches indiquent le sens des relations dominantes

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

Il nous faut à présent détailler plus précisément cette grille d'analyse (Figure 1) des facteurs de non performance de la PME à reprendre. Trois dimensions ont été ajoutées au modèle de base de Kaplan et Norton (1996), notre modèle se composant dès lors de sept dimensions.

A la base de l'analyse figurent les deux approches traditionnelles de l'entité « PME » (Julien et al., 1994), que nous considérons d'égale importance. Tout d'abord, l'approche comportementale fait de l'entrepreneur, de ses motivations, de son expérience et de sa formation, l'élément moteur expliquant la structure et le fonctionnement du système de gestion de la PME. Les caractéristiques de l'entrepreneur constituent ainsi la dimension « Environnement entrepreneurial » de la PME.

Ensuite, l'approche économique ou organisationnelle fait de l'entité « PME » une organisation de petite taille, disposant d'un faible pouvoir d'action et de négociation à l'égard d'un environnement dont elle subit plus qu'elle n'influence le comportement et l'évolution³. Les caractéristiques de cet environnement constituent ainsi la dimension « Environnement macro-économique et concurrentiel » de la PME.

La combinaison de ces deux approches débouche ensuite sur une lecture de l'entité « PME » en tant que portefeuille limité de ressources financières, humaines, techniques et immatérielles. La structure de ce portefeuille est alors déterminée d'une part, par le profil de l'entrepreneur et, d'autre part, par les contraintes de disponibilité imposées par l'environnement de l'entreprise sur la qualité et le volume des ressources disponibles.

Notons aussi que ces trois dimensions ont été étudiées par Timmons (1994) qui identifie trois forces contingentes inextricablement liées lorsqu'il s'agit d'expliquer un processus entrepreneurial : la personnalité des fondateurs, la nature de l'opportunité et la disponibilité des ressources. Selon lui, les fondateurs représentent la force centrale du processus entrepreneurial. Les opportunités, quant à elles, sont le résultat des changements de l'environnement. Elles doivent être attractives, durables, opportunes et permettre la création de valeur pour le client ou l'utilisateur. L'entrepreneur doit les reconnaître et analyser le facteur temps qui y est lié car l'opportunité est une cible dynamique en raison de son environnement. Enfin, la troisième force est la disponibilité des ressources.

Finalement, l'évaluation de la performance de la coordination de ces ressources et de leur mise en œuvre opérationnelle s'appuie sur les quatre dimensions de la BSC et sur le paradigme de création de valeur sous-jacent que nous avons évoqué précédemment.

Nous pouvons maintenant détailler les facteurs de non performance de l'entité « PME » les plus généralement évoqués, en fonction des 7 dimensions de cette grille de lecture, en focalisant notre attention sur le contexte d'une éventuelle reprise de la PME.

L'entrepreneur dirigeant joue un rôle capital dans le niveau de (non) performance de sa PME (Timmons, 1994 ; Julien et al., 1994). Les symptômes liés à la dimension « Environnement entrepreneurial » nous paraissent donc liés eux-mêmes à deux sous-dimensions complémentaires : l'inclinaison entrepreneuriale de l'entrepreneur lui-même et son parcours professionnel. En terme d'inclinaison entrepreneuriale, les auteurs soulignent un goût trop faible ou au contraire trop prononcé pour le risque (et donc pour l'innovation), une volonté de contrôle trop systématique ou trop laxiste, l'incapacité ou la lenteur de réaction face aux

³ Selon Julien et al. (1994), les stratégies de différenciation ou de spécialisation sur des niches sont théoriquement les plus adaptées aux établissements de petite taille. Si les auteurs soulignent qu'elles sont souvent difficiles à mettre en œuvre, notons que ces PME sont cependant moins dépendantes de leur environnement.

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

changements de l'environnement, la difficulté à trouver un repreneur adéquat et les difficultés ressenties par le dirigeant à céder son affaire, une confusion trop fréquente des intérêts de l'entreprise et des intérêts financiers purement personnels. En terme de parcours professionnel, l'absence ou l'insuffisance de formation de l'entrepreneur aux différentes disciplines de la gestion ou, plus rarement, en matière technique, et l'absence ou l'insuffisance d'expérience(s) professionnelle(s) antérieure(s) sont également fréquemment recensés en tant que facteurs de non performance de la PME.

