



# **Le processus décisionnel menant à la sortie entrepreneuriale : le cas de dirigeants de PME**

**Thèse**

**Marie-Josée Drapeau**

**Doctorat en sciences de l'administration - management**  
Philosophiæ doctor (Ph. D.)

Québec, Canada

Le processus décisionnel menant à la sortie entrepreneuriale : le cas  
de dirigeants de PME

Thèse

Marie-Josée Drapeau

Sous la direction de :

Mme Maripier Tremblay, directrice de recherche

# Résumé

---

**But-** La sortie entrepreneuriale est une activité intégrante du processus entrepreneurial. Un entrepreneur peut sortir de son entreprise à n'importe quel moment dans sa carrière entrepreneuriale et pour différentes raisons. Toutefois, le phénomène de sortie entrepreneuriale qui suscite beaucoup d'intérêt dans les dernières années est surtout associé à la vague de retraite massive anticipée chez les « boomers ». Plusieurs études d'organismes publics et privés ont d'ailleurs sonné l'alarme concernant le manque de préparation de ces entrepreneurs à leur éventuel retrait de la tête d'un grand nombre de PME. De ces études, on constate toutefois qu'il existe un manque de compréhension des décisions associées à la sortie éventuelle de ces entrepreneurs. Le champ de la sortie entrepreneuriale s'intéresse aux différentes options offertes au dirigeant lorsqu'il sort de son entreprise : la vente publique, la vente à un compétiteur, la liquidation/cession et la transmission à un tiers. Toutefois, la transmission d'une entreprise à un tiers (famille, employé, externe) est le mode de sortie privilégié par les entrepreneurs et aussi un processus complexe. Or, il existe des lacunes importantes dans cette littérature émergente. Le champ de la sortie entrepreneuriale s'intéresse principalement à la décision, une fois qu'elle a été prise, et non à son processus. L'objectif de cette thèse par article est donc de combler cette lacune en s'intéressant au processus décisionnel des entrepreneurs sortants lorsqu'ils choisissent de transmettre leur entreprise.

**Méthodologie-** Une approche qualitative est privilégiée dans le cadre de cette recherche afin d'approfondir le contexte, le processus et les interactions du processus décisionnel. Une étude de cas multiple a été réalisée auprès de 15 dirigeants de PME. Des entretiens semi-dirigés ont été conduits tant avec les dirigeants qu'avec des informateurs afin de valider les propos et les événements liés au processus de décision du dirigeant.

**Contributions-** La proposition d'un modèle issu du management stratégique, dans le premier article, procure une base scientifique ainsi qu'un nouvel angle d'exploration dans la poursuite de recherches qualitatives du phénomène, complétant ainsi les constats majoritairement issus d'études quantitatives dans le champ de la sortie entrepreneuriale. Le deuxième article explore les trajectoires possibles que peut prendre le processus décisionnel en fonction d'un

cheminement causal versus effectual. Alors que la causalité renvoie à la rationalité et l'analyse, l'effectuation pour sa part est dans une approche plus créative où l'entrepreneur laisse plus de place à son jugement et son intuition. Pour ce faire, notre étude théorise les comportements de sortie entrepreneuriale (causal et effectual), proposant ainsi une typologie en fonction du modèle de processus décisionnel de sortie. Une validation de ce modèle est effectuée à partir des données collectées. Bien que les résultats démontrent une manifestation plus grande de comportements de type « effectual » dans le processus de décision de sortie, il existe toutefois une complémentarité des deux types de logiques c'est-à-dire que les entrepreneurs sortants font appel autant à la rationalité qu'à la créativité/intuition pour prendre leur décision. Particulièrement dans un processus de décision axé sur la transmission éventuelle de l'entreprise, puisqu'ils sont souvent prêts à faire des concessions, à s'adapter pour arriver à leur fin. Cependant, il ressort également qu'ils ont un fort désir de faire les choses à leur façon incluant le fait de rester actif dans leur entreprise. Ces constats permettent d'affirmer qu'il existe plus qu'une façon de faire lorsqu'ils s'apprêtent à sortir de leur entreprise. Finalement, les résultats du troisième article ont permis d'identifier une série de facteurs (individuels, organisationnels et environnementaux) ainsi que la façon dont ces derniers agissent sur le processus décisionnel. Cette étude contribue à faire ressortir l'influence de certains facteurs presque inexistantes dans la littérature sur la sortie entrepreneuriale et associe certains déterminants à des étapes spécifiques du processus. Globalement les résultats de cette recherche supportent la nécessité de s'adapter à l'individu, à la structure de l'entreprise et au contexte de l'environnement.

**Originalité-** L'angle de la décision, ou plutôt du processus de décision, est une perspective novatrice qui a été peu utilisée pour comprendre de quelle façon les dirigeants de PME prennent leur décision de sortir de leur entreprise. Les trois articles constituant le cœur de la thèse présentent différentes facettes contribuant à la compréhension du phénomène. Le champ de la sortie entrepreneuriale est encore très peu développé et comporte majoritairement des recherches quantitatives. L'approche qualitative utilisée ici est non seulement originale, mais enrichit autant le domaine de la sortie entrepreneurial que celui de la décision entrepreneuriale.

# Abstract

---

**Purpose-** Entrepreneurial exit is an integral part of the entrepreneurial process. Entrepreneurs may exit their business at any given time in their entrepreneurial career and for a variety of reasons. Although the phenomenon of entrepreneurial exit has raised much interest in recent years, focus has mainly been on the anticipated massive retirement of baby boomers. Accordingly, many studies by public and private organisations have expressed concern at the lack of preparation of these entrepreneurs as their retirement from a large number of SMEs approaches. An examination of these studies reveals a lack of understanding of the decisions associated with entrepreneurial exit. The current literature on entrepreneurial exit is interested in the different options open to owners when exiting their business: public sale, sale to a competitor, liquidation/ceding, and the transmission to a third party. The latter, whether to family members, employees, or external parties, remains the preferred exit mode by entrepreneurs. Business transmission is a complex process and important gaps exist in this emergent literature. The field of entrepreneurial exit is mainly interested in decisions once already made, and not in the process itself. The objective of this thesis by article is therefore, to fill this gap by focusing on the decision-making process of exiting entrepreneurs when choosing to transmit their business.

**Design-** A qualitative approach was privileged for this research to deepen the context, process and interaction of the decision-making process. A multiple case study was conducted with 15 SME owner-managers. Semi-structured interviews were conducted with owners and other informants in order to validate the statements and events linked to the manager's decision-making process.

**Findings-** The first article proposes a model inspired by strategic management literature that sets a scientific basis and new exploration angle for conducting qualitative research on the phenomenon. The insight provided complements the results obtained through quantitative research in the entrepreneurial exit field. The second article explores the possible trajectories that the decision-making process may take according to a causal versus effectual path. While causality implies rationality and analysis, effectuation, on the other hand, is a more creative approach where entrepreneurs make more space for intuition and personal judgement. To do

so, this study theorizes exit behavior (causal and effectual), thus proposing a typology according to the model of the exit decision-making process. The model is validated using the collected data. Although results show the predominance of « effectual » behaviours within the exit decision-making process, complementarity between both logics does exist. Exiting entrepreneurs use both rationality and creativity/intuition to make decisions, particularly during the decision-making process leading to the transmission of their business. They are often willing to make concessions and adapt in order to reach their goal. However, results also show that exiting entrepreneurs have strong desires to things their own way, including the option of remaining active within their business. It is thus possible to state that there is more than one way to exit a business. Finally, the third article identifies a series of factors (individual, organizational, and environmental) as well as how such factors impact the decision-making process. This study reveals influence factors scarcely identified in exit literature, as well as associates determinants to specific process steps. As a whole, results support the necessity of adapting to individuals, the business structure and the environmental context.

**Originality** – The angle used to make decisions, or the decision-making process, is a novel perspective that has been used to explain how SME managers decide to exit their business. The three articles at the heart of the thesis present different facets that help comprehend the phenomenon. Entrepreneurial exit is still emerging as a field of research and is mainly composed of quantitative studies. The qualitative method used here is not only original but also enriches both the field of entrepreneurial exit and entrepreneurial decision-making.

# Table des matières

---

RÉSUMÉ.....	III
ABSTRACT .....	V
TABLE DES MATIERES .....	VII
TABLE DES FIGURES.....	XI
TABLE DES TABLEAUX .....	XII
LEXIQUE .....	XIII
ÉPIGRAPHE .....	XIV
REMERCIEMENTS .....	XV
AVANT-PROPOS .....	XVIII
INTRODUCTION.....	1
PERTINENCE ET ORIGINALITÉ DU PROJET .....	3
... <i>d'un point de vue managérial</i> .....	3
... <i>d'un point de vue académique</i> .....	6
DÉMARCHE GLOBALE DE LA RECHERCHE .....	8
OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	9
STRUCTURE DE LA THÈSE.....	10
CHAPITRE 1.....	12
ARTICLE 1 (CONTEXTE THÉORIQUE) : “ REVISITING THE ENTREPRENEURIAL EXIT DECISION PROCESS: A DECISION-MAKING MODEL ” .....	12
RÉSUMÉ .....	12
ABSTRACT .....	12
1.1. INTRODUCTION.....	13
1.2. LITERATURE REVIEW.....	15
1.2.1. BUSINESS TRANSFER AS AN EXIT STRATEGY .....	15
1.2.2. THE CENTRALITY OF THE ENTREPRENEUR IN THE ENTREPRENEURIAL EXIT FIELD 16	
1.2.3. DECISION MAKING AS A NEW LENS .....	21
1.2.4. THE DECISION-MAKING PROCESS .....	22
1.2.5. DEFINING AN ENTREPRENEURIAL EXIT DECISION-MAKING PROCESS .....	27
1.2.6. REVISITED FRAMEWORK .....	30
1.3. IMPLICATIONS .....	31
1.4. FINAL WORDS .....	33
CHAPITRE 2.....	34
DESIGN ET MÉTHODOLOGIE.....	34

<b>2.1. DESIGN DE LA THÈSE .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2. CHOIX MÉTHODOLOGIQUES .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.2 COLLECTE DE DONNÉES .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.3 CONSENTEMENT ET COMITÉ D'ÉTHIQUE.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.4 ACCÈS AU TERRAIN DE RECHERCHE .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.5 POPULATION À L'ÉTUDE.....</b>	<b>39</b>
2.2.5.1 <i>Unité d'analyse.....</i>	39
2.2.5.2 <i>Échantillon et critères de sélection .....</i>	39
<b>2.3. DESCRIPTION DES CAS .....</b>	<b>42</b>
<b>2.4. ANALYSE DES DONNÉES .....</b>	<b>45</b>
<b>2.5. CRITÈRES DE QUALITÉ .....</b>	<b>48</b>
<b>CHAPITRE 3.....</b>	<b>51</b>
<b>ARTICLE 2 : “ENTREPRENEURIAL EXIT AND DECISION MAKING: EXPLORING CAUSAL AND EFFECTUAL LOGICS IN STEWARDSHIP EXIT STRATEGY” .....</b>	<b>51</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>51</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. INTRODUCTION.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2. CONCEPTUAL BACKGROUND .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.1. BUSINESS TRANSFER AS AN ENTREPRENEURIAL EXIT STRATEGY .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.2. THE DECISION-MAKING PROCESS IN A CONTEXT OF ENTREPRENEURIAL EXIT .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3. METHODS .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.1. DATA CODING AND ANALYSIS .....</b>	<b>66</b>
<b>3.4. ANALYSIS AND RESULTS.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4.1. IDENTIFICATION PHASE OF DECISION-MAKING PROCESS .....</b>	<b>71</b>
<b>3.4.2. DEVELOPMENT PHASE OF DECISION-MAKING PROCESS .....</b>	<b>72</b>
<b>3.4.3. SELECTION PHASE OF DECISION-MAKING PROCESS.....</b>	<b>74</b>
<b>3.4.4. A MODEL OF THE EXIT DECISION-MAKING PROCESS .....</b>	<b>75</b>
<b>3.4.5. CAUSAL, EFFECTUAL, AND HYBRID LOGICS IN THE EXIT DECISION-MAKING PROCESS 78</b>	
<b>3.5. DISCUSSION .....</b>	<b>79</b>
<b>3.5.1. RESEARCH LIMITATIONS AND OPPORTUNITIES.....</b>	<b>81</b>
<b>3.6. CONCLUSION.....</b>	<b>83</b>
<b>3.7. APPENDIX 1 : INTERVIEW GUIDELINES.....</b>	<b>84</b>
<b>3.8. APPENDIX 2 : CODING STRUCTURE AND EXEMPLARY BEHAVIORS AND DECISION EVENTS.....</b>	<b>85</b>



