



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



La planification de la sortie entrepreneuriale des dirigeants de PME : mythe ou réalité?

Drapeau Marie-Josée,

Univeristé Laval, Canada

Résumé

Malgré toute la promotion et les outils à leur disposition, pourquoi les dirigeants de petites entreprises sont-ils encore confus quant au processus de transmission d'entreprise? Est-ce simplement dû à la «peur du vide», de «l'après» ou y aurait-il d'autres variables à considérer? Se pourrait-il que les processus proposés ne soient pas adaptés à leur contexte et réalité? Dans la littérature et dans la pratique, on fait l'éloge de la planification formelle comme impératif pour assurer une transition réussie. Cependant, on sait que ces entrepreneurs opèrent plus ou moins formellement dans leur entreprise et prennent la majorité de leurs décisions stratégiques en se basant sur leur vision, dans un processus beaucoup plus intuitif. Dans ce contexte, la planification formelle est-elle l'outil idéal à considérer? Dans le cadre de cet article, nous proposons d'examiner la littérature portant sur la problématique de la planification de la sortie entrepreneuriale dans les PME afin d'en faire ressortir les éléments à considérer dans le cadre d'une analyse.

Mots clés Sortie de l'entrepreneur, transmission, PME, entrepreneur

« La planification de la sortie entrepreneuriale des dirigeants de PME : mythe ou réalité? »

1. Introduction

Plusieurs organismes publient régulièrement des statistiques provenant d'études démontrant que les dirigeants ne préparent pas adéquatement leur transmission d'entreprise. Mais préalablement à cette étape, qu'en est-il de la planification de leur sortie de l'entreprise? Au Québec, la Fondation de l'entrepreneurship, la Fédération des entreprises indépendantes (FCEI) ainsi que différents groupes financiers s'intéressent tout particulièrement à la sortie des dirigeants d'entreprise qui s'avère imminente. La principale raison étant les effets démographiques tels que la retraite de la génération des baby-boomers et du vieillissement de la population en général (Leroy, Manigart et al., 2010, Chevalier, Fouquereau et al., 2013) affecteront le remplacement des dirigeants dans les PME existantes. Nous ne pouvons négliger le fait que les PME sont le cœur de l'économie et de sa structure sociale; elles sont un catalyseur de produits et services innovants, un moteur de la croissance économique, et au centre des communautés (Bruce and Picard 2006). De plus, les petites entreprises comptant moins de 50 employés, y compris celles sans employés, représentent 97,8% de tous les établissements commerciaux au Canada (Wong 2009) et fournissent un peu plus de 50% des emplois (Cadieux et Brouard, 2010; FCEI, 2007; Bruce et Picard, 2006). Leur importance est indubitablement liée à la santé économique d'une région ou d'un pays, d'où l'intérêt porté envers leurs dirigeants et les moyens d'assurer leur pérennité.

Mentionnons ici quelques statistiques qui suscitent, et entretiennent, l'urgence de la planification de la relève dans les PME canadiennes. Selon une étude de la FCEI (2011)ⁱ portant sur la transmission d'entreprise (8303 réponses au sondage réalisé du 9 mars au 4 mai 2011) auprès d'entreprises canadiennes : 9,4% possèdent un plan formel, 39,6% ont un plan informel et 51% n'en ont pas du tout. Les résultats révèlent également que : 52% pensent qu'il est trop tôt pour planifier la relève (ou la sortie) de leur entreprise, 29% n'ont pas le temps et 21% ne savent pas où trouver des conseils ou outils pour commencer leur processus. Pourtant, on y apprend que près de 38% pensent se retirer d'ici 5 ans et 29% au cours des 6 à 10 prochaines années. Alors que 48% pensent à vendre leur entreprise à l'interne (aux employés ou cadres) ou à l'externe, pour des raisons associées majoritairement à la retraite (85%), les obstacles perçus sont majoritairement techniques (56% : trouver un acheteur; 54% : estimer la valeur de l'entreprise; 48% : le financement du successeur) et repoussés à «plus tard».

Selon une autre étude, cette fois-ci de la Banque de Montréal (BMO) (2012), auprès de 500 entreprises canadiennes (réalisée par Léger Marketing) : 58% n'ont pas de plan de relève,

36% pensent qu'il est trop tôt pour y penser et 36% veulent garder l'entreprise dans la famille alors que 26% choisiraient une source extérieure.ⁱⁱCes études mettent évidemment l'accent sur le fait qu'il y a peu de dirigeants d'entreprises qui planifient la transmission de leur entreprise tout en démontrant que ces dirigeants sont sur le point de se retirer de ces dernières pour prendre leur retraite. Constat qui illustre bien la dichotomie au sein de ce qu'est un entrepreneur.

C'est pourquoi plusieurs activités de sensibilisation ont été mises en place dans les dernières années afin d'essayer d'intéresser les dirigeants de PME à l'importance de la planification de leur retrait et des conséquences sur leur entreprise. Les praticiens, en particulier les consultants, ont développé différentes offres de services pour tenter de remédier à la situation, particulièrement dans l'accompagnement de la planification du processus de transmission de l'entreprise. Cependant, même s'ils sont très impliqués et conscients des défis liés au domaine, ils sont moins concernés par la rigueur académique (Detienne and Cardon, 2007). Dans un contexte où il semble difficile d'atteindre ces entrepreneurs et de les convaincre d'initier une préparation formelle, ne devrait-on pas se demander s'il serait possible de proposer des alternatives de préparation de sortie plus adaptées à la réalité des petites entreprises?

Comme domaine de recherche, la planification de la sortie entrepreneuriale est donc enracinée dans la pratique et existe à cause de l'importance du sujet pour les entrepreneurs et les autres intervenants concernés (DeTienne 2010a). Bruce et Picard (2006) déclarent d'ailleurs qu'il y a clairement un besoin d'examiner en profondeur les entrepreneurs vieillissants et leur préparation à la succession de leur entreprise puisque cet aspect clé semble avoir été négligé.