En ce qui concerne les facteurs liés à la dimension « Environnement macro-économique et concurrentiel », notons que ceux liés à l'environnement macro-économique sont davantage subis que gérés par le(s) entrepreneur(s), tandis que les facteurs liés à l'environnement concurrentiel peuvent faire l'objet d'une stratégie de gestion proactive (Van Caillie et al., 2006). Nous analysons donc séparément ces deux sous-dimensions. Tout d'abord, la croissance ou la décroissance économique, le rythme de l'inflation, les politiques de crédit, la régulation ou la dérégulation des marchés et le nombre de créations d'entreprise qui entourent le moment de la reprise sont les principaux facteurs liés aux circonstances macro-économiques conjoncturelles qui auront un impact sur la (non) performance de la PME. Ensuite, l'intensité de la lutte entre concurrents, les problèmes liés à la structure plus ou moins intégrée et les composantes de la chaîne de valeur industrielle au sein de laquelle s'intègre la PME (dont les faillites en cascade, en amont ou en aval) paraissent être les facteurs les plus marquants d'une non performance éventuelle. Les auteurs soulignent, notamment, la dépendance de la PME à l'égard d'un nombre trop faible de clients et/ou à l'égard de fournisseurs puissants (notamment en termes de technologie ou de compétences).

Les symptômes liés à la dimension « Ressources humaines, techniques, financières et immatérielles » découlent, quant à eux, de la faible surface financière de la PME, elle-même reflet de sa petite taille et donc aussi des possibilités financières personnelles et des aspirations de l'entrepreneur présent au cœur de son système de gestion. En effet, la difficulté à recruter du personnel qualifié et à lui assurer un avenir professionnel motivant et stable dans des conditions financières en ligne avec le marché, l'insuffisance de la spécialisation des outils et la difficulté d'accès aux savoirs sont des facteurs fréquemment évoqués dans la littérature. De plus, notons que la rareté des ressources financières propres de la PME sont fonction, soit de sa sous-capitalisation, parfois même depuis sa création (phénomène qui découle des possibilités offertes par le marché et du souhaits de l'entrepreneur), soit de son incapacité à s'autofinancer.

Il s'agit maintenant d'aborder les dimensions de base du modèle de Kaplan et Norton (1996). Les facteurs liés à la dimension « Innovation et apprentissage » intègrent essentiellement l'attitude personnelle de l'entrepreneur à l'égard du risque et de l'innovation, la nature de la technologie et la structure de la chaîne de valeur industrielle au sein de laquelle s'intègre la PME, et l'ampleur des ressources financières disponibles à moyen et long terme. Ces trois éléments-clés conditionnent l'apparition ou non de facteurs de non performance liés à cette dimension. Le plus généralement, ces facteurs se cristallisent autour de deux phénomènes particuliers : l'absence ou l'inadéquation d'une véritable stratégie de développement de la PME à un horizon de temps raisonnable (la stratégie de la PME non performante est ainsi souvent caractérisée comme étant uniquement réactive, opérationnelle et informelle, limitée à l'horizon d'un cycle d'opérations) ; l'absence ou l'inadéquation d'une véritable stratégie d'innovation, intégrant à la fois les potentialités techniques et surtout immatérielles de la PME et les attentes et les besoins réels de ses marchés, actuels ou en devenir. La stratégie d'innovation de la PME non performante est ainsi souvent considérée comme une stratégie de

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

continuité du passé, focalisée sur l'innovation de produits rencontrant dans l'immédiat des besoins et attentes encore insatisfaits auprès de clients actuels ou potentiels.

En plus de la dépendance excessive à l'égard de quelques clients très importants, les facteurs de non performance de la dimension « Client » sont liés à l'identification imprécise des attentes du client (notamment en termes de services connexes), aux difficultés de compréhension des mécanismes d'évolution des attentes et besoins des marchés, à la difficulté à créer une relation de proximité avec le client et à la difficulté à établir un prix de vente conciliant à la fois la structure de coût réelle de l'entreprise, la valeur perçue de l'offre de la PME et l'offre de prix de la concurrence directe ou indirecte. Notons aussi que le temps joue un grand rôle dans la capacité des PME à faire face aux difficultés énoncées. En effet, selon Timmons (1994), certaines PME se retrouvent en difficultés parce qu'elles n'ont pas eu le temps de trouver assez de clients dans un horizon de temps limité. Dans un processus de reprise, ce facteur doit nécessairement être pris en compte.