<b>CHAPITRE 4.....</b>	<b>89</b>
<b>ARTICLE 3 : LA DECISION DE SORTIE ENTREPRENEURIALE : LES FACTEURS INFLUENÇANT LE PROCESSUS DECISIONNEL LORS D'UNE TRANSMISSION .....</b>	<b>89</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>89</b>
<b>4.1. INTRODUCTION.....</b>	<b>90</b>
<b>4.2. CONTEXTE THÉORIQUE.....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.1. LA SORTIE ENTREPRENEURIALE : CONCEPTS ET DÉTERMINANTS .....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.2. LA PRISE DE DÉCISION .....</b>	<b>98</b>
<b>4.3. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>102</b>
<b>4.3.1. STRATÉGIE, ÉCHANTILLON ET MÉTHODE.....</b>	<b>102</b>
<b>4.3.2. DESCRIPTION DES CAS À L'ÉTUDE .....</b>	<b>104</b>
<b>4.3.3. ANALYSE DES DONNÉES.....</b>	<b>106</b>
<b>4.4. RÉSULTATS.....</b>	<b>107</b>
<b>4.4.1. L'IDENTIFICATION D'UNE DÉCISION À PRENDRE .....</b>	<b>107</b>
4.4.1.1. <i>Facteurs individuels .....</i>	<i>108</i>
4.4.1.2. <i>Facteurs organisationnels.....</i>	<i>109</i>
4.4.1.3. <i>Facteurs environnementaux .....</i>	<i>110</i>
<b>4.4.2. LE DÉVELOPPEMENT D'UNE SOLUTION.....</b>	<b>110</b>
4.4.2.1. <i>Facteurs individuels .....</i>	<i>111</i>
4.4.2.2. <i>Facteurs organisationnels.....</i>	<i>112</i>
4.4.2.3. <i>Facteurs environnementaux .....</i>	<i>113</i>
<b>4.4.3. LA SÉLECTION OU LE CHOIX D'UNE SOLUTION .....</b>	<b>114</b>
4.4.3.1. <i>Facteurs individuels .....</i>	<i>115</i>
4.4.3.2. <i>Facteurs organisationnels.....</i>	<i>117</i>
4.4.3.3. <i>Facteurs environnementaux .....</i>	<i>118</i>
<b>4.5. DISCUSSION .....</b>	<b>119</b>
<b>4.6. LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE.....</b>	<b>124</b>
<b>4.7. CONCLUSION.....</b>	<b>125</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>127</b>
<b>RAPPEL DES PRINCIPAUX RÉSULTATS .....</b>	<b>127</b>
<b>CONTRIBUTIONS .....</b>	<b>130</b>
<i>Théoriques .....</i>	<i>131</i>
<i>Empiriques.....</i>	<i>132</i>
<i>Méthodologiques .....</i>	<i>133</i>
<i>Pratiques .....</i>	<i>134</i>
<b>LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE .....</b>	<b>136</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>140</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>143</b>
<b>ANNEXE 1.....</b>	<b>154</b>

<b>ANNEXE 2.....</b>	<b>155</b>
<b>ANNEXE 3.....</b>	<b>156</b>
<b>ANNEXE 4.....</b>	<b>157</b>
<b>ANNEXE 5.....</b>	<b>159</b>

# Table des figures

---

Figure 1 : Le déficit de releveurs au Québec réparti selon l’horizon temporel (2010).....	xiv
Figure 2 : Le processus entrepreneurial .....	1
Figure 3: The General Model of the Strategic Decision Process (Mintzberg et al., 1976).....	29
Figure 4: Proposed Framework.....	30
Figure 5 : Processus décisionnel inspiré de Mintzberg et al. (1976) .....	102
Figure 6 : Facteurs ayant une incidence sur la phase d’identification .....	107
Figure 7 : Facteurs ayant une incidence sur la phase de développement.....	111
Figure 8 : Facteurs ayant une incidence sur la phase de sélection .....	115
Figure 9 : Contribution générale .....	130
Figure 10 : Trajectoire causale.....	159
Figure 11: Trajectoire effectuale.....	159
Figure 12: Trajectoire hybride .....	160

# Table des tableaux

---

Tableau 1 : Objectifs spécifiques des articles de la thèse. ....	10
Tableau 2 : Design de la thèse par articles .....	34
Tableau 3 : Critères d'échantillonnage généraux .....	40
Tableau 4 : Critères d'échantillonnage spécifiques .....	41
Tableau 5 : Description sommaire des cas à l'étude .....	43
Tableau 6 : Description sommaire des caractéristiques des dirigeants de PME de l'échantillon .....	44
Tableau 7 : Sample criteria .....	63
Tableau 8 : Case-study characteristics .....	65
Tableau 9 : Coding results of exemplary behaviors and decision events (inspired by and built from Reymen, 2015; Fisher, 2012; and Chandler et al., 2011).....	68
Tableau 10 : Classification of the Case Studies .....	71
Tableau 11 : Illustration of the identification phase according to causation and effectuation.....	72
Tableau 12 : Illustration of the development phase according to causation and effectuation .....	74
Tableau 13 : Illustration of the selection phase according to causation and effectuation.....	75
Tableau 14 : Exit decision-making process model .....	77
Tableau 15 : Synthèse des facteurs d'influence sur la stratégie d'intendance, relevés dans les travaux sur la sortie entrepreneuriale .....	97
Tableau 16 : Données descriptives des cas à l'étude .....	105
Tableau 17 : Synthèse des contributions de la thèse par article.....	129

# Lexique

---

Voici un court lexique des termes qui sont le plus souvent utilisés dans le cadre de ce document, ainsi que leur signification pour l'auteure, afin de faciliter la compréhension des lecteurs.

***Sortie entrepreneuriale*** : c'est une décision stratégique qu'effectue un dirigeant de PME de se retirer de la structure de propriété et décisionnelle de l'entreprise et ce graduellement ou non (DeTienne, 2010).

***Stratégies de sortie*** : Les stratégies de sorties représentent la façon dont un dirigeant quittera son entreprise : par la vente à un particulier (provenant de l'interne ou de l'externe) ou un compétiteur, par une transmission, par une liquidation des actifs ou par une fermeture. Synonymes : mode de sortie, choix de sortie, route de sortie.

***Transmission d'entreprise*** : La transmission est une des stratégies de sortie qu'un dirigeant peut utiliser pour quitter son entreprise. Elle est catégorisée comme étant une stratégie d'intendance par certains auteurs académiques (DeTienne et al., 2015). De plus, un processus de transmission inclut nécessairement le concept de reprise (Cadieux et Brouard, 2010). Synonyme : transfert d'entreprise.

***Dirigeant de PME*** : Nous considérons qu'un dirigeant de PME est un entrepreneur, ou un propriétaire-dirigeant, qui peut être le fondateur d'une entreprise, un acheteur ou un successeur (Chevalier et al., 2013). Synonymes : entrepreneur, propriétaire-dirigeant.

***Cédant*** : un dirigeant qui devra céder son entreprise à quelqu'un d'autre, à un moment ou un autre (qui vend ses titres, ses avoirs).

# Épigraphe

Mon intérêt pour la sortie des dirigeants de PME ne prend pas naissance dans le monde académique. C'est en tant que professionnelle en développement économique que cette problématique s'est révélée à moi. Alors qu'une panoplie d'études provenant de différents organismes publics et privés s'en prenaient au manque de préparation des entrepreneurs (des dirigeants de PME), je n'étais pas tout à fait en accord avec les constats qu'ils émettaient.

En effet, une étude de la Fondation de l'Entrepreneurship, sortie en 2010, met en évidence des statistiques alarmantes (voir figure 1)<sup>1</sup> qui se sont répandues comme une trainée de poudre à travers les médias et le monde des affaires. Depuis, on ne cesse de montrer que les dirigeants qui s'appêtent à quitter leur entreprise, ne se préparent pas. Ma connaissance en entrepreneuriat ne reflétait pas ce qui se passait sur le terrain.

Figure 1 : Le déficit de releveurs au Québec réparti selon l'horizon temporel (2010)



Graphique 1 : Le déficit de releveurs au Québec réparti selon l'horizon temporel (2010)

C'est ce qui a alimenté ma réflexion et mon questionnement qui ont mené au développement de mon projet de recherche. Tout en étant consciente (maintenant !) de la nécessité de fournir une contribution académique, il n'en reste pas moins que mon approche de la recherche est teintée par la praticienne en moi. 😊

<sup>1</sup> <http://www.durevealareleve.com/library/pdf/La%20relève%20est-elle%20au%20rendez-vous%20au%20Québec.pdf>

# Remerciements

---

*« J'ai vécu mon doctorat comme une véritable aventure, une bouffée d'oxygène, un enrichissement personnel et professionnel considérable. Il y avait donc là une dualité complémentaire « souffrance et plaisir/enrichissement » qui ressemblait beaucoup à l'expérience des initiés dans les rites de passage. »<sup>2</sup>*

Cette citation provenant d'un site web sur la réalité des doctorants en sciences sociales (qui semble similaire à celle des doctorants en sciences de l'administration), « Les aspects concrets de la thèse », résume bien tout l'enthousiasme que j'avais au début de mon parcours doctoral et la souffrance ressentie à plusieurs reprises dans celui-ci. Il fallait à mon avis être très naïve pour quitter un emploi stable et me lancer dans cette aventure avec une vie familiale bien remplie. Je suis totalement sortie de ma zone de confort durant ce processus. Bien que je me sois remise en question à plusieurs reprises sur la pertinence d'entreprendre une telle aventure, qui s'avère être un marathon (un parcours d'endurance), c'est la fierté de m'être rendue jusqu'au bout qui subsiste aujourd'hui. Cependant, je n'y serais jamais arrivée seule.

Mes premiers remerciements, je les dois à ma famille. Particulièrement mon conjoint, qui a encaissé 6 années d'angoisses, de stress, de pleurnichages, etc. tout en s'investissant lui-même dans mes études. En effet, durant ma scolarité, je n'ai (presque) jamais remis un travail sans qu'il le lise au préalable. Il a également corrigé des travaux d'étudiants à plusieurs reprises afin d'alléger ma charge de travail, ce qui m'a donné plus de temps à consacrer à mes travaux de recherche. Merci Luc. Avouez que je n'aurais pu avoir de meilleures conditions de vie familiale pour accomplir une tâche d'une telle envergure qu'est le doctorat. Mes enfants, bien que ne comprenant pas tout à fait ce que je faisais vraiment et pourquoi, surtout au début, ont quand même fait preuve de patience. Il faut dire qu'ils n'ont probablement pas vu de différences notables autres le fait que j'étais souvent à la maison, sauf quand j'enseignais ☺. Merci mes amours. Mes parents, habitués à mes changements de

---

<sup>2</sup> <http://act.hypotheses.org/1859>

cap, ont soutenu ma démarche bien qu'elle leur semblait irrationnelle (du moins au début) et m'ont encouragé à continuer. Merci.

Je dois plus qu'une fière chandelle à la Chaire en entrepreneuriat et innovation de la FSA ULaval, et aux 2 titulaires que j'ai côtoyés : Yvon Gasse et Maripier Tremblay. Ils m'ont non seulement soutenu financièrement (contrats, bourses), mais ils ont cru en mon potentiel et m'ont rapidement intégré dans la faculté et le milieu de la recherche. Milieu totalement nouveau pour moi à l'époque. Leur soutien financier a été essentiel et s'ils n'avaient pas été là, je vous assure que mon cheminement aurait pris fin très tôt dans le processus. Merci.