Les sections suivantes aborderont premièrement la présence de planification dans les PME, mettant en parallèle la planification de la relève et s'attardant aux barrières (résistances) à la planification. En deuxième lieu, nous tenterons de cerner le concept de sortie de l'entrepreneur. Puis nous mettrons en évidence les constats qui nous paraissent les plus pertinents. Finalement, notre approche et les contributions souhaitées seront exposées dans les dernières sections.

2. La planification dans les PME

Les PME évoluent dans un contexte particulier de ressources limitées, tant humaines que financières (Shrader, Mulford et Blackburn, 1989). Cette dernière se définit comme étant une structure simple, souvent petite et constituée d'une seule unité c'est-à-dire du patron et des autres. La structure informelle et flexible est coordonnée par le dirigeant ce qui lui permet d'opérer dans un environnement dynamique où l'entreprise peut démontrer plus d'intelligence que la bureaucratie (Mintzberg, Ahlstrand et al., 2009). Elle est souvent le reflet de la personnalité et des valeurs de l'entrepreneur, c'est un des aspects qui la rend unique et personnalisée. Comme l'affirment Julien et Marchesnay (2011), la stratégie à moyen et long terme sera donc influencée par les intérêts de l'entrepreneur.

Déjà en 1990, D'Amboise et Babanibona exprimaient que la proportion des PME qui planifient varie d'une étude à l'autre et que les activités de planification sont en général assez limitées dans ce type d'entreprise. Ces entrepreneurs qui majoritairement planifiaient sur une base plus opérationnelle, ne semblent pas avoir cheminé en général vers des modèles de gestion plus planifiés lors de leur retrait de l'entreprise. La PME, contrairement à la grande entreprise, a de particulier que les décisions stratégiques sont prises essentiellement par le propriétaire-dirigeant, l'entrepreneur, donc dépendent en grande partie de la vision d'un seul individu (intuitif) tandis que dans les grandes entreprises, la structure de gestion est plus complexe, supportée par des processus et procédures (planifiés) (Fulford, Breshears et al. 2005). De même, Fulford et al. (2005) ajoutent qu'étant plus petites, les petites entreprises possèdent un bassin de talents moins grand, rendant le remplacement décisionnel plus difficile. Les risques liés à la structure d'une PME engendrent subséquemment un changement majeur lorsque vient le temps de transmettre l'entreprise.

De façon plus spécifique, la planification formelle est souvent associée à l'adoption d'étapes clés du processus décisionnel (Lyles, Baird et al. 1993). Elle consiste en une démarche plus stratégique (ayant une portée moyen/long termes) où il y a présence de plans écrits, de processus et procédures (Hodges and W. Kent, 2006). Alors que pour sa part, la planification informelle, se définit plutôt par des actions posées ou des réflexions pas nécessairement connues de tous, car élaborées dans l'esprit de l'entrepreneur, sans échéancier clair, sans qu'il y ait de traces écrites et par le fait même pouvant susciter un moins grand engagement de la part du dirigeant. «*Plusieurs entrepreneurs sont méfiants envers la planification formelle. Ils peuvent voir le plan écrit comme restrictif et sentir que cela réduit leur marge de manœuvre. Ils peuvent être préoccupés du fait qu'en définissant les actions futures cela limite leurs options*» (traduction libre de P.A. Wickam, 2004). Cependant, selon Wickam (2004), si approchée de la bonne façon, la planification augmente, plutôt que restreint, la flexibilité car le bon choix de stratégie peut permettre à l'entreprise d'être en meilleure position de répondre aux besoins, pas moins.

Malgré des résultats mitigés concernant la présence d'un impact significatif positif de la planification stratégique sur la performance des pme (ou sur la réussite), il n'en reste pas moins qu'il existe plusieurs études qui indiquent que la planification stratégique formelle contribue à la performance d'une entreprise (Shrader, Mulford et Blackburn, 1989). Malgré tout, une majorité de dirigeants de PME ne se sentent pas du tout concernés par la planification formelle dans leur quotidien, tout en réussissant à mener leur entreprise sainement. De là, à notre avis, la nécessité de pousser plus loin la réflexion sur la planification de leur sortie entrepreneuriale dans un contexte où l'entrepreneur a une expérience plus ou moins grande de la planification en général. Nous croyons qu'un entrepreneur à qui l'on demande de planifier sa relève, longtemps à l'avance, et qui n'a pas l'habitude (ou l'expérience) de planifier de façon ordonnée et formelle, n'est pas toujours apte à adopter un mode de fonctionnement avec lequel il n'est pas familier. Les études sur la planification de la relève, comme le démontre les statistiques, démontrent que cette pratique semble être difficile à adopter par nos entrepreneurs.

2.1 La planification dans un contexte de transmission

Il existe plusieurs recherches portant sur la transmission d'entreprise, et ce, depuis un certain nombre d'années. Cependant, le phénomène semble avoir pris plus d'ampleur dans les vingt dernières années, probablement à cause de la reconnaissance de l'apport économique des PME et l'occurrence plus élevée du phénomène. On remarque que le thème de recherche le plus documenté dans le domaine de la transmission fait référence en grande partie au processus de transfert dans le contexte spécifique des entreprises familiales (Malinen, 2001, Bruce and Picard, 2005, Audet and St-Jean, 2009), et plus particulièrement le transfert de père en fils (Battisti and Okamuro, 2010). Si autant de recherches ont été effectuées sur ce mode de succession, c'est qu'il semble être un processus plus complexe pendant lequel les rôles de cédant et de repreneur évoluent de façon interdépendante avec le même but ultime d'assurer la survie de l'entreprise (Cadieux, 2007). C'est sans doute pourquoi la littérature s'intéressant à cette forme de transmission a produit une grande variété de cadres théoriques et pratiques (Handler and Kram, 1988, Handler, 1990, Hugron, 1991, Lebreton-Miller, Miller et al., 2004, Cadieux and Brouard, 2010). Cependant, dans le contexte où les nouvelles générations sont plus scolarisées, ont plus d'opportunités d'emploi, et où le taux de natalité est à la baisse, ce mode de transmission est de moins en moins fréquent (Commission of the European Communities, 2006, Cadieux and Brouard, 2010). La nécessité de se tourner vers d'autres modes de transmission (aux employés, à l'externe ou une combinaison des deux) est alors fort à propos.