Les facteurs liés à la dimension « Métier interne » témoignent quant à eux de la difficulté à coordonner, d'une part, les différents maillons de la « Chaîne de Valeur interne » (au sens de Porter, 1985) de l'entreprise (coordination des achats, coordination des processus de production, coordination des circuits logistiques de vente et de distribution, pour l'essentiel) et, d'autre part, les différents processus et activités mis en œuvre au quotidien en son sein (faible congruence des buts au sein de l'entreprise, perception partielle et incomplète des besoins et attentes des autres maillons de l'entreprise, ...). A l'analyse, il apparaît que cette double difficulté trouve le plus souvent son origine directe dans l'insuffisance des ressources, notamment humaines, disponibles au sein de l'entreprise. Dès lors, cette insuffisance de ressources amène l'entrepreneur et les éventuels principaux dirigeants à s'investir exagérément dans les activités purement opérationnelles quotidiennes de l'entreprise. De ce fait, ils négligent, faute de temps, les activités de coordination des ressources et de motivation des acteurs de l'entreprise qui leur incombent normalement en tant que gestionnaires de la PME et le repérage et l'anticipation des évolutions de la technologie et des savoir-faire.

Enfin, les facteurs de non performances liés à la dimension « Finance » sont les plus aisés à détecter car ils sont souvent reflétés directement dans les états financiers de l'entreprise (Altman, 1968) et constituent la matérialisation ultime de l'ensemble des facteurs précédemment évoqués. Ils sont principalement dus au manque ou à l'absence de stratégie financière au sein de la PME. On note essentiellement des difficultés rencontrées par la PME à alimenter le réservoir de ressources financières nécessaires à sa survie quotidienne et à son développement (Beaver, 1967) : la faiblesse du cash-flow opérationnel disponible pour assurer l'autofinancement de la PME semble ainsi être la conséquence à la fois d'un positionnement concurrentiel difficile (d'où une faiblesse du chiffre d'affaires) et d'une structure de coûts trop importante (elle résulte donc de facteurs liés au métier interne et à l'environnement concurrentiel de la PME). Ensuite, on constate également le manque de maîtrise des investissements. Comme nous l'avons souligné, la sous-capitalisation est aussi un facteur de non performance souvent relevé dans la littérature relative aux PME. Enfin, on constate que la difficulté éprouvée par les PME pour attirer de nouveaux capitaux résulte, d'une part, d'un endettement souvent important et, d'autre part, de la volonté des entrepreneurs initiaux de conserver le contrôle de leur PME (Collongues, 1977 ; Julien et al., 1994).

Ainsi, des facteurs de non performance de la PME peuvent être présents, à des degrés divers, au moment où s'amorce un processus de reprise. L'analyse de la littérature existante en la

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

matière (Deschamps, 2002) montre que leurs conséquences sur la décision ou non de reprise de la PME et sur la stratégie de reprise dépendent de deux critères⁴ : d'une part, l'origine du problème repéré et, d'autre part, l'ampleur de ce problème et donc de l'ampleur des ressources financières à dégager pour le résoudre.

2. Compatibilité entre notre grille de lecture et le modèle de Martinet et stratégie de reprise

Le modèle que nous proposons permet donc à son utilisateur de comprendre les causes de l'éventuelle sous performance de la PME à reprendre.

Grâce à cet outil de diagnostic, il est donc possible de rendre compte du profil d'efficacité auquel appartient la PME étudiée. En effet, selon Martinet (1988), le profil d'efficacité d'une entreprise dépend de l'efficience ou de la non efficience de trois composantes : la position stratégique (PS), elle-même fonction de la valeur de ses activités et de sa position concurrentielle ; les ressources (R), évaluées en termes de capacités financières, technologiques et humaines ; la mise en œuvre de ses ressources (MR), qui dépend des systèmes d'information, de pouvoir, de management et de valeurs mis en place au sein de cette PME (conceptuellement, il s'agit de la structure et de la culture de l'entreprise et de leur adéquation avec la stratégie). De ce fait, l'auteur détermine huit profils généraux d'entreprise grâce à la combinaison de l'efficience ou de la non efficience de chacune de ces trois composantes. Ainsi, le diagnostic de ces composantes clés permet d'identifier et de définir une suite d'actions (ou une stratégie) à mener pour naviguer au travers des obstacles et des risques qui se présentent.