Je ne peux passer sous silence le groupe de doctorants avec lequel j'ai cheminé : les Fab5 (Maude, Chloé, Amélie, Andrew et moi) et autres collègues. Ce groupe a servi bien des causes, autant le soutien moral que le partage d'expériences et de documents pour s'entraider à différentes étapes de notre cheminement. Nos rencontres n'ont pas toujours été constantes au fil des années, mais le soutien oui. Que demander de plus! Merci gang.

Plusieurs personnes, du milieu universitaire, m'ont été précieuses tout au long de mon parcours m'encourageant dans la poursuite de ma recherche. Je me dois de souligner la contribution de M. Nabil Amara qui m'a enseigné au tout début de ma réflexion sur le doctorat et a été un déclencheur et un motivateur important. En effet, il m'a donné confiance en moi, a reconnu mes efforts dans ma quête de réussite et m'a sagement conseillé à différentes étapes du doctorat. Merci. Mes collègues enseignants en entrepreneuriat, Simon, Claudine, Cynthia, Frédéric, Sophie, etc., qui m'ont fait sentir comme faisant partie de la « gang ». Bien que l'enseignement à travers mon parcours ait parfois pris beaucoup d'importance, cela a été une motivation qui me rappelait la pertinence de « courir ce marathon ». Merci. D'autres membres de la communauté académique ont également contribué à nourrir mes réflexions de recherche : Sophie Veilleux, Christophe Roux-Dufort, Diane Poulin et Josée Audet. Votre contribution fut grandement appréciée. Merci.

Je dois souligner la présence d'une personne déterminante dans mon cheminement doctoral : ma directrice de recherche, Maripier Tremblay. Partageant la même passion et énergie que moi, elle a toujours été présente et disponible pour m'appuyer, même lorsqu'il fut question d'essayer autre chose pour un été. Je n'ai pas été une étudiante facile car j'étais souvent



perdue et stressée. De plus, elle m'a offert plusieurs opportunités de participer et m'impliquer dans des activités académiques et du milieu des affaires de Québec contribuant ainsi à élargir mes réseaux. Merci.

Merci aux entrepreneurs qui ont gracieusement contribué à ma recherche. Vous êtes la raison de ma passion pour l'entrepreneuriat. Vous êtes inspirants et bien que je souhaite faire partie des vôtres, j'espère pouvoir contribuer à faire en sorte que les gens comprennent mieux ce choix de carrière et ses implications. Votre importance est indéniable!

Finalement, merci à mon comité de thèse de me faire bénéficier de leurs précieux conseils, commentaires et améliorations potentielles. L'apprentissage est une notion itérative qui me stimule beaucoup. J'apprécie votre intérêt et votre implication. Ayant déjà remercié personnellement Maripier Tremblay et Nabil Amara dans les lignes précédentes, un merci tout spécial à M. Yan Cimon qui apporte une objectivité importante à mon travail et à M. Olivier Germain qui a démontré un intérêt apprécié envers mon projet. Merci Messieurs.

# Avant-propos

---

Cette thèse doctorale est composée de trois articles. Elle répond aux exigences de la Faculté des études supérieures et postdoctorales et de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval (FSA ULaval) qui demandent à ce que les articles soient soumis en vue d'une publication reconnue par la FSA ULaval<sup>3</sup>. Voici l'état de publication de ces articles au moment du dépôt de ce document :

- Le premier article, rédigé en anglais, a été soumis au groupe de recherche sur la transmission (« business transfer ») dans le but de créer un « Handbook of research » sur la transmission d'entreprise.
- L'article deux, rédigé également en anglais, est présentement en processus de révision (« revise and resubmit ») pour la revue « Journal of Small Business Management » (juillet 2018).
- L'article trois, rédigé en français a fait l'objet d'une première communication : une présentation dans une conférence internationale (CCPME tenue à Québec en mai 2017). L'article présent dans ce document a été soumis à la Revue Internationale PME (avril 2018) et est présentement en processus de révision (« revise and resubmit »).

Tous les articles ont comme coauteure ma directrice de recherche, Mme Maripier Tremblay professeure agrégée au département de management de la FSA ULaval. J'en suis toutefois la principale auteure.

---

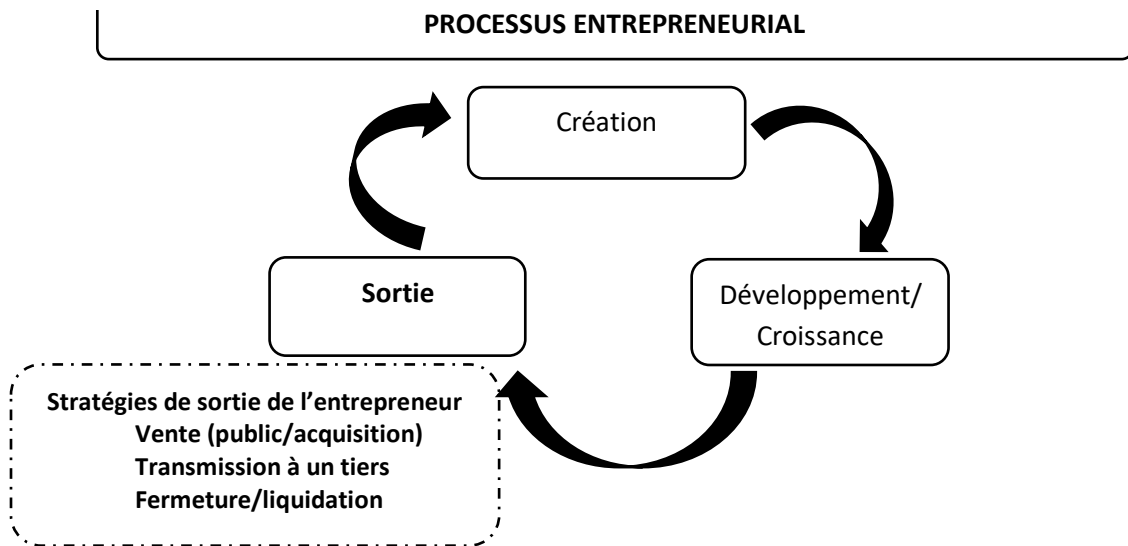
<sup>3</sup> [https://www.fesp.ulaval.ca/cms/site/fesp/accueil/memoire-et-these/redaction/insertion-d-articles\\_1](https://www.fesp.ulaval.ca/cms/site/fesp/accueil/memoire-et-these/redaction/insertion-d-articles_1)

# Introduction

---

La sortie entrepreneuriale est une activité qui s’inscrit désormais comme faisant partie intégrante du processus entrepreneurial (figure 2). Alors que les recherches en entrepreneuriat s’intéressent en majeure partie aux éléments constituant les fondements du processus entrepreneurial (tels que les intentions entrepreneuriales, le choix de carrière entrepreneuriale, la création d’entreprise, l’innovation par exemple), la sortie entrepreneuriale, constitue un axe de recherche assez récent. Cela dit, le champ de recherche portant sur les familles en affaires adresse depuis longtemps la question de la transmission intergénérationnelle, une stratégie traditionnellement déployée par cette catégorie d’entreprises. Ce phénomène ne reflète plus tout à fait la réalité d’aujourd’hui. Bien que plusieurs entreprises soient encore transmises à la famille, d’autres types de transmission, comme la transmission interne (à un employé) ou externe (tierce personne), sont des stratégies de plus en plus envisagées (Cadieux et Brouard, 2010).

Figure 2 : Le processus entrepreneurial



L’intérêt de positionner notre travail dans le champ de la sortie entrepreneuriale repose sur deux éléments principaux. D’une part, les travaux sur la sortie entrepreneuriale se concentrent sur la décision de l’entrepreneur de quitter son entreprise. La décision de sortie dans ce contexte peut

survenir à n'importe quel moment, peu importe les motivations de l'entrepreneur. Cette perspective permet de considérer la sortie entrepreneuriale comme étant associée à l'entrepreneur et non à l'entreprise (sortie de l'entreprise d'un marché). D'autre part, les travaux sur la sortie entrepreneuriale considèrent la transmission d'entreprise comme une stratégie de sortie (parmi d'autres) qui inclut autant la transmission familiale, interne, qu'externe dans une catégorie qualifiée d'intendance (DeTienne et al., 2015). Nous y reviendrons plus loin dans la thèse (Chapitre 3 : Article 1). Il semble donc approprié de s'inscrire dans cette perspective et d'alimenter la réflexion sur cette question.

En effet, la sortie entrepreneuriale est vue comme une activité entrepreneuriale stratégique qui nécessite d'être étudiée davantage. Les travaux sur la sortie entrepreneuriale cherchent à expliquer la décision de sortie du dirigeant-entrepreneur essentiellement en fonction d'un choix qu'il fait par rapport à un autre. On tente d'expliquer « pourquoi » le dirigeant choisit une stratégie de sortie ainsi que les facteurs d'influence qui orienteront ce choix. Cependant, on s'intéresse moins au « comment » le dirigeant en arrive à faire son choix, au processus qui mène vers ce choix. De par la nature récente de cette littérature, les chercheurs reconnaissent qu'il reste encore beaucoup d'avenues inexplorées qui pourraient enrichir les connaissances sur différentes stratégies de sortie (DeTienne, 2010; Wennberg, Wiklund et al., 2010; Leroy, Manigart, et Meuleman, 2010) telles qu'identifier des indicateurs expliquant pourquoi un entrepreneur choisit une stratégie de sortie plutôt qu'un autre (DeTienne, 2010).

Il convient de mentionner que la décision de sortie entrepreneuriale et la décision de transmettre une entreprise constituent deux notions distinctes, mais étroitement liées entre-elles. Elles sont distinctes car la décision de sortir de son entreprise n'implique pas nécessairement une transmission de cette dernière. La transmission constituant alors une stratégie de sortie potentielle. Or, ces deux décisions peuvent également être simultanées. En effet la décision de transmettre l'entreprise à un tiers peut se produire en même temps que la décision de sortir (éventuellement) de son entreprise. Dans le cas présent, étant donné l'orientation de cette recherche, la décision de sortie entrepreneuriale par une stratégie de transmission implique l'engagement de ces deux décisions.

Au-delà de la science, le phénomène est avant tout une problématique managériale actuelle. On retrouve beaucoup de discussions portant sur la sortie entrepreneuriale dans les médias populaires

et un grand nombre d'ouvrages publiés par des consultants ou organismes publics/parapublics montrent que la sortie entrepreneuriale est un sujet gagnant en popularité auprès des praticiens (DeTienne, 2010). De façon à alimenter ces praticiens, autrement que par leur expérience personnelle, la recherche scientifique s'avère nécessaire. Donc avant d'établir la pertinence et l'originalité scientifique de notre recherche, et étant donné le point de départ du projet de recherche, voyons dans un premier temps sa pertinence et son originalité d'un point de vue managérial.

## **Pertinence et originalité du projet**

### *... d'un point de vue managérial*

*« [L'entrepreneuriat] c'est plus qu'un enjeu économique. C'est un enjeu social. On estime que d'ici 10 ans, 40 % de nos clients vivront un transfert de propriété d'entreprise. C'est énorme ».*

*Louis Vachon, président et chef de la direction de la Banque Nationale.*

*(Les Affaires, 9 février 2013)*

Dans plusieurs régions industrialisées du monde, une grande partie des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) sont sur le point de quitter l'entreprise qu'ils dirigent. En effet, on observe un vieillissement de leur population (Malinen, 2004; Fulford et al., 2005; Bruce et Picard, 2006; Kirkwood et Harris, 2011) dont la proportion est actuellement plus importante que jamais (Leroy et al., 2010; Chevalier et al., 2013). La transmission de l'entreprise constitue l'option de sortie entrepreneuriale la plus populaire auprès de ces dirigeants (Global Entrepreneurship Monitor, 2017). Par exemple, la Commission Européenne (European Commission, 2011) estime qu'approximativement 450 000 entreprises sont transférées chaque année. Ce qui implique que le tiers des entrepreneurs européens prendraient leur retraite et quitteraient leur entreprise dans les dix prochaines années. Ce constat a aussi été observé au Québec par le Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE)<sup>4</sup> dans une étude qui démontre que le tissu entrepreneurial du Québec se détériorera au cours des prochaines années, s'accéléralant de plus en plus sur un horizon de 10 ans (MDEIE, 2010). C'est sans doute pourquoi plusieurs organisations, telles que la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), ont publié plusieurs études sur ce phénomène. Le constat principal de ces études est que les dirigeants ne planifient pas adéquatement leur retrait de l'entreprise risquant du même coup la continuité des

---

<sup>4</sup> L'organisme est maintenant nommé Ministère de l'Économie, Science et Innovation

opérations au-delà de l'entrepreneur cédant (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2012). La planification est alors proposée comme la meilleure (et souvent la seule) façon d'assurer la transmission d'une entreprise : un critère de succès.