On constate, à travers la littérature, que la planification semble être une action stratégique incontournable lorsque vient le temps d'effectuer des changements organisationnels majeurs. La sortie de l'entrepreneur qui désire assurer la continuité de son entreprise nécessite une transmission qui occasionnera, par le fait même, des changements importants. Selon Audet et St-Jean (2009), il y a transmission d'entreprise lorsqu'il y a retrait des affaires du propriétaire dirigeant (l'entrepreneur se retire) et entrée d'un nouvel entrepreneur (le repreneur). La transmission d'entreprise n'est pas un accident ni un événement, mais un processus sophistiqué se déroulant sur une longue période de temps et qui nécessite une adaptation constante en fonction de l'évolution des circonstances (Lebreton-Miller, Miller et al., 2004). Dans le cycle de vie d'une entreprise, la transmission est une étape nécessaire à sa continuité; tous les chefs d'entreprises, désirant que leur entreprise leur survive, devront soit transmettre ou vendre leur entreprise à un moment ou un autre de leur carrière (Leroy and Meuleman, 2007b, Detienne, 2010a).

Ily a une différence significative de la planification de la relève en fonction de la taille de l'entreprise (Motwani, Levenburg et al., 2006). Plus l'entreprise est grande et plus elle accorde de l'importance à la planification. Dans les PME, il y aurait peu de séparation entre la pensée stratégique (prise de décision) et la planification formelle (Lyles, Baird et al., 1993). Ainsi, lorsque vient le temps de s'engager dans un processus aussi déterminant que la sortie de l'entrepreneur par la transmission de l'entreprise, la planification formelle devrait être privilégiée afin d'augmenter la rigueur du processus. Toutefois, même si certains auteurs indiquent que la planification dans les PME est plus sophistiquée qu'on le dit, les dirigeants

semblent évacuer la planification de la relève de leurs stratégies (Ibrahim, Angelidis et al., 2004). Lorrain et al. (1994) affirment que la planification stratégique n'apparaît que lorsque l'entreprise a atteint un certain stade de développement caractérisé par une structure plus développée.

Tel que mentionné plus tôt, le développement d'un plan implique que le processus de relève procédera de façon ordonnée, donnant ainsi du temps de préparation avant, pendant et après la succession (Sharma, Chrisman et al. 2003a). La planification du transfert d'une entreprise est généralement considérée comme étant unique, un processus de cas-par-cas, où une mentalité de «one-size-fits-all» n'est pas appropriée, et de ce fait, une grande variation des points de vue ne peut être évitée (Ip and Jacobs 2006). Également le fait que chaque dirigeant-cédant contribue à la personnalisation de son entreprise n'y est pas étranger.

Ip et Jacob (2006) réitèrent que si le fait d'avoir un plan de relève ne garantit pas le succès de la transmission, il peut cependant réduire les incertitudes qui l'accompagnent. Hytti et al. (2011) ajoutent que dans le contexte d'un transfert d'entreprise, la planification devrait être considérée comme un outil pour aller chercher de l'information de même qu'un processus d'identification des alternatives possibles afin de prendre la meilleure décision. La planification peut, de ce fait, déclencher le processus décisionnel chez les cédants en termes de réflexion sur ce qu'ils désirent vraiment en cédant l'entreprise (Hytti, Stenholm et al., 2011). Il semble toutefois que de nombreux dirigeants attendent jusqu'au dernier instant pour planifier leur succession. Les mêmes enjeux sont toujours présents : *«En général, seulement 35% des propriétaires de PME planifient leur relève. Cependant, ceux-ci le font le plus souvent de façon informelle, sans plan écrit, et sans le communiquer au successeur prévu. Contrairement à ce qu'ils préconisent pour beaucoup d'exercices de planification réalisés par les petites entreprises, les experts insistent sur la nécessité d'établir un acte formel dans le cas des plans de relève.»* (Bruce et Picard, 2005) Cependant, en amont du processus de transmission, une étape de réflexion doit être réalisée (Cadieux and Brouard, 2010). Cette étape doit aborder les motivations et les freins à s'engager dans un processus de sortie entrepreneuriale.

2.2 Les barrières à la planification de la relève/transmission

De multiples barrières à la planification du transfert existent (Ip and Jacobs, 2006). D'ailleurs, Handler et Kram (1988) sont parmi les premières à s'être intéressées aux obstacles à la planification de la relève. En référence au tableau 1, les résistances peuvent provenir du dirigeant (individuelles), de la relation entre le dirigeant et le repreneur (interpersonnelles), de l'entreprise (organisationnelles) et de l'environnement (environnementales). Bien que relevées dans le contexte des entreprises familiales, ces résistances sont applicables à tout dirigeant qui doit éventuellement sortir de son entreprise.

Tableau 1 : Les résistances à la planification de la succession (Handler et Kram, 1988)

Résistances individuelles	provenant du dirigeant (santé, centres d'intérêts, besoins de contrôle, peurs, degré d'identification à l'entreprise, etc.)
Résistances interpersonnelles	provenant de la relation entre le dirigeant et le successeur (communication, confiance, respect, conflits familiaux, etc.)
Résistances organisationnelles	provenant de l'environnement immédiat de l'entreprise (culture, employés, etc.)
Résistances environnementales	provenant de l'environnement externe (fournisseurs, clients, gouvernements, etc.)

D'autres obstacles à la planification de la relève ont été repérés dans la littérature (tableau 2). Ip et Jacobs (2006) soulèvent les questions d'ordre légales (changement de la forme légale de l'entreprise, assurer la continuité légale de l'entreprise), financières (évaluation de l'entreprise, financement de la vente) et fiscales. Les aspects suivants peuvent également être considérés : un nombre limité d'employés appropriés, un manque de planification à long terme, de faibles compétences du cédant pour former les repreneurs et ne pas vouloir que les employés «restent à rien faire» pendant qu'ils sont formés comme repreneurs. Cependant, au niveau pratique, les principaux questionnements portent sur : les coûts de la planification et le manque de ressources, d'autres demandes/travaux, surmonter la résistance/les politiques de l'entreprise et le besoin d'une gestion performante (Ip and Jacobs, 2006). Les entreprises familiales auraient, quant à elles, des obstacles additionnels tels que : le manque ou l'absence d'héritier, des incompatibilités d'étapes de vie (parents trop vieux, enfants trop jeunes), les enfants qui ne sont pas intéressés par l'entreprise ou qui ont une mauvaise impression de l'entreprise, le genre (préjudice envers les filles) et la viabilité de l'entreprise.