Il est également possible de relier ce modèle et notre grille de lecture. Si notre outil de diagnostic permet de positionner les facteurs de non performance (et donc de non efficience) de la PME à reprendre au sein de sept dimensions clés, la combinaison de ces dernières correspond aux trois composantes ci-dessus énoncées. En effet, la position stratégique correspond aux dimensions les plus fondamentales de notre modèle, c'est à dire les dimensions « Environnement entrepreneurial » et « Environnement macro-économique et concurrentiel » ; les ressources correspondent à la dimension « Ressources financières, humaines, techniques et immatérielles » ; la mise en œuvre des ressources correspond aux dimensions de base du modèle de Kaplan et Norton (1996), c'est à dire aux dimensions « Innovation et Apprentissage », « Client », « Métier interne » et « Finance ».

De plus, les trois composantes du modèle de Martinet sont aussi interdépendantes. Si Buzzle et Gale (dans Atamer et Calori, 1993) soulignent que le positionnement stratégique de l'entreprise explique 80% de sa performance, ce constat doit être nuancé car il est fondé sur une distinction rigoureuse entre le positionnement stratégique et les ressources internes. Or, c'est l'accomplissement efficace des tâches clés qui permet à l'entreprise d'exploiter les sources d'avantages concurrentiels et de maîtriser les facteurs clés de succès le long de la chaîne de valeur. Cet accomplissement efficace dépend également de deux facteurs : les ressources et leur mise en œuvre. Le positionnement stratégique doit donc être complété par de bonnes ressources et une mise en œuvre efficiente pour que l'entreprise soit performante.

⁴ Notons que le facteur temps est important : d'une part, le diagnostic est conditionné par le temps investi par le repreneur pour sa réalisation ; d'autre part, les effets de certaines actions se font ressentir dans le futur.

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

Considérons brièvement ces deux facteurs. Tout d'abord, le diagnostic des ressources comprend l'analyse des ressources humaines, technologiques et financières. Les ressources humaines et techniques déterminent la capacité de l'entreprise à créer de la valeur tandis que les ressources financières déterminent directement sa capacité à croître et à se développer. Le diagnostic de la mise en œuvre des ressources, quant à lui, est centré sur le fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire sur l'exploitation des ressources afin de renforcer la position stratégique de cette dernière. Il s'agit donc essentiellement d'une analyse « interne ». Dès lors, il semble que pour remédier aux différents problèmes liés à la composante MR, il est essentiel d'apporter les ressources (et donc les compétences) efficaces au sein de la PME (par exemple, si les ressources à mettre en œuvre sont insuffisantes, il est difficile d'assurer une gestion efficace des systèmes). Elle est donc fortement conditionnée par les ressources mises à la disposition de la PME et, principalement, par les ressources financières puisqu'elles conditionnent elles-mêmes en grande partie les ressources humaines et technologiques (un recrutement de ressources humaines pour des postes clés, par exemple, sera fortement conditionné par la possibilité d'assurer un avenir professionnel motivant et stable dans des conditions financières en ligne avec le marché). Or, selon Timmons (1994), les ressources financières sont souvent citées comme prioritaires et nécessaires pour démarrer une activité. Cependant, il souligne qu'il est possible d'en disposer si les composantes « fondateurs » et « opportunité », c'est-à-dire les dimensions « Environnement entrepreneurial » et « Environnement macro-économique et concurrentiel » de notre modèle, sont considérées comme attrayantes par le bailleur de fonds. Donc, si la composante PS est optimisée, la composante R est aisément comblée par des apports financiers, conditionnant eux mêmes, en grande partie, les ressources humaines et technologiques. De plus, comme nous venons de le souligner, la composante R a une forte influence sur la composante MR. En conséquence, les relations dominantes sont les suivantes : la composante PS conditionne fortement la composante R, la composante R conditionne en grande partie la composante MR, et donc, la composante PS conditionne les composantes R et MR. En d'autres termes, les composantes « Environnement entrepreneurial » et « Environnement macro-économique et concurrentiel » conditionnent la dimension « Portefeuille de ressources » qui, à son tour, conditionne les quatre dimensions de la BSC. Ainsi, dans les deux modèles, les relations dominantes se déploient dans le même sens.