En effet, selon une étude de la FCEI (2011)<sup>5</sup> réalisée auprès d'entreprises canadiennes (8303 répondants): 9,4 % des dirigeants possèdent un plan formel de transmission, 39,6 % ont un plan informel et 51 % n'en ont pas du tout. Pourtant, on constate que près de 38 % pensent se retirer d'ici 5 ans et 29 % au cours des 6 à 10 prochaines années. On apprend également que 48 % pensent à vendre leur entreprise à l'interne (aux employés ou cadres) ou à l'externe et 36,8 % pensent la garder dans la famille. Ceci constitue un nombre important de dirigeants désirant assurer la continuité et pérennité de leur entreprise. Finalement, les raisons motivant leur départ sont associées majoritairement à la retraite (85 %). Des résultats similaires ont été constatés dans une mise à jour de cette étude (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2012).

On retrouve, dans les médias adressés principalement aux gens d'affaires, de nombreux articles sur la transmission d'entreprise (et par le fait même sur la relève d'entreprise). La problématique repose en fait sur l'intérêt d'assurer la pérennité des entreprises qui ont du succès par la présence d'une relève entrepreneuriale qui succèdera aux entrepreneurs qui partent à la retraite<sup>6</sup>. En 2014, la chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) estimait que 30% des propriétaires de PME fermeront leur entreprise d'ici 2024 (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2014). Or la pérennité des PME est essentielle au fonctionnement économique d'un pays. En Europe, 98,7 % des PME emploient moins de 50 employés et sont classifiées comme étant des petites entreprises. Ces entreprises procurent 50,4 % des emplois totaux (Ryan et Power, 2012). Au Canada, les PME sont également au cœur de son économie et de sa structure sociale; elles sont un catalyseur de produits et services innovants, un moteur de la croissance économique, se situant au cœur des communautés (Bruce et Picard, 2006). Les entreprises canadiennes comptant moins de 50 employés, y compris celles sans employés, représentent 97,8 % de tous les établissements commerciaux (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2009) et fournissent un peu plus de 50 % des emplois (Cadieux et Brouard, 2010; FCEI, 2007; Bruce et Picard, 2006). Les

---

<sup>5</sup> <http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/4741-resultats-planification-de-la-releve-en-entreprise.html>

<sup>6</sup> <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv160516f.pdf> (consulté de 17 avril 2018)

risques liés à la transmission de ces PME sont indéniables : la création et le maintien des emplois, la structure industrielle régionale et nationale et l'atténuation de la pauvreté dépendent de la capacité des entrepreneurs à transmettre leur entreprise (MDEIE, 2010).

Ces études mettent l'accent sur le fait qu'il y a peu de dirigeants de PME qui planifient la transmission de leur entreprise tout en démontrant qu'ils sont sur le point de se retirer de ces dernières pour prendre leur retraite. De même, elles soulèvent les problématiques liées à la reprise d'entreprise comme choix de carrière possible pour les nouveaux entrepreneurs. Elles procurent un portrait des décideurs et de leurs préoccupations. Cependant, elles ne se préoccupent pas des différents éléments qui pourraient affecter les constats comme, par exemple, la nature du processus décisionnel de ces derniers. On semble plus s'intéresser à ce qu'ils ne font pas (l'utilisation de processus normatif) que d'essayer de comprendre pourquoi les dirigeants semblent tarder ou évacuer l'élaboration de plan formel.

En effet, le processus de décision de ces dirigeants ne semble pas être considéré parmi les éléments qui pourraient expliquer le manque de planification tel que mesuré dans ces études. On met davantage en lumière le fait qu'ils n'utilisent pas le même *modus operandi* que dans la grande entreprise (structuration, planification, formalisation). Pourtant les PME sont des organisations simples de par leurs structures (Mintzberg et al., 2009), mais aussi complexes : d'une part parce que la nature individuelle du dirigeant affecte grandement l'organisation et la rend unique; et d'autre part parce qu'elles évoluent dans un contexte particulier de ressources limitées, tant humaines que financières (Shrader et al., 1989). Les dirigeants de ces entreprises sont le plus souvent des « hommes/femmes orchestres » axés sur l'opérationnalisation de leur entreprise plutôt que des gestionnaires chevronnés. La planification formelle de décisions futures comme la retraite ou la sortie de leur entreprise n'est peut-être pas aussi répandue que l'on pourrait penser et les décisions structurées de façon aussi claire. Ce qui ne veut pas dire qu'elles ne sont pas organisées.

Il semble donc difficile de comprendre comment ces dirigeants envisagent leur éventuel retrait. On constate également que les entrepreneurs n'utilisent pratiquement pas les programmes disponibles dédiés aux cédants (les dirigeants sortants) (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2014). Ce qui pourrait laisser supposer qu'ils n'accordent pas suffisamment d'importance à la sortie éventuelle de leur entreprise et à la continuité de cette dernière après leur passage ; ou serait-ce

plutôt que les programmes et les outils proposés ne répondent pas adéquatement à leurs besoins et/ou à leur contexte ? En effet, on remarque que les aides proposées cherchent plus à imposer un modèle ou des outils « tout faits » qu'à prendre en compte le mode de fonctionnement de son dirigeant.

Maintenant qu'on reconnaît l'importance des PME, il est opportun de mieux comprendre les dirigeants de ces entreprises et plus spécifiquement lorsqu'ils s'apprêtent à franchir l'étape cruciale de leur sortie entrepreneuriale, tout en assurant la continuité de la PME qu'ils prévoient quitter. En étudiant le processus décisionnel de ces entrepreneurs décidant de transmettre leur entreprise, cette recherche veut mettre en évidence l'aspect dynamique du processus de décision. En ce sens, il apparaît important d'adapter les modèles et les messages servant à encourager la transmission des entreprises en fonction du dirigeant.

### *... d'un point de vue académique*

D'un point de vue académique, il y a tout un pan de littérature, découlant du domaine de l'entreprise familiale, qui s'intéresse à la transmission des entreprises, un type bien spécifique de stratégie de sortie. Dans leur contexte, la transmission d'une entreprise est essentiellement la passation de l'entreprise à un membre de la famille. On peut définir deux grands thèmes récurrents dans ce champ de recherche. En premier lieu plusieurs chercheurs se sont intéressés aux barrières affectant la planification d'un transfert pour tenter d'expliquer et de comprendre pourquoi les dirigeants de PME tardent à s'engager dans un processus de transmission (Bulloch, 1978; Handler et Kram, 1988; Richer et St-Cyr, 2001; Fulford et al., 2005; Ip et Jacobs, 2006). En deuxième lieu, d'autres auteurs ont plutôt proposé des modèles de transmission afin de comprendre le processus de transmission en tant que tel ainsi que la transformation des rôles du dirigeant cédant et du repreneur (Handler, 1990; Hugron, 1991; Cadieux, 2004; LeBreton-Miller et al., 2004; Cadieux et Brouard, 2010) et d'aider les praticiens et les entrepreneurs à planifier les étapes de la transmission/relève d'entreprise. La planification y est vue comme étant un élément d'importance favorisant la réussite du processus (Malinen, 2004; Audet et St-Jean, 2009). En ce sens, Hytti et al. (2011) affirment 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. Ils soulignent que cette planification peut



déclencher le processus décisionnel chez les dirigeants en termes de réflexion sur ce qu'ils désirent vraiment en cédant l'entreprise.

Il existe un nombre élevé de déterminants et de résistances affectant ce phénomène le rendant à la fois complexe et difficile à cerner. D'où la difficulté d'obtenir une vision globale lors de recherches portant sur ce thème. De même, ces recherches sur le processus de transmission mettent en lumière un processus à deux acteurs (le cédant et le repreneur) et à la transférabilité/développement des rôles de chacun (LeBreton-Miller et al., 2004). Pourtant, le processus décisionnel de sortie entrepreneuriale du dirigeant est plutôt individuel au départ. Il inclut l'étape de réflexion qui mène à la décision de transmettre et qui doit être réalisée avant d'entreprendre un processus de transmission (Cadieux et Brouard, 2010). Or, les travaux de ce champ d'études ne s'attardent pas au cheminement de la décision de transmettre son entreprise.

Une nouvelle génération d'auteurs propose un autre angle d'exploration en utilisant le concept de sortie entrepreneuriale comme point d'ancrage. Ce pan de littérature a comme prémisse que dans le cycle de vie d'une entreprise, la sortie entrepreneuriale 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 et al., 2007; DeTienne, 2010). La transmission de l'entreprise est alors une stratégie de sortie choisie par le dirigeant qui se situe dans une catégorie de stratégies dites d'intendance (*stewardship*). Cette catégorie inclut non seulement la transmission à un membre de la famille, mais également à un employé ou à un individu externe.

Ce pan de littérature s'intéresse particulièrement à la décision de sortie et s'inscrit ainsi dans le domaine plus global de la prise de décision entrepreneuriale. Or, une revue de littérature récente des recherches s'étant intéressées à la prise de décision entrepreneuriale réalisée par Shepherd et al. (2014), confirme que l'étude de la décision de sortie entrepreneuriale, comparativement aux autres types de décision entrepreneuriale, est celle ayant reçu le moins d'attention en recherche. Également, on constate que les travaux sur la sortie entrepreneuriale se concentrent davantage sur les stratégies de sortie (par ex. : vente, transmission, liquidation/fermeture) que vont utiliser les entrepreneurs pour quitter leur entreprise (DeTienne et Cardon, 2005; Wennberg, 2009; Wennberg et al., 2010; DeTienne et Wennberg, 2013), de même que sur les déterminants associés à ces

différentes stratégies (DeTienne et Cardon, 2005; Battisti et Okamuro, 2010; Leroy et al., 2010). Bien que pertinente dans la compréhension de la sortie entrepreneuriale, une finalité (soit les stratégies de sortie) ne peut expliquer le processus décisionnel sous-jacent même si elle donne une indication sur l'orientation d'une décision. En ce sens, ce champ de recherche demande à ce qu'il y ait plus d'étude portant sur le processus de décision de sortie entrepreneuriale (Shepherd et al., 2014, p. 19; Wennberg et DeTienne, 2014). C'est dans le but de combler cette lacune que s'inscrit notre recherche.