Fulford, Breshears et al. (2005) se sont aussi penchés sur les raisons pourquoi les entreprises n'utilisent pas un plan de relève formel comme outil pour assurer la pérennité de l'entreprise. Contrairement à ce qu'on peut penser, leurs résultats démontrent que le manque de budget, de temps et la vision du renouvellement comme un risque n'ont pas de relations significatives avec le fait de planifier ou non sa relève. Ils affirment plutôt que ce serait le manque d'appui et le manque de connaissances dans le domaine qui freinerait les petites entreprises à implanter un processus de relève formel.

Richer et St-Cyr (2001) ont, pour leur part, identifié trois catégories de difficultés associées au report de la planification de la transmission : 1) les choix à faire (en fonction du transfert de direction, de propriété, la préparation du repreneur et son entrée dans l'entreprise et la sortie du cédant), 2) la personnalité du dirigeant et 3) les autres acteurs. Il est à noter qu'elles reconnaissent que la personnalité du dirigeant constitue le premier facteur explicatif du manque de planification du processus de relève. Elles suggèrent aux dirigeants de communiquer leurs intentions, d'assurer la mise en place d'une structure de prise de décision

(conseil de famille, CA, groupe de travail) et de se donner un laps de temps assez long (5 à 10 ans) comme pistes de solution au manque de planification de la relève. Leur discours semble avoir été assez bien repris par les différents organismes d'aide et de consultation dans le domaine : plusieurs conférences et formations reprennent les grands axes de cette perspective. Cependant, ces différentes actions ne semblent pas avoir tenu compte du facteur numéro un du manque de planification : la personnalité du dirigeant de PME. De même, ces auteurs ne prennent pas en considération un autre facteur qui nous semble important : la taille de l'entreprise.

Tableau 2 : Les autres freins à la planification de la relève/transmission

Freins	Auteurs
Questions d'ordre légales (changement de la forme légale de l'entreprise, assurer la continuité légale de l'entreprise) Financières (évaluation de l'entreprise, financement de la vente) Fiscales Nombre limité d'employés appropriés, Manque de planification à long terme Faibles compétences du cédant pour former les repreneurs Ne pas vouloir que les employés «restent à rien faire» pendant qu'ils sont formés comme repreneurs Coûts de la planification Manque de ressources D'autres priorités (demandes/travaux) Surmonter la résistance/les politiques de l'entreprise Besoin d'une gestion performante	Ip and Jacobs (2006)
Manque d'appui Manque de connaissances dans le domaine	Fulford, Breshears et al. (2005)
Les choix à faire La personnalité du dirigeant (Facteur #1) Les autres acteurs	Richer et St-Cyr (2001)

Outre les barrières, il semblerait que le déclencheur principal pour engager un processus de planification de la relève, donc une transmission, serait la présence d'un repreneur potentiel (dans la famille) (Sharma, Chrisman et al., 2003a). Ce qui s'avère inquiétant puisqu'il apparaît que le cédant ne possédant pas de repreneur potentiel, ne planifie pas en fonction des diverses alternatives qui pourraient se présenter à lui afin d'assurer la continuité de l'entreprise.

Bien que plusieurs barrières à la planification aient été mises sur la sellette, les modèles qui ont émergé de ces recherches ont surtout incité les chercheurs à proposer des processus formels impliquant une transmission de propriété et de direction en tenant compte des deux acteurs principaux : le cédant et le repreneur (Cadieux and Deschamps, 2011). Cependant, en constatant le peu d'impact sur le terrain (pas beaucoup de changement de comportement)

nous restons sous l'impression qu'il existe une lacune importante qui précède la mise en place d'une relève : la stratégie de sortie du dirigeant.

3. La sortie du dirigeant

Depuis peu, certains chercheurs s'intéressent plus particulièrement au concept de sortie entrepreneuriale. DeTienne(2006), propose une définition axée sur l'entrepreneur : la sortie entrepreneuriale peut être définie comme une décision stratégique du fondateur d'une entreprise privée de récupérer ses capitaux et de se retirer de la structure de propriété et décisionnelle de l'entreprise. C'est le processus par lequel le fondateur d'une entreprise privée quitte l'entreprise qu'il a aidé à créer; se retirant ainsi, à différents degrés, de la propriété et de la structure décisionnelle de l'entreprise(Detienne, 2010a). Dans cette perspective, la sortie entrepreneuriale met d'avantage l'accent sur le processus de l'individu que sur le résultat de continuité de l'entreprise car elle est concernée principalement par la décision individuelle du fondateur ou du propriétaire de l'entreprise et met l'accent essentiellement sur les aspects décisionnels de la sortie (sortir ou non, transférer ou vendre l'entreprise)(Leroy and Meuleman, 2007b). Ce pan de littérature s'est particulièrement intéressé aux stratégies de sortie de l'entrepreneur.

Lorsqu'on parle de stratégie, il existe plusieurs écoles de pensée concernant l'entreprise.Mintzberg, Ahlstrand et al. (2009), particulièrement, font allusion aux différents modes de planification, du plus formel au plus émergent, utilisés dans la stratégie d'entreprise. Or, chaque entreprise est configurée différemment et en conséquence, peut bénéficier autant de stratégies émergentes que de plans formalisés pour opérer. Incidemment, la formation de la stratégie de sortie, dans un contexte entrepreneurial, peut être, elle aussi, configurée en fonction de stratégies émergentes et de planification plus formelle.La stratégie de sortie est donc la méthode par laquelle un entrepreneur a l'intention de sortir - quitter - son entreprise (Detienne and Chandler, 2010b). Ceci peut se faire de différentes manières et le processus, qui précède la réalisation de la transmission de l'entreprise, peut être construit de façons distinctes et influencé par une multitude d'éléments.