Enfin, selon Atamer et Calori (1993), réaliser le diagnostic d'une entreprise ne se limite pas à élaborer uniquement une échelle de valeur venant en appui à la négociation. En effet, il doit aussi permettre au repreneur de construire progressivement une stratégie de création de valeur qu'il mettra en œuvre dès qu'il détiendra le pouvoir de propriété et le contrôle de l'entreprise. Selon eux, la stratégie de reprise s'inscrit dans le prolongement direct du diagnostic et le passage de l'un à l'autre peut s'avérer rapidement efficace si le diagnostic est bien mené et identifie clairement les véritables problèmes stratégiques qui se posent à l'entreprise (c'est-à-dire, les problèmes en termes de PS, MR et R), leurs causes et leurs conséquences. Dans la mesure où notre modèle permet d'analyser l'ensemble des problèmes stratégiques qui se posent à la PME à reprendre et d'en éclairer les causes, il reste cohérent avec le raisonnement de ces auteurs et permet d'élaborer une stratégie de reprise.

3. Hypothèses dérivées de notre modèle

Comme nous l'avons souligné, l'origine du (des) problème(s) détecté(s) et son (leur) ampleur permet de positionner la PME à reprendre sur un profil d'efficacité de l'entreprise (section 2.2.). Ainsi, grâce à notre grille de lecture et au modèle de Martinet, nous avons réalisé un

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

tableau (tableau 2) comprenant, pour chaque profil de la PME à reprendre, les principaux facteurs de non performance, des hypothèses relatives aux apports à fournir de la part du repreneur et d'autres relatives au type de repreneur.

Trois hypothèses ressortent de ce tableau :

- Si le diagnostic préalable à la reprise de la PME indique un problème relevant d'un dysfonctionnement de la mise en œuvre des ressources (le profil 3, par exemple), celui-ci peut être résolu par une stratégie de reprise susceptible de porter ses fruits à moyen terme moyennant la modification de sa structure (donc sa chaîne de valeur) et de sa culture. L'efficacité de la reprise sera alors fonction de l'ampleur et de la qualité du portefeuille de ressources (en termes de ressources humaines, notamment) apporté dans l'immédiat par le repreneur. Les sources d'inefficacité et d'inefficience peuvent trouver ainsi leur solution dans un horizon de moyen terme.
- Si le diagnostic préalable à la reprise de la PME indique un problème relevant de la dimension « Ressources » (le profil 2, par exemple), il ne peut être résolu que moyennant un apport de ressources important. Un tel problème a deux solutions : soit le repreneur dispose lui-même des moyens financiers et des compétences nécessaires pour combler le manque de ressources au sein de la PME à reprendre, soit le positionnement stratégique de cette dernière est optimisé et le repreneur peut disposer de moyens financiers grâce à divers bailleurs de fonds ayant confiance en lui (Timmons, 1994). Dans ce second cas, soit le repreneur dispose des autres ressources nécessaires à l'efficacité de la reprise, soit les moyens financiers reçus de ses bailleurs de fonds lui permettent de les acquérir. Les sources d'inefficacité et d'inefficience peuvent alors trouver une solution dans un horizon de court terme.
- Si le diagnostic préalable à la reprise indique un problème en terme de positionnement stratégique (le profil 5, par exemple), il peut être résolu moyennant l'apport d'une vision entrepreneuriale nouvelle et d'une connaissance approfondie du secteur qui permettra de réaliser un repositionnement stratégique de la PME constituant un apport de ressources important. La résolution de tels problèmes implique, en effet, la mise en place d'une stratégie de correction progressive, dont les effets ne se font généralement sentir qu'à long terme. Dans ce dernier cas, les sources d'inefficacité et d'inefficience trouvent leur solution dans un horizon de long terme.