L'angle de la décision est intéressant d'autant plus que le phénomène est complexe et non linéaire. Le processus de sortie requiert du temps et se déroule en plusieurs phases successives plus ou moins bien définies qui peuvent être inversées, ralenties ou accélérées dépendamment des choix de l'entrepreneur et des capacités de l'entreprise (Cefis et Marsili, 2011). Il n'y a donc pas de parcours uniques, pas de « recette magique » car le processus peut être influencé par plusieurs facteurs hétérogènes (les entreprises étant elles-mêmes également hétérogènes). C'est ce qui fait que certains dirigeants hésitent, reviennent en arrière ou changent d'idée. En tant qu'élément central de leur entreprise, il y a un urgent besoin de mieux comprendre les dynamiques situationnelles et les facteurs associés aux décisions de transmission des entrepreneurs (Butler et al., 2001). Considérant ce que nous avons exposé précédemment, le but de cette recherche est de répondre à la question suivante: *Comment les dirigeants de PME prennent-ils la décision de quitter leur entreprise et de s'engager dans un processus de transmission ?*

### **Démarche globale de la recherche**

Pour entreprendre cette recherche en fonction des inadéquations perçus sur le terrain à titre de professionnelle et de la problématisation dans la littérature présentée précédemment, nous étions en premier lieu, à la recherche d'un modèle qui permet des itérations et des permutations, qui capte la réalité entrepreneuriale au lieu d'en inventer un. En effet, en entrepreneuriat, on doit tenir compte de deux composantes qui sont tout autant importante l'une que l'autre : l'entreprise (l'organisation) et l'entrepreneur (l'individu). Ne retrouvant pas ces deux composantes dans les modèles décisionnels entrepreneuriaux, nous avons choisi de consulter la littérature portant sur le processus décision. Cette littérature abondante regorge de modèles décisionnels. Plus spécifiquement, le domaine de la stratégie nous semble pertinent puisque « *Le tournant pratique en stratégie permet d'approcher au plus près la fabrique de la décision et offre un certain nombre de pistes* » (Germain

et Lacolley, 2012, p. 56). Un modèle s'est démarqué plus que les autres car il possède les caractéristiques de base recherchées (itératif): le modèle général du processus décisionnel stratégique proposé par Mintzberg et al. (1976). Or bien que certains pourraient critiquer ce modèle en lui attribuant une forme séquentielle, il remet toutefois en cause la linéarité du processus de décision (Germain et Lacolley, 2012) et se retrouve « *au point milieu d'un continuum de processus décisionnel allant du plus rationnel (Simon, 1960) au plus « anarchique » (Garbage Can, Cohen, 1972)* » (Langley et al., 1995, p. 253). L'article 1, article conceptuel constituant le chapitre 2 de cette thèse, fait état de la pertinence de ce modèle dans la cadre de notre recherche.

En examinant le cheminement des choix des dirigeants qui ont quitté leur entreprise ou qui sont engagés dans un processus décisionnel de ce genre, nous espérons enrichir les champs s'intéressant à l'entrepreneur et offrir une vision du processus de prise de décision utilisé par ces derniers. Comme domaine de recherche, la sortie entrepreneuriale est enracinée dans la pratique et existe à cause de l'importance du sujet pour les entrepreneurs et les autres intervenants concernés (DeTienne, 2010), mais nécessite que les scientifiques s'y intéressent en plus grand nombre.

### **Objectifs de recherche**

L'objectif général de cette recherche est de fournir une perspective alternative afin de mieux comprendre le processus de décision de l'entrepreneur-dirigeant de PME lorsqu'il décide de transmettre son entreprise. Cet individu reste un mystère bien gardé pour plusieurs chercheurs (et praticiens). Le courant de recherche sur la sortie entrepreneuriale tente d'expliquer les décisions liées aux différentes stratégies de sortie qui s'offrent à l'entrepreneur, mais aucune étude, à notre connaissance, ne s'est encore intéressée au processus menant au choix final. La présente recherche sert notamment à pallier cette lacune.

En investiguant le processus de prise de décision de ces derniers, nos objectifs principaux sont :

1. Identifier un ou des modèle(s) de processus décisionnel adapté(s) à la décision de sortie entrepreneuriale des dirigeants de PME dans le contexte d'une transmission d'entreprise;
2. Définir des trajectoires décisionnelles types;
3. Faire ressortir les éléments qui influencent ce processus, et ce, à différents niveaux.

Ce document est une thèse dite par « articles ». Dans le cas présent, trois articles constituent le cœur du travail présenté. Il s'agit de trois articles académiques indépendants qui contiennent tous une introduction, une revue de littérature, une méthodologie (dans le cas des articles 2 et 3), une présentation des résultats, une discussion, une conclusion et une bibliographie. Dans le contexte de ce document de thèse, la bibliographie de chaque article est réunie en une seule partie à la fin du document. Les deux premiers articles ont été rédigés en anglais et le dernier en français.

Chaque article couvre un des objectifs cités précédemment. De façon plus spécifique, le tableau suivant présente le détail des objectifs visés :

*Tableau 1 : Objectifs spécifiques des articles de la thèse.*

<i>Comment les dirigeants de PME prennent-ils la décision de quitter leur entreprise et de s'engager dans un processus de transmission ?</i>		
<b>Objectifs spécifiques</b>		
<b>1</b>	Proposer un cadre théorique pour l'étude du processus décisionnel des dirigeants de PME lorsqu'ils décident de sortir en choisissant la transmission de leur entreprise.	<b>Article 1 (Conceptuel)</b>
<b>2</b>	Décrire le processus décisionnel menant à la sortie entrepreneuriale du dirigeant de PME; repérer des régularités et identifier des trajectoires ou types de processus de décision dans un tel contexte.	<b>Article 2 (Empirique)</b>
<b>3</b>	Identifier les facteurs qui influencent le processus de décision de sortie de l'entrepreneur ainsi que leur interaction.	<b>Article 3 (Empirique)</b>

## **Structure de la thèse**

Nous venons de présenter, dans le présent chapitre, la pertinence et l'originalité de notre recherche ainsi que les objectifs de recherche. Voici comment est structuré le reste du document de thèse :

Le **chapitre 2** (article 1) expose la littérature académique associée au phénomène à l'étude ainsi que la proposition d'un modèle de processus décisionnel;

Le **chapitre 3** présente le design de la recherche et donne le détail des méthodes de recherche;

Les **chapitres 4 et 5** correspondent aux articles 2 et 3 respectivement. À partir du modèle proposé dans le chapitre 2, ces chapitres contribuent à décrire et expliquer le processus

décisionnel de sortie entrepreneuriale. Alors que le chapitre 4 met en lumière des trajectoires possibles en fonction du processus de décision des dirigeants de PME, le chapitre 5 expose les déterminants et leur influence sur le processus en tant que tel.

Le **chapitre 6** résume les contributions principales des trois articles et de la recherche globalement, décrit les principales limites de la recherche et offre des suggestions pour des recherches futures.

Finalement, la bibliographie agrégée est disponible en fin de document. Suivent les annexes qui fournissent des documents pertinents liés à la recherche.

# Chapitre 1

---

## **Article 1 (Contexte théorique) : “ Revisiting the entrepreneurial exit decision process: A decision-making model ”**

Ce chapitre fournit une contextualisation globale des études portant sur la sortie entrepreneuriale et le processus décisionnel. Il constitue le premier article issu de notre projet de recherche. Ce premier article présente une revue de littérature du champ de la sortie entrepreneuriale ainsi que le développement théorique ancrée dans le processus décisionnel qui constitue la base de notre recherche. L’objectif spécifique de cet article est de proposer un cadre conceptuel illustrant le processus décisionnel des dirigeants de PME lorsqu’ils choisissent de sortir de leur entreprise par la transmission.

### **Résumé**

Cet article examine comment un modèle de prise de décision peut être utilisé pour illustrer la décision de sortir d’une entreprise par la transmission. La littérature sur la sortie entrepreneuriale reconnaît que le phénomène est complexe et requiert davantage de recherches afin de mieux le comprendre. L’utilisation du processus décisionnel en tant que lentille théorique pour décrire ce phénomène riche et complexe est par ailleurs une approche de recherche pertinente. Notre article permet de revisiter un modèle de processus décisionnel tiré de la littérature de management stratégique. Cet article fournit une perspective et un modèle conceptuel intéressant qui permet de mieux comprendre ce phénomène entrepreneurial.

*\*L’article ci-joint a été rédigé en anglais.*

### **Abstract**

This paper examines how a decision-making model can be used to illustrate the decision to exit a business using a stewardship strategy. The entrepreneurial exit literature recognizes that this

phenomenon is complex and requires more research to better understand it. Using the decision-making process as a theoretical lens to describe this rich and complex phenomenon is therefore an important research approach. Our study revisits the decision-making process framework, which it illustrates based on six testimonials used as secondary data. In so doing, we provide an interesting perspective and conceptual model to better understand this entrepreneurial phenomenon.

**Keywords:** Entrepreneurship, entrepreneurial exit, decision-making process, stewardship strategy, SME owners.

## 1.1. Introduction

Entrepreneurial exit is, and has been, an important subject for both scholars and communities. Yet, there is an important gap in understanding this kind of decision in the entrepreneurial decision-making field and the business world. We don't really know how small and medium size enterprise (SME) owners<sup>7</sup> make the decision to exit their business. Though exit decisions are recognized as part of the entrepreneurial exit process (DeTienne, 2010), there is limited scholarly research on entrepreneurial exit decisions compared to other entrepreneurial activities (such as opportunity assessment, entrepreneurial entry, exploiting opportunities, etc.) (Shepherd et al., 2014).

Understanding how entrepreneurs make exit decisions is important because many of them, in several industrialized countries are about to make the decision to exit their business (Bruce et Picard, 2006; Kirkwood et Harris, 2011; Chevalier et al., 2013). Their decision will therefore have a significant impact on the future success and the strategic path of the company (Bamford et al., 2006), as well as on the personal life of the owner. SME owners - more commonly called entrepreneurs - are therefore a central element to this process, as they are the ones making that important decision. Moreover, SME owners tend to privilege transferring the firm to another individual(s) (Global Entrepreneurship Monitor, 2017) as an exit strategy. However, business transfer is mainly examined in the family business literature as a transferring process between two

---

<sup>7</sup> Chevalier et al. (2013) define "the entrepreneur as someone who is self-employed and more precisely as someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it. The entrepreneur can be a business founder, a purchaser, or a venture successor, but whatever the entrepreneurial mode chosen, all entrepreneurs can be simply defined as owner-managers" (p. 2). In that sense, we used both 'entrepreneur' or 'owner-manager' without any distinction.

actors (the entrepreneur who's leaving and the new one). It does not address the prior decision process of the main actor: the entrepreneur who decided to pass on.

Research on entrepreneurial exit focuses, for its part, on the decision of the founder or owner of a company and, therefore, on the decision-making aspects of the exit (e.g. whether or not to exit, transfer or sell the business) (Leroy et al., 2007). Although, work from this emerging field mainly concerns the finality of that decision: the exit strategy (Wennberg et al., 2010; DeTienne et Wennberg, 2013) or the factors associated with the different strategies (Battisti et Okamuro, 2010), it does not address "how" those decisions are made. Yet, while the exit phenomenon is relatively well documented with regards to large firms, we know very little about the exits of entrepreneurs from micro, small, and medium-sized enterprises (DeTienne et Wennberg, 2016).

In this article, we develop the perspective that the entrepreneurs' exit decision-making process can, and should be studied using a strategic decision-making model. The strategic management literature (as part of the organizational literature) has participated actively in developing the concepts (Simon, 1965) and models of the decision-making process. Although their models were originally developed from an organizational management perspective, organizations are often characterized as being led by powerful, individual entrepreneurs. As such, "*organizational decision processes are described in essentially the same terms as individual decision processes*" (Brunsson, 1982, p. 30). Building upon the model proposed by Mintzberg et al. (1976) which utilizes the three foundational decision phase developed by Cyert et al. (1956) to describe the decision process through sub-steps, we examine how this model can illustrate the decision to exit. We propose a reviewed model which integrate different factors to be used for further studies.

This article is structured as follows. First, business transfer is positioned within the literature on entrepreneurial exit, even though this stream of research mostly focuses on exit strategies themselves, rather than on the process that leads to the choice of an exit strategy. Second, we provide an overview of the decision-making literature and explain our choice of a model drawn from the strategic management literature, namely Mintzberg et al. (1976). Mintzberg et al. (1976) general model of the strategic decision-making process is then explained and applied to the decision to exit a firm. We then present a new version of the framework that offers a new way to understand and illustrate the various paths a decision may follow. This framework also highlights the various factors drawn from the entrepreneurial exit and decision-making literature that could affect the



different phases of the process. Lastly, we address some of the implications and limitations for further studies.

## 1.2. Literature Review

### 1.2.1. Business Transfer as an Exit Strategy

Entrepreneurial exit has recently emerged as a new body of research. Influential work has been provided by DeTienne and colleagues (e.g. Wennberg et al. (2010); DeTienne et Chirico (2013); DeTienne et al. (2015)), who have contributed much to expanding the subject. This research stream addresses two different axes: 1) the exit of a business from the market and 2) the exit of an entrepreneur from his or her business. Our paper contributes to this second axis of the literature, which examines strategies used by entrepreneurs when they leave their business, as we are interested in the entrepreneur’s decision to exit,

DeTienne et al. (2015) have proposed a typology of exit strategies composed of three categories: financial harvest (IPO and sale to another firm), stewardship (succession, transfer to employees and sales to an individual), and voluntary cessation (liquidation, closing). Family succession is therefore a stewardship exit strategy, along with selling to employees (employee buyout) or to an external individual (independent sale). We can also refer to these as internal and external business transfers respectively. A stewardship exit strategy implies, therefore, the transfer of the business to another party; we refer to this as a “business transfer.”