L'étude de la sortie du dirigeant d'entreprise, on se doit de considérer deux éléments importants: 1) les individus peuvent choisir le moment où ils quitteront leur entreprise et 2) c'est un phénomène multi niveau puisqu'il concerne les individus et les entreprises (Leroy, Manigart et al., 2007a, Detienne, 2010a, Chevalier, Fouquereau et al., 2013). En effet, les entrepreneurs peuvent décider, à n'importe quelle étape de leur carrière entrepreneuriale, de vendre leur entreprise dans le but récolter les bénéfices de leur activité d'entreprise, ou dans le but de changer de projet (Cefis and Marsili, 2011b). Pourtant, peu d'attention a été portée au processus de sortie, au processus de décision des dirigeants d'entreprises privées et à la façon dont se développent les stratégies de sortie (Detienne, 2010a).

Certaines recherches font état des facteurs et caractéristiques qui influencent les stratégies de sortie même si la plupart des études s'intéressant à la sortie entrepreneuriale s'attardent davantage à la gestion de la succession et la survie de l'entreprise (Chevalier, Fouquereau et al., 2013).Pour sa part, Wennberg (2009) s'est intéressé de façon plus approfondie à la sortie

entrepreneuriale sous un angle (beaucoup plus économique) lié à la performance de l'entreprise. Il fait ressortir toutefois, l'influence de l'expérience dirigeant dans le choix d'un mode de sortie sans faire de distinction entre la grande et la petite entreprise. Dans le même ordre d'idée, DeTienne et Cardon (2012) différentes stratégies de sortie sont influencées par différents types d'expériences et par la taille de l'entreprise (petite ou grande). Wilfling (2012) spécifie que la sortie entrepreneuriale est influencée, non seulement par la personnalité de l'entrepreneur, mais aussi par plusieurs variables socioéconomiques et par les caractéristiques de l'entreprise telles que : le capital humain, l'expérience dans l'industrie, la taille de l'entreprise, l'environnement et la structure de l'industrie et l'équipe entrepreneuriale. Ces variables, bien que mentionnées dans les études, ne donnent cependant pas de portrait ou de résultats pratico-pratiques qui pourraient servir d'outils aux professionnels accompagnants les entrepreneurs-cédants.

4. Constats

La sortie de l'entrepreneur s'apparente à la littérature portant sur la stratégie de par le fait qu'elle comporte un aspect décisionnel important (planifié ou non) qui impactera l'entreprise, et portant sur la transmission des entreprises dans laquelle elle prend ses origines. On remarque que des éléments se distinguent cependant. De même, on a pu observer sur le terrain, lors de la tenue de nombreuses activités dédiées aux cédants d'entreprise, la présence d'éléments qui semblent avoir influencés les processus décisionnels concernant les stratégies de sortie. En effet, certaines variables semblent influencées plus fortement le phénomène de sortie. Les principaux constats, relevant ces variables, sont exposés dans cette section.

- *La taille de l'entreprise*

On sait que la taille affecte la sortie entrepreneuriale (Motwani, Levenburg et al., 2006, Battisti and Okamuro, 2010, Detienne and Cardon, 2012, Ryan and Power, 2012). Dans le contexte où nous nous intéressons justement aux petites entreprises, la taille est considérée comme un élément influençant la planification de la sortie. Rappelons qu'on ne peut considérer que parce qu'il n'y a pas de plans écrits dans les petites entreprises, il n'y a pas de planification (Ibrahim, Angelidis et al., 2004). Au contraire, il semblerait que les plans dans les PME sont plus sophistiqués qu'il n'y paraît. La structure, formelle ou informelle (ainsi que le type de communication qui prévaut), de l'entreprise (Mintzberg, Ahlstrand et al., 2009, Hunter, 2012) pourra orienter le style et le niveau de planification. Même s'il semble que la formalisation soit un élément favorisant le processus de transmission, nous ne pouvons affirmer si c'est la seule avenue possible dans le contexte de la PME.

Il est alors important de réitérer que la planification n'est pas la même dans les PME que dans les grandes entreprises (Malinen, 2001, Bah, 2009). Dans les grandes entreprises, la préparation de la relève des cadres dirigeants fait intégralement partie de la stratégie globale et les problèmes de relève se limitent au transfert du pouvoir de direction. En revanche, dans les PME, cette question doit être abordée non seulement au niveau de la direction mais également en regard du transfert de propriété (Hugron, 1991). En outre, selon Bah (2009) les problèmes de planification de la relève y sont exacerbés par la faible dimension de

l'entreprise et l'omniprésence du dirigeant. Dans le même ordre d'idées, Motwani, Levenburg et al. (2006) affirment qu'il existe des différences significatives entre les grandes et petites PME. Entre autres, leur étude confirme le fait que plus l'entreprise est grande et plus elle accorde de l'importance à la planification de la relève. Cependant, on ne peut prendre les modèles développés pour les grandes entreprises et les appliquer dans les PME.

- *Les entrepreneurs semblent préparer leur transmission comme ils sont habitués d'opérer leur entreprise (modèle de prise de décision)*

Faisant référence aux styles de gestion des dirigeants et de leur expérience, ce constat provient également d'observations sur le terrain où nous avons pu remarquer qu'en effet, les cédants d'une entreprise ont choisi de gérer leur projet de transmission comme ils auraient géré n'importe quel autre projet. Ils ont donc appliqué une planification par étape avec un échéancier, des suivis, et se sont formés une équipe compétente pour la réalisation du projet. Dès que les cédants ont eu l'intention de se retirer de l'entreprise, ils ont mis en place une structure managériale (création d'un comité de direction) afin de donner une valeur ajoutée à l'entreprise et d'établir une gouvernance forte (ils ont planifié leur sortie). Des objectifs clairs ont été établis (échéancier de cinq ans pour transférer l'entreprise, un prix de vente établi en fonction des états financiers et la présence d'un des cédants sur le conseil d'administration après transaction). Au niveau des connaissances concernant les façons de faire, qui étaient détenues par les travailleurs de façon informelle (dans leur tête et de par leur expérience), les cédants ont formalisé les différents processus et procédures des différents départements (organiser, planifier) afin, encore une fois, de mieux vendre l'entreprise. Donc, à partir de cet exemple et de la littérature, on pourrait prétendre que le style d'opération (et de gestion) du dirigeant est une variable à considérer.