Ainsi, les problèmes liés à la composante PS ne peuvent être résolus que dans une perspective de long terme. De plus, si la composante R est plus fondamentale que la MR, parce qu'elle la conditionne en grande partie, les problèmes qui y sont liés, dans le cas d'une reprise de PME, peuvent être résolus à plus brève échéance que ceux liés à la composante MR. En effet, lorsqu'il s'agit de solutionner un problème lié la composante MR, il est nécessaire d'apporter des ressources à l'entreprise et de modifier sa structure et sa culture. Ces modifications s'échelonnent à plus long terme et sont plus difficiles à mettre en œuvre (Atamer et Calori, 1993). Dès lors, en termes de gestion et de temps (et donc de ressources), les problèmes liés à la composante PS sont les plus difficiles à solutionner, suivi de ceux liés à la composante MR et enfin à la composante R. Ces développements nous amènent à proposer l'hypothèse suivante :

Une PME est d'autant plus difficile à reprendre qu'elle présente des problèmes au niveau de ses composantes, dans l'ordre, PS, MR et R.

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

Enfin, étant donné que l'existence d'une structure prête à l'emploi et d'un savoir-faire certain priment, dans le choix de la reprise d'une entreprise, sur tout autre argument (Siegel, 1989 ; dans Deschamps, 2002) ; que le choix de la reprise de la PME est basé sur la nécessaire complémentarité entre les faiblesses de la PME à reprendre et les apports possibles de la part du repreneur (Deschamps, 2002) ; et que la résolution d'un problème d'origine fondamentale demande des apports considérables en termes de gestion, de temps et de ressources et en terme de connaissances approfondies du secteur dans lequel s'inscrit la PME, nous proposons l'hypothèse suivante :

Exceptés les cas où les repreneurs possèdent une connaissance approfondie du secteur dans lequel s'inscrivent les PME à reprendre, ils choisissent les PME qui correspondent, au moment de leur reprise, à l'un des quatre premiers profils d'entreprise établis par Martinet (1988).

Tableau 2 : Principaux facteurs de non performance, hypothèses relatives aux apports à fournir de la part du repreneur et hypothèses relatives au type de repreneur.

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

| Nom du profil | PS | R | MR | Causes de non performance les plus fréquentes | Hypothèses à la base de la stratégie de reprise | Hypothèses quant au type de repreneur |
|---|----|---|----|---|--|--|
| Profil Idéal (1) | + | + | + | néant | Le prix de la PME sera très élevé | Repreneur souhaitant une simple continuité d'exploitation ou Repreneur avec volonté de pérennité de l'activité |
| Manque de ressources (2) | + | - | + | Absence de ressources financières | Apport de ressources financières | repreneur financier |
| | | | | Absence (ou faiblesses) de compétences marketing | Apport de ressources humaines ou de compétences marketing | repreneur financier & managérial |
| | | | | Absence (ou inadéquation) de ressources humaines aux postes clés | Apports de ressources humaines | repreneur financier & managérial ou repreneur financier & industriel |
| | | | | Insuffisance de savoir-faire techniques ou technologiques | Apports de savoirs | repreneur financier & industriel |
| A potentiel, mais laxiste (3) | + | + | - | Absence / inadéquation d'une stratégie de développement de la PME (absence de planification, principalement) | Apport de ressources humaines ou de compétences en gestion | repreneur financier & managérial |
| | | | | Absence (ou inadéquation) d'une stratégie d'innovation | Apport de ressources humaines ou de savoirs | repreneur financier & industriel |
| | | | | Gestion défectueuse des outils de management | Apport de ressources humaines ou de compétences en gestion | repreneur financier & managérial |
| | | | | Dépendance à l'égard de quelques clients | Apport de connaissance du secteur | repreneur industriel |
| | | | | Identification inefficace et inadéquation avec les attentes du client | Apport de connaissance du secteur | repreneur industriel |
| | | | | Difficulté à coordonner les différents maillons de la chaîne de valeur interne et les activités et processus quotidiens | Apport de ressources humaines ou de compétences en gestion ou de connaissance du secteur | repreneur financier & industriel ou repreneur financier & managérial |
| | | | | Absence (ou faiblesse) de la stratégie financière | Apport de ressources humaines ou de compétences en gestion financière | repreneur financier ou repreneur financier & managérial |
| A potentiel, mais vulnérable (4) | + | - | - | Combinaison des profils 2 et 3 | | |