*Table 1: Exit Strategy Categorization According to DeTienne et al. (2015)*

<b>Financial Harvest</b>	<b>Stewardship</b>	<b>Voluntary Cessation</b>
IPO	Family succession	Liquidation
Acquisition	Employee buyout (internal)	Discontinuance
	Independent sale (external)	

Faced with their intention to exit, SME owners tend to privilege transferring the firm to another individual(s), as opposed to closing a firm or having it purchased by another firm (Global Entrepreneurship Monitor, 2017). A business transfer is one option for exiting a firm, and thus it

is an exit strategy. This strategy presents multiple challenges as it is often a long-term process that takes time and begins only when a decision to exit is made.

Many business transfer studies focus on family succession and they therefore belong to the literature on family businesses. The field of entrepreneurial exit, however, is interested in all types of exit strategies, including business transfers to family or other parties. Studies on family businesses focus on the actual transfer process (LeBreton-Miller et al., 2004; Cadieux et Brouard, 2010), on the changing role of the owner (Handler, 1990), and on resistance to (Handler et Kram, 1988; Fulford et al., 2005) or obstacles influencing the transfer process (Bulloch, 1978; Ip et Jacobs, 2006). In contrast, entrepreneurial exit studies try to explain which factors affect the entrepreneur's choice of exit strategy by identifying different decision-making factors and relating them to an exit type (ref. table 1). While entrepreneurial exit studies provide knowledge on the different factors involved in the final exit choice, they both fail to examine the decision-making process that leads up to that choice and do not focus on any exit strategy in particular (though Wennberg et al. (2011) look at family transfer, for example). We are therefore taking this opportunity to fill those gaps.

Some exits are more complex than others. Business transfers, or a stewardship exit strategy, involve more than just a single transaction. They also involve ensuring that the business will continue to operate as an independent firm and contribute to a regional economy. Achieving this process is complex (Cadieux et Brouard, 2010), as it involves varying degrees of emotions during both the decision-making process and the act of transferring the firm (Hytti et al., 2011). The emotional state of owners during the exit process influences their personal context (Hytti et al., 2011) through either a grieving phase (Bah, 2009) or a disengagement phase (Cadieux et Lorrain, 2004). The process therefore centers on the entrepreneur.

### **1.2.2. The Centrality of the Entrepreneur in the Entrepreneurial Exit Field**

The entrepreneurial exit literature places the entrepreneur at the center of the exit process. This stream has now acknowledged the exit of the entrepreneur as *“the process by which the founders of privately held firms leave the firm they helped to create; thereby removing themselves, in varying degree, from the primary ownership and decision-making structure of the firm”* (DeTienne, 2010, p. 204). From this perspective, SME-owner exit is concerned primarily with the personal decision

of the founder or owner of the company and, therefore, focuses on the decision-making aspects of the exit (e.g. whether or not to exit, transfer or sell the business) (Leroy et al., 2007). Even though DeTienne’s definition (2010) mentions that this is a process, no studies in the entrepreneurial exit literature, to our knowledge, have used a process perspective to examine the phenomenon of entrepreneurial exit. This insight constitutes an important gap in this field.

The family business literature, for its part, examines the transfer process itself, such as property and management transfers between the entrepreneur and the buyer (Handler, 1990; LeBreton-Miller et al., 2004; Cadieux et Brouard, 2010). Rich in knowledge about family succession, this line of research focuses on the duality of the process: it is considered a two-actor process in which the actors need to adjust their role as the process advances (LeBreton-Miller et al., 2004). The actor who initiates the entire exit process is not yet fully understood. This is another opportunity for us to contribute to knowledge about the exiting entrepreneur.

The literature on entrepreneurial exit mainly examines factors that influence the decision of entrepreneurs to exit. Wennberg (2009) specifies that individual factors, mostly related to human capital, social capital, demographic characteristics, business factors related to the firm, and environmental factors such as industry sectors, localization, and macroeconomic conditions affect entrepreneurial exits. Factors are mobilized to explain why an entrepreneur chooses one exit strategy over another. Given that both this stream of research and DeTienne et al.’s (2015) categorization of strategies (presented previously) are relatively new, we synthesize, in Table 2, the studies that address “stewardship” exit strategies in their work (i.e. the highlighted exit strategies). Table 2 shows that the number of studies examining stewardship exit strategies are limited. It also highlights the main outcomes of those studies, especially those factors that affect exit strategies.

*Table 2: Published research on stewardship-type entrepreneurial exit (succession, sale to employees or individuals)*

<b>Author(s) (Date)</b>	<b>Sample/data</b>	<b>Exit strategy examined</b>	<b>Findings/outcomes</b>
<b>DeTienne (2010)</b>	Conceptual	Termination- abandonment Failure-voluntary disbanding Private equity buyout- strategic buyout - Public offering (IPO) <b>Transfer to key employee or family member- Sale to an individual</b>	Stewardship exit strategies occur when the firm is at the maturity phase of development (phase where all options could be considered) Depending on the goals the owners want to achieve, they will develop an exit strategy or not: growth-goal owners might have an exit

			<p>strategy in mind while lifestyle owners may not.</p> <p>Entrepreneurs with lifestyle goals are more psychologically connected to their firm and tend to exit through a stewardship type of exit.</p>
<b>DeTienne et Chandler (2010)</b>	169 firms from Duns & Bradstreet (SIC 3089 & 7373)	<p>IPO</p> <p>Acquisition</p> <p><b>Individual sale</b></p> <p>Liquidation</p>	High extrinsic motivation does not lead to individual sales. Instead, high intrinsic motivation towards the business indicates aspirations for the continuation of the business.
<b>Battisti et Okamuro (2010)</b>	284 New Zealand SME entrepreneurs with intention to leave business within 5 years	<p>Exit Intentions:</p> <p><b>Selling</b></p> <p><b>Passing it on</b></p> <p>Closing</p>	Intentions to sell are influenced by the number of employees, business performance, family involvement and the entry mode of the owner. Founders are less likely to sell because of the emotional attachment they have to their business, the desire to maintain their involvement, as well as their identity and traditions.
<b>Wennberg (2011)</b>	Review	<p><b>Exit of the entrepreneur while the firm still goes on</b> (individual level)</p> <p>Exit of entrepreneurs by closing his firm and start a new one.</p>	Exit is path-dependent on the entry process. Goals and motivations at entry will affect the probability of exits and how the process will evolve. Initial resources will also influence the probability of exit.
<b>Wennberg et al. (2011)</b>	Private Swedish family firms with ownership changes between 1998 and 2007 (3 databases)	<p><b>Family succession (intra-family transfer)</b></p> <p><b>External transfer</b></p>	<p>Families generally are capable of managing their firms for long-term survival.</p> <p>Transfer to external owners will outperform firms transferred to family in the long run.</p>
<b>Ryan et Power (2012)</b>	236 owner-managers of small firms in Ireland and Scotland	<p><b>Transfer-succession</b></p> <p><b>Sale</b></p> <p>Shutdown</p>	<p>The size affects the intention to transfer: the bigger the firm, the owner will foresee a transfer of his business.</p> <p>An owner will be more inclined to transfer his firm if his located near an important urban center (as a capital).</p>
<b>DeTienne et Cardon (2012)</b>	189 US firms in electronic measurement (SIC 3825) and surgical medical instruments (SIC 3841)	<p><b>Family succession</b></p> <p><b>Individual sale</b></p> <p>Acquisition</p> <p><b>Employee buyout</b></p> <p>IPO</p> <p>Discontinuance</p> <p>Liquidation</p>	<p>Family succession is negatively associated with level of education of the owner. As well, younger entrepreneurs were less likely to consider family succession, the age being an influential factor in this case.</p> <p>Employee buyout is positively influenced by industry experience.</p>

<b>Wilfling (2012)</b>	425 technological German entrepreneurs	<b>Exit motivation</b> according to personality (Big Five)	Economic reasons are not the only reasons to exit a firm: entrepreneurs can leave their business due to frictions among the entrepreneurial team, dissatisfaction with entrepreneurial activities, or they can stay because of overinvestment of personal resources.
<b>Van Teeffelen et Uhlener (2013)</b>	158 respondents from the Dutch chamber of commerce	Exit decision-making: <b>Sale</b> Liquidation	Buying and sales experience is the only human capital variable that matters and predicts exit choice. Greater independence of the firm from its owner also predicts exit choice.
<b>Leroy et al. (2015)</b>	175 Belgian micro-sized businesses (10 employees or less)	Exit intentions	The decision to continue a venture's operations when the entrepreneur exits is affected by: perceived behavioral control first, then personal attitude and subjective norms. Entrepreneurs who perceive their exit as a voluntary act have a better personal attitude towards it.  The bigger the size of the firm, the more there is pressure to sell and continue the activities under new ownership. The same is true if the firm is a family business. Entrepreneurial and management experience is positively related to perceived behavior control rather than selling the firm.
<b>DeTienne et Chirico (2013)</b>	Conceptual	Exit strategies: Financial harvest (business sale) <b>Stewardship (family succession)</b> Voluntary cessation (liquidation)	The increased levels of socioemotional wealth (SEW) present in family businesses affects exit decisions as well as their threshold of performance.
<b>Dehlen et al. (2014)</b>	613 observations in Germany, Switzerland and Austria (250 employees or less)	Exit routes: <b>Family internal</b> <b>External</b> (individual or group of individuals)	Family-firm owners prefer internal (family) transfer.
<b>Justo et al. (2015)</b>	219 Spanish entrepreneurs who had quit their business between	Exit motive Voluntary exit (e.g. <b>transfer, sale</b> ) vs involuntary exit (e.g.	Women entrepreneurs are more inclined to voluntary exit than men for personal reasons. They seem to have weaker psychological attachment to business ownership. Marriage

	2006 and 2007 (Gem data collection)	not profitable, \$ problems, no time)	also seems to be an important predictor of voluntary exit.
<b>DeTienne et al. (2015)</b>	189 firms from Duns & Bradstreet (SIC 3089 & 7373)	Exit strategies: Financial harvest <b>Stewardship</b> Voluntary cessation	Stewardship exit strategies are negatively related to extrinsic reward motivation and the size of the founding team, and positively related to a motivation of autonomy and number of employees (size).

To enhance our vision, Table 3 presents a synthesis of the primary factors that specifically affect a stewardship strategy mentioned in the previous studies.

*Table 3: Synthesis of Factors Affecting the Stewardship Exit*

<b>Individual factors</b>	Prior experience	Leroy et al. (2013); Van Teeffelen and Uhlaner (2013)
	Motivations	DeTienne and Chandler (2010); DeTienne and Chirico (2013); Justo et al. (2015)
	Age	DeTienne et Cardon (2012)
<b>Business factors</b>	Family involvement/governance	Battisti et Okamuro (2010); Leroy et al. (2015)
	Performance	Van Teeffelen and Uhlaner (2013); Wennberg et al. (2011)
	Business size	Ryan et Power (2012); DeTienne et al. (2015) Van Teeffelen and Uhlaner (2013)
	Independence of the firm	
<b>Environmental factors</b>	Proximity of urban center	Ryan et Power (2012)

This process is led by entrepreneurs. The studies shows that individual factors such as prior experience in entrepreneurship (Van Teeffelen et Uhlaner, 2013; Leroy et al., 2015), motivations or motives (DeTienne et Chandler, 2010; DeTienne et Chirico, 2013; Justo et al., 2015), and age (DeTienne et Cardon, 2012) influence an entrepreneur’s choice of exit. However, since entrepreneurs are part of an organic system, and since they mostly contribute to building the firm “as they want it to be,” organizational factors, such as family involvement (Battisti et Okamuro, 2010; Leroy et al., 2015), performance (Wennberg et al., 2011; Van Teeffelen et Uhlaner, 2013),

business size (Ryan et Power, 2012; DeTienne et al., 2015), and the independence of the firm from its owner (Van Teeffelen et Uhlaner, 2013) should also be considered. Finally, Ryan et Power (2012) mentioned that the proximity of an urban center is an environmental factor that can also affect the probability of transferring.