- *... et en fonction des processus qui ont été utilisés pour développer l'entreprise à sa création (ou du mode d'entrée en entrepreneuriat)*

Ceci est un constat intéressant émis par Wennberg (2011a) qui suggère que le mode d'entrée entrepreneuriale aurait un impact sur la stratégie de sortie du dirigeant. En effet, puisque la création d'entreprise dépend de motivations variées de l'entrepreneur, il est plausible que ces motivations vont aussi influencer la stratégie de sortie (Detienne and Chandler, 2010b). En comprenant ce qui a poussé le dirigeant à devenir propriétaire d'une entreprise, de cerner sa vision, il serait également intéressant de valider l'influence du mode d'acquisition de l'entreprise (création ex-nihilo, achat, transfert) sur le processus de sortie du dirigeant.

- *L'entrepreneur flexible dans son choix de mode de sortie = plus d'opportunités de transmettre ou vendre.*

La littérature sur la transmission (et la stratégie) n'aborde pas beaucoup le fait que la transmission d'entreprise peut être vue comme un projet ou une opportunité d'affaires. Bien entendu, elle peut nécessiter l'acquisition de ressources spécifiques quelques fois non disponibles à l'interne (par exemple un repreneur). Pourtant, après plusieurs discussions avec des cédants, nous avons remarqué que dans les histoires de transferts réussis, les cédants

s'étaient préparés à saisir toutes les opportunités intéressantes qui cadraient avec leur désir de transmettre, peu importe le mode de transmission. D'ailleurs, dans cet ordre d'idées, DeTienne(2010a) mentionne que le développement d'une stratégie de sortie augmentera les habiletés de sortie et le nombre d'opportunités ainsi que la qualité de la sortie. La validation de l'habileté à saisir les opportunités en général pourrait être une variable qui amènerait un nouveau regard sur le phénomène de la sortie entrepreneuriale.

- *Déclencheur principal pour s'engager dans un processus de planification*

Tel que mentionné précédemment dans la littérature, la présence d'un repreneur (ou groupe de repreneurs) pourrait aussi exercer une influence sur la planification de la sortie du cédant. L'identification d'un repreneur dans l'entourage du cédant semblent en effet faciliter la transmission en conférant un sentiment de confiance au cédant et diminuer ainsi les résistances interpersonnelles face à la planification (Sharma, Chrisman et al., 2003b, Sambrook, 2005).

D'autres facteurs de l'environnement tels que les incitatifs gouvernementaux, le secteur d'activité et la culture (pays) (Butler, Phan et al., 2001), ainsi que la structure de l'industrie (Wilfling, 2012), s'ils lançaient des messages positifs, pourraient affecter l'intention de planifier la sortie de l'entreprise.

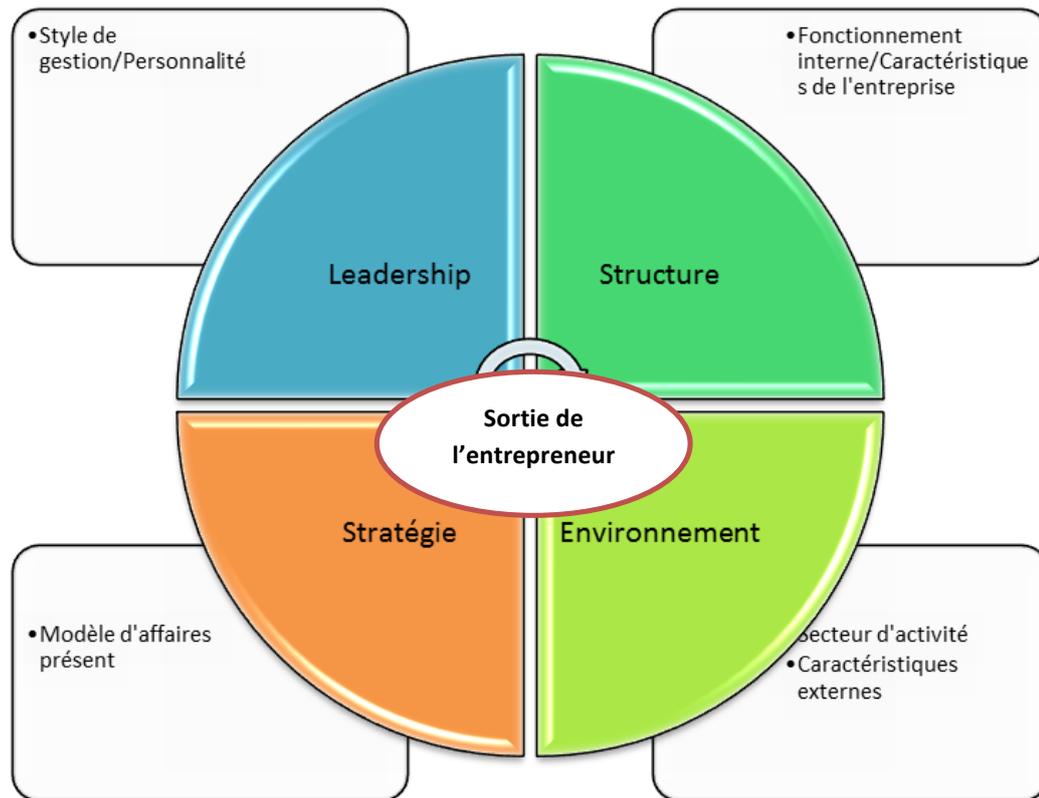
- *Phénomène unique et multidimensionnel*

Le fait que ce phénomène soit unique, de même que les différents domaines impliqués dans la planification de la relève, est un défi important à relever non seulement pour les dirigeants mais aussi pour les conseillers et professionnels (Kirkwood and Harris, 2011). Il faut être en mesure d'identifier les divers aspects (variables) à considérer dans la préparation de la sortie entrepreneuriale tout en contournant les freins à la planification de cette étape importante dans la vie de l'entrepreneur et de l'entreprise.