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|--|
| Dépositionnée (5) | - | + | + | En ce qui concerne l'entrepreneur en partance: | | |
| | | | | goût trop faible ou trop prononcé pour le risque | Apport de ressources humaines ou de connaissance du secteur | repreneur financier & industriel |
| | | | | Volonté de contrôle trop systématique ou trop laxiste | Apport de ressources humaines ou de compétences en gestion | repreneur financier & managérial |
| | | | | Incapacité ou lenteur de réaction face aux changements de l'environnement | Apport de ressources humaines ou de connaissance du secteur | repreneur financier & industriel |
| | | | | Difficultés psychologiques à admettre la nécessité de la transmission | Apports de ressources et de compétences en gestion | repreneur financier & managérial |
| | | | | Absence ou insuffisance de formation (managériale ou technique) | Apport de ressources humaines ou de compétence en gestion ou de connaissances du secteur | repreneur financier & industriel ou financier & managérial |
| | | | | Absence ou insuffisance d'expérience(s) professionnelle(s) antérieure(s) | Apport de ressources humaines ou de connaissance du secteur | repreneur financier & industriel |
| | | | | En ce qui concerne l'environnement: | | |
| | | | | Forte intensité de la lutte entre concurrents | Apport de savoirs ou de connaissance du secteur | repreneur financier & industriel |
| | | | | Cycle économique défavorable | Apport de savoirs ou de connaissance du secteur | repreneur financier & industriel |
| Encore riche, mais à bout de souffle (6) | - | + | - | Combinaison des profils 5 et 3 | | |
| Efficiente, mais à bout de souffle (7) | - | - | + | Combinaison des profils 5 et 2 | | |
| Profil de faillite (8) | - | - | - | Combinaison des profils 2, 3 et 5 | | |

4. Canevas d'analyse de la future validation empirique

Comme nous l'avons souligné, la validation empirique du modèle et des hypothèses proposés fera l'objet d'une autre contribution. Voici, toutefois, une proposition de canevas d'analyse.

La grille de lecture des principaux facteurs de non performance de la PME à reprendre et les hypothèses que nous proposons sont inférées d'une analyse comparée des enseignements tirés d'articles et ouvrages scientifiques. Leur fondement est de ce fait essentiellement conceptuel, même si ces différentes recherches s'appuient, pour la plupart, sur des analyses de terrain. Il s'avère donc nécessaire de confronter notre analyse à des cas concrets de reprise de PME.

Cette phase de validation empirique présente plusieurs difficultés méthodologiques. Tout d'abord, la décision de reprise d'une PME est fortement dépendante de la personnalité et de l'expérience du repreneur. Fonder notre validation empirique sur une multiplicité de repreneurs conduirait donc à éclairer la multiplicité des points de vue sur la reprise de PME et ne permettrait pas de valider le modèle et les hypothèses proposés. En ce sens, il nous paraît plus fécond de considérer un seul et unique repreneur, pour chaque profil, ayant à son actif plusieurs reprises de PME, ce qui permet de limiter dans une certaine mesure la subjectivité de l'analyse de chacun des profils. Ensuite, la mise en œuvre du modèle proposé dépend fortement des caractéristiques objectives des PME auxquelles il est appliqué, de la nature de leur activité et de leur environnement concurrentiel. Il est donc nécessaire de s'efforcer de contrôler également cette variable. Dans ce but, il nous semble préférable de prendre pour objets d'application des PME reprises au sein d'un même secteur d'activité.

Ainsi, notre étude empirique devrait nous permettre de dresser des typologies des sources d'inefficacité et d'inefficiency des PME, au moment de leur reprise. Ces typologies seront ensuite confrontées aux stratégies de reprise mises en œuvre par le repreneur. Enfin, l'analyse du profil du repreneur nous permettra d'évaluer les hypothèses concernant le profil.

Conclusion

Au terme de cette communication, nous constatons qu'un diagnostic des facteurs de non performance de la PME à reprendre, basé sur le référentiel du modèle de la « Balanced ScoreCard » (Kaplan et Norton, 1996) et complété par les trois dimensions caractéristiques de l'état de « PME » (les dimensions « Environnement entrepreneurial », « Environnement macro-économique et concurrentiel » et « Portefeuille de ressources »), permet, d'une part, d'étayer la décision de reprise ou de non reprise de cette PME et, d'autre part, de construire la stratégie de reprise.