To summarize, although entrepreneurs are central to the exit process, the above studies examine the result of the decision to explain the decision: the exit strategy and the different factors related to a specific exit strategy. However, the entrepreneurs' decision to exit comes before their choice of exit strategy, which is only the final step of the decision-making process. DeTienne et al. (2015) explain that this oversight is likely due to the fact that exit strategies are easier to observe and therefore easier to measure empirically. Yet, the entrepreneur's decision-making process needs to be better understood. By doing this, not only do we shed light on the decision-making process of entrepreneurial exits, but we also highlight the impact of key factors that affect the process.

### **1.2.3. Decision Making as a New Lens**

The decision-making literature has a long history in fields such as politics, sociology, management, and psychology (Fayolle et Degeorge, 2012; Shepherd et al., 2014). However, despite a long list of studies, it has not often been used to explain or understand how the entrepreneur makes a decision to exit (see Shepherd et al. (2014) literature review). Entrepreneurs use their own decision-making process, specifically adapted to their own context and structure. And, though a lot of entrepreneurial decision-making processes seem "unstructured," a basic structure seems to underlie the process (Mintzberg et al., 1976).

Very few studies have used the entrepreneurial behavior model, such as the Azjen intention model, to explain the decision to exit a business or the behavior arising from that decision. For example, Battisti et Okamuro (2010), as well as Leroy et al. (2015), find that family involvement in the firm influences an owner's intention to sell it. They demonstrate that it is important for owners to have control over their choices and they also show how this affects their attitude towards their exit. Although interesting, the decision-making process is not explained, illustrated, or understood, since those studies investigate the owners' intention, but not the actual decision-making process. A decision is the conclusion of an act of intention since it is turned towards action (Fayolle et Degeorge, 2012). Therefore, it makes sense to go further than looking at the exit intention and

rather examine the decision-making literature to try to fill that gap. Indeed, in entrepreneurship, making a decision is the central element to any entrepreneurial process (Fayolle et Degeorge, 2012), yet it still needs to be better understood.

#### **1.2.4. The Decision-Making Process**

The decision-making process can be defined as the following: 1) a process that consists of choosing a plan of action to solve a problem or seize an opportunity (Schermerhorn et al., 2010); 2) a “biased” analytical approach (Huard, 1980); 3) a set of actions and dynamic factors that begin with the identification of a stimulus for action and end with a specific commitment to action (Mintzberg et al., 1976); or 4) a cognitive process related to the pursuit of an opportunity (Messeghem et Sammut, 2011).

According to Mintzberg et al. (1976), there are three main fields of literature in the decision-making process: cognitive psychology, social psychology, and management and political science. The decision-making process stems from the management and political science literature, with a focus on the organizational decision-making process. This considers the decision maker a rational actor (the economic view) and focuses on the individual: the main actor of a decision-making process. Through the lens of cognitive psychology, decision makers become the central input of decision-making, along with their imperfections and limitations. The domain of entrepreneurship has historically attempted to understand entrepreneurial decisions from this perspective.

However, given that SMEs and their owner-managers are tightly interwoven in entrepreneurial organizations, “ *organizational decision processes are described in essentially the same terms as individual decision processes* ” (Brunsson, 1982, p. 30). As such, organizational models could also be relevant to explain the individual level – usually analyzed from the perspective of cognitive psychology. The following section therefore consists of a brief review of the development of this stream of research, in which the rational decision maker, the intuitive decision maker, and the entrepreneurial decision maker are presented.

##### *1.2.4.1. The Rational Decision Maker*

An analytical approach has long been used in many disciplines such as political science, international relations and economics to explain decision-making individuals as rational actors.



One of the most influential works in this field is *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* by Allison et Zelikow (1999) (the newest edition is 1999, but the book was first edited in 1971), who examine decision-making under pressure. Their rational model is based on three assumptions (**Allison et Zelikow, 1999**). First, the rational model seeks to explain actions which are defined by a behavior reflecting an intention or ultimate goal. Second, it assumes that the action has been chosen to solve a strategic problem. Finally, to explain this phenomenon, they demonstrate what goal the organization [the government in this case] was seeking at the time of the action and how this action was a reasonable choice with regards to its objective. In other words, human behavior is understood as a set of actions driven by an intention towards a goal (Allison et Zelikow, 1999, p. 5). However, the rational actor model also presupposes the existence of optimization, or the maximization of utility. It also assumes that choices are made with constraints and in an ideal context. That is, this model assumes that actors analyze all possible alternatives and consequences and choose the one that will maximize utility (**Allison et Zelikow, 1999**).

In contrast, Herbert Simon and colleagues (Cyert et al., 1956) propose a revised rational model that acknowledges the limited “rationality” of humans. In the strategic management field, Simon has been a leading figure in organizational decision-making (Mintzberg et al., 1976; Huard, 1980; Freeman, 1998) with his bounded rationality model. This model was developed in reaction to the classic economic decision model based on the rational actor (Lipshitz et al., 2006). It is composed of three main phases (Mintzberg et al., 1976; Huard, 1980; Freeman, 1998): 1) identify problems (find what you want), 2) design/develop solutions (consider your choices), and 3) make choices (choose the path that will lead you to your objective). However, even if rationality does influence the decision-making domain, environmental complexity, uncertainty, and pace suggest that this lens is not adequate for studying leader-made decisions (Etzioni, 2002). Entrepreneurs do not always use a rational decision-making process; they often rely on their intuition instead.

#### *1.2.4.2. The Intuitive Decision Maker*

Another stream of literature, derived from cognitive psychology, has focused on the influence of intuition in the decision-making process. According to Kahneman et Klein (2009), Simon defines intuition as being the acknowledgment of patterns stored in memories. Undeniably, most decisions are made faster when individuals rely on their accumulated knowledge, which is also influenced

by their experience and habits. Although, individuals thinking they can make a decision based on their intuition alone can involve bias caused by emotions and experience (Mintzberg, 2013, p. 137).

Similarly, Corbett et al. (2007) argue that entrepreneurial cognition is the learning structure used by individuals to assess findings, use judgment, or make decisions in the evaluation of opportunities, venture creation, or even growth. This cognitive perspective acknowledges that individuals do not think alike and that they do not process information at the same pace. The decision-making process is thus formed by specific and imperfect mental actions, driven by emotions and influenced by action or judgment.

In entrepreneurship, particularly in family businesses, emotions are an important factor that need to be taken into consideration (Cadieux, 2007; Higginson, 2010; Hytti et al., 2011; DeTienne et Chirico, 2013). Indeed, Hanoch (2002) claims that emotional mechanisms are useful for processing information, as well as making rational decisions, because emotions are involved in all cognitive processes. Coget et al. (2009) explain the role of emotion in intuitive decision-making (of producers and filmmakers). They show that decisions can take different trajectories depending on the degree of familiarity with the situation, experience, expertise, and emotion. They find that emotions generated by expertise (of a familiar situation) lead to better results than other types of emotions, as these are associated with the repetition of actions. In this case, decision makers will allow emotions to guide them in their choice, without examining alternatives. On the other hand, if no emotions are felt regarding a family-related decision, entrepreneurs will use a more rational decision-making process. Finally, if entrepreneurs have neither expertise nor emotions regarding the situation, as decision makers, they will use a “delegated process,” which consists in asking others (partners or contributors) to help in the decision-making process.

Another important factor must be taken into consideration: the natural setting of the decision makers (Kahneman et Klein, 2009). Decision makers are not always able to evaluate all the options. They can be driven to make a quick decision involving constraints linked to their type of business or their field of business. Judgment and intuition based on the individual’s experience are then used. To highlight how important experience is for intuition, Kahneman et Klein (2009) argue that intuitive judgment comes from experience and expertise (accumulated knowledge).

As Fayolle et Degeorge (2012) suggest, intuition is a process that involves the ability to know something without requiring proof or fact. Intuition is useful in the decision-making process when information is fuzzy or situations are ambiguous. Bias and heuristics are therefore used to understand how fuzzy information or ambiguous situations potentially impact decision-making. In other words, bias and heuristics prove that cognitive shortcuts and simplified evaluations are involved in choices (Schermerhorn et al., 2010). According to Baron (1998), entrepreneurs use reason differently from others. For example, entrepreneurs are more affected by errors in judgment or cognitive bias than others, because they evolve in situations in which these are maximized. This suggests that entrepreneurs use a decision-making process that needs to be better understood.

#### *1.2.4.3. The Entrepreneurial Decision Maker*

Recognizing that entrepreneurs think differently, Sarasvathy (2001) proposes a new approach to understanding entrepreneurial behavior, which demonstrates that rationality (causation) and creation (effectuation) are complementary, though these perspectives at first seem to conflict. The process of causation implies a desired rational decision to emphasize an established plan with complete information and a good sense of alternatives and consequences in order to maximize its effect (Nielsen et Lassen, 2012, p. 376). This suggests a deliberate approach to strategy by establishing clear and stable objectives and goals over time (Silberzahn, 2016). Causation logic is therefore based on a paradigm of choice, since a choice can be made based on a number of existing options. This is reminiscent of rational models.

For its part, the effectuation process was developed as a reaction to the causation process. Causation was formerly the only model taught and it was used to understand how individuals use reason (Sarasvathy, 2001; Silberzahn, 2016). It focuses mostly on how actors (entrepreneurs) manage entrepreneurial challenges with limited resources, uncertainty, and no pre-established goals (Nielsen et Lassen, 2012, p. 376). This approach is non-deterministic and emergent, as it relies on the logic of creation (Sarasvathy, 2001). This means that rather than solving a problem, new possibilities are created from available resources. Entrepreneurs possess three categories of means in the effectual process (Sarasvathy, 2001): their identity (who are they? Traits, taste and capacity); their knowledge (what do they know? Education, expertise, experience) and their network (whom do they know? Personal and professional networks).

DeTienne et Chandler (2010) use the causation and effectuation process to explain the exit strategy choices of 169 plastic and software firms. They find that entrepreneurs using a causation process are more inclined to consider an IPO exit strategy and less inclined to consider liquidation. As for the effectuation process, their findings suggest that different components (such as experimentation, flexibility, affordable loss, pre-engagement, and strategic alliances) influence different exit strategies. For example, experimentation was positively related to IPOs; affordable loss was positively correlated to liquidation; and flexibility was negatively related to liquidation. Chandler et al. (2011) then identify four primary dimensions in developing a measurement scale for effectuation: 1) effectuation is a series of experiments; 2) affordable loss is more important than expected returns; 3) effectuators are flexible and adapt to contingencies; and 4) pre-engagement and strategic alliances are preferred over market analysis.

Finally, Reymen et al. (2015) demonstrate that strategic decision-making in venture creation uses both logic simultaneously. This hybrid logic involves a shift over time of a dominant logic (causation or effectuation), which is driven by the scope (narrow or wide) of the venture. A wide scope means that effectuation is used, whereas a narrow scope involves the use of causation. As such, the authors propose a dynamic model of strategic decision-making in the venture-creation process. Although this study presents interesting findings on what triggers the shifts between the logic of causation and effectuation, their model does not take individual factors into consideration, though these are important when exiting a business.

As demonstrated by Reymen et al. (2015) and proposed by Sarasvathy (2001), the two perspectives of causation and effectuation are complementary and can be used by the same individual to make different decisions in different situations or decisional phases (Sarasvathy, 2001). Although an effectual logic is pertinent to understanding the persona of the entrepreneur, it does not illustrate a decision-making process. Moreover, the focus is mainly on the decision to become an entrepreneur or on venture creation.

There are a limited number of studies examining the decision to leave a business. The following table presents a synthesis of the main insights found in the literature.