Ces différents constats ont contribué à modeler l'axe dans lequel nous abordons cette recherche. L'individu - l'entrepreneur-, et plus particulièrement son mode décisionnel, se doit d'être un élément essentiel à la compréhension du phénomène mais nous ne pouvons exclure d'autres impératifs qui exercent aussi une influence sur le processus de sortie. La section qui suit fait état de l'approche qui sera privilégiée dans le cadre de la recherche.

5. Approche

Afin de trouver une réponse adéquate à la problématique liée à la sortie de l'entrepreneur, tout en tenant compte de l'aspect multiniveaux de ce phénomène et des différentes variables et constats discutés préalablement, nous privilégions l'approche configurationnelle de Miller (1987) où l'on doit considérer les impératifs configurationnels de l'entreprise. Ces impératifs constituent le cadre théorique proposé ci-dessous.



Selon Miller, toutes les configurations sont sujettes à être influencées par plusieurs facteurs, et souvent un impératif prévaut à certains moments. Par exemple, si la personnalité du dirigeant détermine la stratégie, qui à son tour détermine la structure, la personnalité est alors reconnue comme étant à l'origine de la structure. Plusieurs impératifs peuvent toutefois avoir la même influence (impératifs hybrides). Dans le cadre de notre recherche, nous voulons ainsi déceler et déterminer la force de chaque impératif et son influence sur la planification de la sortie de l'entrepreneur, en ajoutant également les variables de taille, âge, cycle de vie, etc. (variables modératrices).

6. Discussion et conclusion

Les recherches s'intéressant à la transmission d'entreprise spécifiquement, se sont beaucoup centrées sur les rôles que doivent jouer le cédant et le repreneur pendant le déroulement du processus. Ce que nous amenons en nous intéressant à la sortie de l'entrepreneur, c'est une vision plus en amont du processus de transmission; un regard sur la formation d'une décision stratégique dans le contexte de la passation éventuelle d'une entreprise. De ce fait, l'objet de l'étude est l'entrepreneur détenant déjà certaines caractéristiques. En combinant ce qu'ils sont avec ce qu'ils font, on aura sûrement une vision se rapprochant davantage de ce qui influence la décision des dirigeants de planifier ou non leur sortie.

La littérature sur la sortie entrepreneuriale est assez récente (Wennberg, 2009, Leroy, Manigart et al., 2010, Wennberg, Wilkund et al., 2011c, Detienne and Cardon, 2012, Ryan and Power, 2012). Elle s'intéresse principalement aux décisions que prennent les

entrepreneurs, car ce personnage demeure une énigme difficile à percer. Cependant, les recherches s'attardent toujours à une partie de la «bête». Un regard sur l'ensemble permettra de rassembler empiriquement ce qu'on connaît et de valider également d'autres variables. Une typologie pourra certainement émerger en cours de recherche.

En considérant que le transfert d'une entreprise préserve l'activité économique et que reprendre une entreprise existante a un taux de succès plus élevé que de démarrer une entreprise (Commission of the European Communities, 2006), les décideurs politiques seront désireux de s'assurer qu'aucun obstacle institutionnel ne se présente pour empêcher le transfert des entreprises (Leroy, Manigart et al., 2010). Dans cette optique, la reprise d'entreprises existantes devrait être encouragée comme moyen de développement économique. De même, l'augmentation des connaissances sur les différents éléments affectant la sortie de l'entrepreneur permettra d'avoir une meilleure vision du processus et d'être en mesure d'agir de façon plus spécifique afin d'augmenter le taux de réussite des transmissions d'entreprise, de même que permettre aux entrepreneurs cédants de diminuer le stress lié aux changements qu'ils doivent effectuer en cours de route. La sortie de l'entrepreneur par la transmission peut être un phénomène bénéfique pour toutes les parties prenantes et c'est un message qu'il serait bon de transmettre aux cédants à venir.

Rappelons que la sortie de l'entrepreneur est un sujet pertinent tant au niveau de l'actualité et des réalités vécues par les dirigeants de petites entreprises, qu'au niveau académique où l'on perçoit un besoin d'enrichir les connaissances liées à ce phénomène. L'apport de cette recherche a un fort potentiel pratique et académique. Au niveau pratique, tout outil qui permettra aux praticiens d'aider les entrepreneurs sortants (cédants) sera accueilli favorablement, particulièrement pour les organismes publics ou parapublics qui agissent souvent comme centre d'information de première ligne auprès des entrepreneurs locaux. Aidant du même coup à préserver l'économie de leur région en augmentant le taux de réussite des transmissions de leurs PME. Cette recherche promet aussi d'enrichir les domaines de l'entrepreneuriat et de la prise de décision stratégique en PME.