En effet, dans une perspective de transmission et donc de reprise de la PME, notre modèle permet d'isoler tant les facteurs de non performance fondamentaux liés au positionnement stratégique de la PME et à son portefeuille de ressources rares, que les facteurs de non performance plus symptomatiques et liés à une déficience de la coordination des activités et processus mis en œuvre au sein de la PME. Combinée au modèle de Martinet (1988), notre grille de lecture permet donc de positionner la PME à reprendre au sein d'un des huit profils d'entreprise proposés par l'auteur et ainsi d'orienter la construction d'une stratégie de reprise adéquate à son profil, concrétisant dès lors la relation de contingence forte liant le diagnostic préalable à la transmission et la définition de la stratégie de reprise d'une PME. Finalement, cette analyse nous a permis de proposer plusieurs hypothèses qui devront cependant faire l'objet d'une validation empirique.

Bibliographie

- Altman E.I. (1968), “Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy”, *The Journal of Finance*, September, vol. 23, n°4, p. 589-609.
- Atamer T., Calori R. (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris.
- Argenti J. (1976), *Corporate collapse, the causes and symptoms*, McGraw Hill.
- Beaver W.H. (1966), “Financial Ratios as Predictors of Failure”, *Empirical research in accounting. selected studies*, p. 71-90.
- Brilman J. (1985), *Gestion de crise et redressement d'entreprises*, Hommes et Techniques.
- Collongues Y. (1977), “Ratios financiers et prévision de faillites des petites et moyennes entreprises”, *Gestion et technique bancaires*, n°365, septembre, p. 963-970.
- Daigne J.F. (1984), *Dynamique du redressement d'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Deschamps B. (2002), “Les spécificités du processus repreneurial”, *Revue Française de Gestion*, p. 175-188.
- Dimitras A.I., Zanakis S.H., Zopounidis C. (1996), “A Survey of Business Failures with an Emphasis on Prediction Methods and Industrial Applications”, *European Journal of Operational Research*, p. 487-513.
- Donckels R., Van Caillie D., Lievens J., Aerts R., Cottyn M. (1993), *Pleins Feux sur les PME - De la théorie à la pratique*, Fondation Roi Baudouin & Roularta Books.
- Gervais M. (2005), *Contrôle de gestion*, Economica.
- Guilhot B. (2000), “Défaillances d'entreprise: soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques”, *Revue française de gestion*, Septembre-octobre, p. 52-67.
- Julien P.A. (sous la direction de) (1994), *Les PME : Bilan et Perspectives*, Economica.
- Kaplan R., Norton D. (1996), *Translating Strategy into Action : the Balanced ScoreCard*, Harvard Business School Press.
- Keasey K., Watson R. (1987), “Non financial symptoms and the prediction of small company failure: a test of Argenti's hypotheses”, *Journal of business and accounting*, Autumn, p.335-354.
- Koenig G. (1985), “Entreprises en difficultés: des symptômes aux remèdes”, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p. 84-92.
- Le Gallou (1989), “La gestion totale par la méthode des flux généralisés”, Congrès Européen de Systémique, Lausanne.
- Lorino P. (1991), *Contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod.
- Marco L. (1989), *La montée des faillites en France: XIX^e - XX^e siècle*, Editions L'Harmattan.
- Martinet (1988), *Le diagnostic Stratégique*, Vuibert.
- Morris R. (1997), *Early warning indicators of corporate failure. A critical review of previous research and further empirical evidence*, Ashgate.
- Ooghe H., Van Wymeersch C. (2005), *Traité d'analyse financière*, Anthémis–Intersentia Eds.
- Porter M. E. (1985), *Competitive advantage*, The Free press, New York.
- Robbins S.P. (1990), *Organization theory: structure design and applications*, Prentice Hall Int.

*Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME :
une relation de contingence forte*

- Sheppard J.P. (1994), “Strategy and Bankruptcy: An Exploration into Organizational Death”, *Journal of Management*, vol.20, n°4, p.795-833.
- Timmons J. A. (1994), *New Venture Creation*, Irwin, 4^{ème} édition, Etats-Unis d’Amérique.
- Van Caillie D., Santin S., Crutzen N., Kabwigiri C. (2006), “L’analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur-clé du succès du processus de reprise : ”, Communication aux Premières Journées G. Doriot, Normandie, 15-17 Mars.