Bibliographie

- Audet, J. and É. St-Jean (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. (2009). "La transition cédant-repreneur: Une approche par la théorie du deuil." Revue Française de Gestion**35**(194): 123-148.
- Battisti, M. and H. Okamoto (2010). Selling, Passing on or Closing? Determinants of Entrepreneurial Intentions on Exit Modes, Massey U. College of Business Research Paper : 1-23.
- Bruce, D. and D. Picard (2005). La relève: la clé de la réussite, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI): 1-15.
- Butler, J. E., P. H. Phan, B. O. Saxberg and S. H. Lee (2001). "ENTREPRENEURIAL SUCCESSION, FIRM GROWTH AND PERFORMANCE." Journal of Enterprising Culture**09**(04): 407-436.
- Cadieux, L. (2007). "Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor." Family Business Review**20**(2): 95-109.
- Cadieux, L. and F. Brouard (2010). La transmission des PME. Perspectives et enjeux. Québec, Presse de l'université du Québec.
- Cadieux, L. and B. Deschamps (2011). Le duo cédant repreneur. Québec, Presse de l'Université du Québec.
- Cefis, E. and O. Marsili (2011b). "Born to flip. Exit decisions of entrepreneurial firms in high-tech and low-tech industries." Journal of evolutionary economics**21**(3): 473-498.
- Chevalier, S., E. Fouquereau, N. Gillet and V. Demulier (2013). "Development of the Reasons for Entrepreneurs' Retirement Decision Inventory (RERDI) and Preliminary Evidence of Its Psychometric Properties in a French Sample." Journal of Career Assessment.
- Commission of the European communities (2006). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL, THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. Commission of the European communities. Brussels.
- DeTienne, D. and M. Cardon (2006). Entrepreneurial exit as an important component of the entrepreneurial process: strategies and design. Babson College Entrepreneurship Research Conference, Bloomington.
- DeTienne, D. and M. Cardon (2007). Entrepreneurial exit strategies: The case for intention, Working Paper.
- DeTienne, D. R. (2010a). "Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development." Journal of Business Venturing**25**(2): 203-215.
- DeTienne, D. R. and M. S. Cardon (2012). "Impact of founder experience on exit intentions." Small Business Economics**38**(4): 351-374.
- DeTienne, D. R. and G. N. Chandler (2010b). "The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies." Frontiers of Entrepreneurship Research**30**(1): 1.

- Fulford, M. D., R. G. Breshears and R. C. Breshears (2005). "IN IT FOR THE LONG HAUL?: SUCCESSION PLANNING WITHIN SMALL ENTREPRENEURIAL FIRMS." The Entrepreneurial Executive**10**: 53-63.
- Handler, W. C. (1990). "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members." Entrepreneurship: Theory & Practice**15**(1): 37-51.
- Handler, W. C. and K. E. Kram (1988). "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance." Family Business Review**1**(4): 361-381.
- Hodges, H. E. and T. W. Kent (2006). "IMPACT OF PLANNING AND CONTROL SOPHISTICATION IN SMALL BUSINESS." Journal of Small Business Strategy**17**(2): 75-87.
- Hugron, P. (1991). L'entreprise familiale: Modèle de réussite du processus successoral, L'Institut de recherches politiques et les Presses HEC.
- Hunter, G. (2012). Successful Small Business: A review of multi-generation small business issues. CCSBE International Conference. Halifax, Nova Scotia: 1-19.
- Hytti, U., P. Stenholm and K. Peura (2011). "Transfers of business planning and bounded emotionality: a follow-up case study." International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**17**(5): 561-580.
- Ibrahim, N. A., J. P. Angelidis and F. Parsa (2004). "The Status of Planning in Small Businesses." American Business Review**22**(2): 52-60.
- Ip, B. and G. Jacobs (2006). "Business succession planning: a review of the evidence." Journal of Small Business and Enterprise Development**13**(3): 326-350.
- Julien, P.-A. and M. Marchesnay (2011). L'entrepreneuriat. Paris, Economica.
- Kirkwood, J. and P. Harris (2011). "Beyond Business: One local government's efforts to help business owners with succession planning." Small Enterprise Research**18**(2): 130-142.
- LeBreton-Miller, I., D. Miller and L. P. Steier (2004). "Toward an integrative model of effective FOB succession." Entrepreneurship Theory and Practice(Summer): 305-328.
- Leroy, H., S. Manigart and M. Meuleman (2007a). Exit processes of micro-businesses: The decision to transfer. International concil for small business Halifax, Nova Scotia: 22.
- Leroy, H., S. Manigart and M. Meuleman (2010). "The Planned Decision to Transfer an Entrepreneurial Company." IUP Journal of Entrepreneurship Development**7**(1/2): 7-22.
- Leroy, H. and M. Meuleman (2007b). "Drivers of exit processes: Differentiating between intentions and actions." status: published.
- Lorrain, J., A. Belley and C. Ramangalahy (1994). "Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise." Revue internationale PME**7**(1): 9-34.
- Lyles, M. A., I. S. Baird, J. B. Orris and D. F. Kuratko (1993). "FORMALIZED PLANNING IN SMALL BUSINESS: INCREASING STRATEGIC CHOICES." Journal of Small Business Management**31**(2): 38-50.
- Malinen, P. (2001). "Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland." Enterprise & Innovation Management Studies**2**(3): 195-204.

- Miller, D. (1987). "The Genesis of Configuration." The Academy of Management Review**12**(4): 686-701.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (2009). Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique. Paris, Pearson Education France.
- Motwani, J., N. M. Levenburg, T. V. Schwarz and C. Blankson (2006). "Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis." International Small Business Journal**24**(5): 471-495.
- Richer, F. and L. St-Cyr (2001). "La planification de la relève dans les PME: statistiques et réflexions." Gestion**26**(2): 19-26.
- Ryan, G. and B. Power (2012). "Small Business Transfer Decisions: What Really Matters? Evidence from Ireland and Scotland." Irish Journal of Management**31**(2): 99-125.
- Sambrook, S. (2005). "Exploring succession planning in small, growing firms." Journal of Small Business and Enterprise Development**12**(4): 579-594.
- Sharma, P., J. J. Chrisman and J. H. Chua (2003a). "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results." Family Business Review**16**(1): 1-15.
- Sharma, P., J. J. Chrisman and J. H. Chua (2003b). "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms." Journal of Business Venturing**18**(5): 667-687.
- Wennberg, K. (2009). Entrepreneurial exit. Ph.D, Stockholm School of Economics.
- Wennberg, K. (2011a). Exit. World encyclopedia of entrepreneurship. sous la direction de Léo-Paul Dana. Cheltenham, Edward Elgar: 170-177.
- Wennberg, K., J. Wilkund, K. Hellerstedt and M. Nordqvist (2011c). "Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences." Strategic Entrepreneurship Journal**5**(4): 350-372.
- Wilfling, S. (2012). For Whom the Bell Tolls-Personality and various motives of entrepreneurial exit. DRUID 2012, Copenhagen, Denmark.

ⁱ <http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/4741-resultats-planification-de-la-releve-en-entreprise.html>

ⁱⁱ www.conseiller.ca/pme/ma-pratique/la-plupart-des-proprietaires-de-pme-canadiennes