Table 4: Synthesis of the Decision-Making Perspective in the Literature

Decision-making perspective	Context of decision	Choice	Goal	Main insights
<b>Rational</b>	Ideal context	Use of analysis	Investment Maximization Optimization	Three-phase decision-making Linear and sequential process Experience is an influential element
<b>Intuitive</b>	Natural context	Use of experience, expertise, judgment, and emotion	Satisfaction Speed	Interactive processes can have different trajectories Experience is an influential element Emotion is an influential element Uncertainty complicates the process (real context) Bias and heuristics will be used as a shortcut in the process (humans are not perfect and have limits)
<b>Entrepreneurial</b>	Dynamic context (Uncertainty)	Use of both (rational and intuitive)	Depends on means or the desired goal (affordable loss)	Sequential and interactive process Complementary decision style

Given that an entrepreneurial exit is a strategic decision (DeTienne, 2010; Wennberg et DeTienne, 2014), it could be described as a strategic decision-making process that entrepreneurs might only make once in their life. As such, we can consider organizational models to be useful tools to explain the individual decision-making process, since the models proposed in the decision-making literature do not reflect the dynamics at play or describe the different phases in this kind of process. The strategic decision-making literature could therefore provide a new perspective to examine the phenomena of entrepreneurial exit decisions.

### 1.2.5. Defining an Entrepreneurial Exit Decision-making Process

The strategic management literature has provided many organizational conceptual models (Mintzberg et al., 1976; Nutt, 1984; Hickson et al., 1986; Cray et al., 1991; Hitt et Tyler, 1991; Allison et Zelikow, 1999). However, these do not necessarily build on each other; rather they propose multiple typologies, modes, and processes. Mintzberg and colleagues have “*been*

*researching the process of strategy formation based on the definition of strategy as ‘a pattern in a stream of decisions’*” (Mintzberg et Waters, 1985, p. 257). As such, Mintzberg claims that the process of strategy-making can be grouped according to three distinct modes (the entrepreneurial mode, the adaptive mode, and the planning mode), which are not exclusive to each other: *“the mode used must fit the situation”* (Mintzberg, 1973, p. 52). This suggests that although planning may be necessary in order to identify both the means required to achieve a specific end and possible alternatives, flexibility in how the process is carried out is also necessary in order to adapt to a dynamic environment. Likewise, *“some situations require no planning, others only limited planning”* (Mintzberg, 1973, p. 53). A mix of all the modes could be used and required.

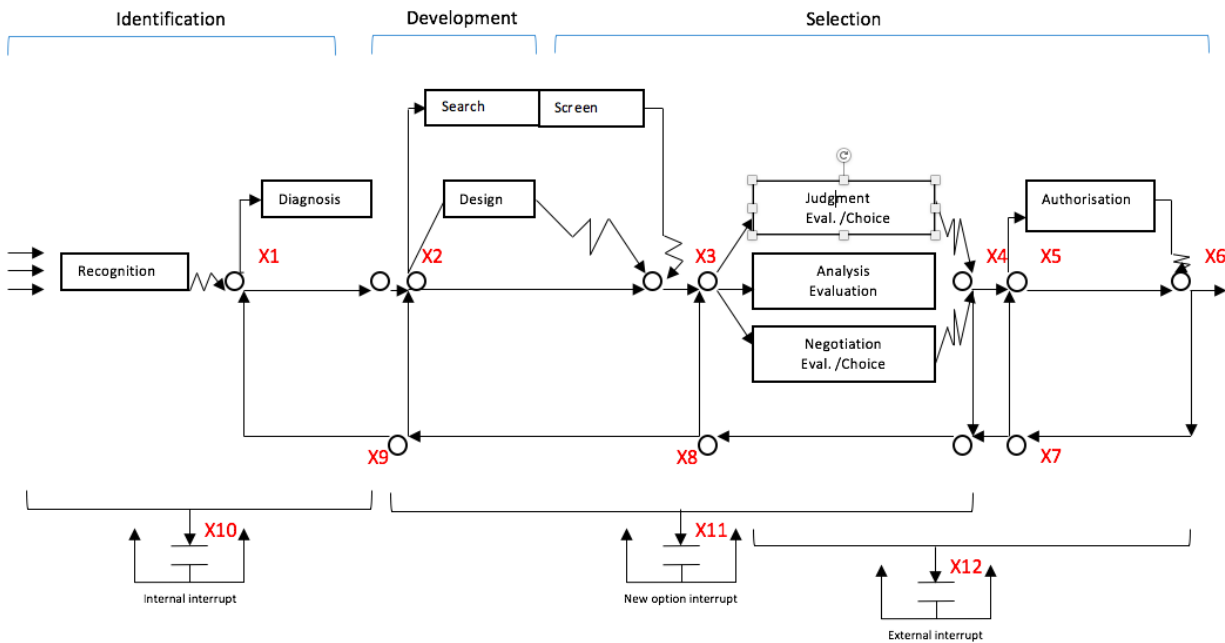
Moreover, Mintzberg’s et al’s (1976) work explains how seemingly unstructured decisions actually have a type of structure. In this way, Mintzberg et al. (1976) provide additional insights into the strategic decision-making process, suggesting that it is characterized by the novelty of the decision to be made, the numerous steps leading to a final choice (complexity), and the iterations that can occur during the process (open-endedness). These are chiefly caused by dynamic factors and therefore add to the complexity of the process.

With regards to the decision-making process, Mintzberg and Waters (1985) also imply that strategy formation can be deliberate or emergent and they thus propose eight strategy types (planned, entrepreneurial, ideological, umbrella, process, unconnected, consensus, and imposed). However, we retain from their work that *“strategy formation walks on two feet, one deliberate, the other emergent”* (p. 271). For us, “emergent” strategy means that the process happens mostly in an “unintended order” in which a willingness to learn must be present. Their work has contributed much to the understanding of organizational structures and their strategic counterparts (e.g. emergent or deliberate; see Mintzberg et Waters (1985)) and demonstrates that the analytical process used in the field of strategic decision-making needed to incorporate more flexibility. According to Mintzberg and Waters (1985), *“since strategy has almost inevitably been conceived in terms of what the leaders of an organization ‘plan’ to do in the future, strategy formation has, not surprisingly, tended to be treated as an analytic process for establishing long-range goals and action plans for an organization [...]”* (Mintzberg et Waters, 1985, p. 257).

That said, though they recognized that rationality can be a part of the decision-making process, Mintzberg et al. (1976) were also able to capture the iterative character of the decision-making

process. Their dynamic model uses the three main phases of the classic decision model, however, they developed sub-steps and groups of dynamic factors (interruptions, delays, interferences, etc.) to allow for iterations in the decision-making process. The result “*is that steps in a rational strategic decision process actually shift, branch, cycle and recycle*” (Eisenhardt et Zbaracki, 1992, p. 21). Their study therefore “*made a major contribution by identifying key phases of decision-making and external factors that influence the process*” (Nutt, 1984, p. 414). As such, their framework has become a classic model of the strategic decision-making process (see figure 3), and has been used both to study the decision-making process related to crises (Forgues, 1993) and to examine decision-making in organizations (McKinnon, 2003).

Figure 3: The General Model of the Strategic Decision Process (Mintzberg et al., 1976)



This illustrated process demonstrates that decision-making is not necessarily a sequential, step-by-step, or logical process (DeTienne, 2010; Nutt et Wilson, 2010). Rather, it reflects both the main decision phases (from normative models) and a series of subdecision routines within each phase. Furthermore, the many loops are caused by dynamic factors (delays, interruptions, etc.), which can occur during the process at any step or during any decision-making phase; the loops allow for reiterations and different paths to emerge. This model was developed to support a wide range of organizations with different strategic decision-making activities. We propose, however, to refine this framework and apply it specifically to the decision to exit, by revising the different phases and

routines and adding multilevel factors (such as individual, organizational, environmental), which we draw from the entrepreneurial exit and entrepreneurial decision-making literature.

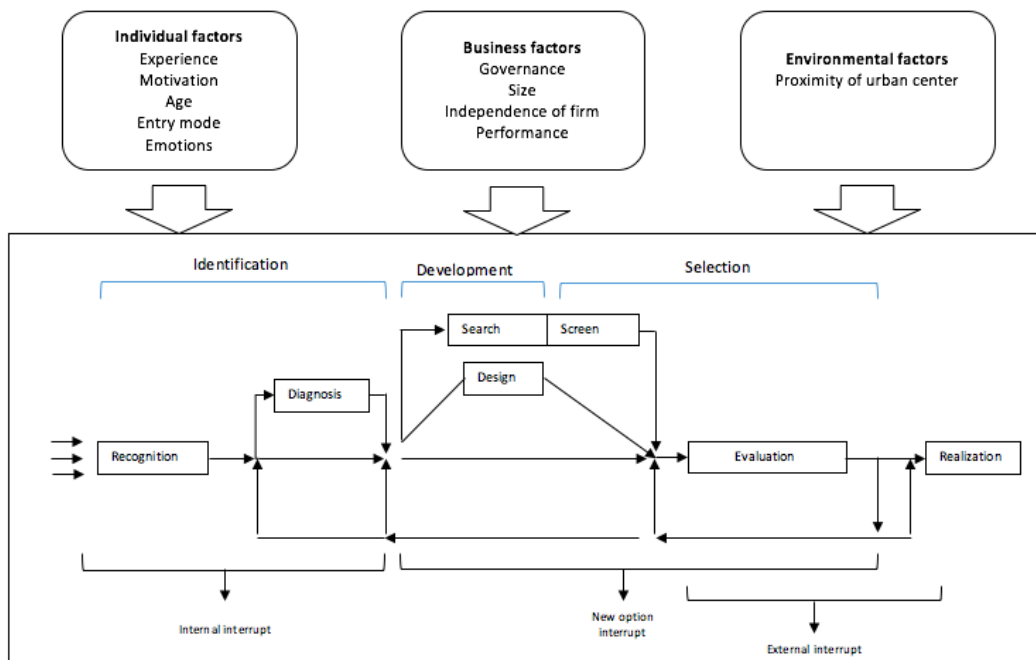
Our revised model initiates a timely exploration of the process by which entrepreneurs decide to transfer. Moreover, the use of organizational models are relevant to studying entrepreneurs as they are tightly bound to their organization (Brunsson, 1982). As well, given that individuals move more easily from a decision mode to an action mode than does an organization (Brunsson, 1982), their decision-making process should be easier to observe.

### 1.2.6. Revisited Framework

Mintzberg et al.'s (1976) general model of the strategic decision-making process is a dynamic model, which allows us to follow the main rationale of the decision maker and capture the real context of such a process (mainly exemplified by iterations). Mintzberg et al.'s study made a major contribution by identifying key decision-making phases and external factors that influence the process (Nutt, 1984), and demonstrating that steps in a rational, strategic decision process actually shift, branch, cycle, and recycle (Eisenhardt et Zbaracki, 1992).

Based on what has been exposed previously, we propose the following model (Figure 4):

Figure 4: Proposed Framework





We have kept the three main phases of Mintzberg et al.'s (1976) original model, including subroutines and dynamic factors, but we have removed the authorization phase, as most of the time the entrepreneur is the only decision maker. Moreover, we have incorporated a realization phase into the model, as we consider it an important step to concluding the decision-making process. Finally, individual, organizational, and environmental factors have also been introduced to highlight their importance in the decision-making process, as demonstrated by our analysis.

### **1.3. Implications**

This article revisits a foundational framework to better understand the decision-making process of entrepreneurs who are deciding to exit (by transferring their business). As we have proposed in this paper, the combined analysis of the decision-making process, drawn from a strategic-model framework, and the factors influencing the different steps of the process are potential contributions for examining the exit decision of an entrepreneur. In fact, our article provides new insight into entrepreneurial exits and helps understand the critical steps involved in decision-making, as the entrepreneur is considered a central element in the decision-making process. The lack of theoretical knowledge on entrepreneurial exit processes and the looming prevalence of entrepreneurial exits in industrialized regions due to an aging population makes understanding these steps particularly important.

With this work, we expand on the entrepreneurial exit and entrepreneurial decision-making literature: previously, few studies had tried to understand entrepreneurial exit decisions based on Azjen's TPB (Theory of Planned Behavior), but to our knowledge none have drawn on the strategic decision process literature (strategic management), as this stream of literature traditionally explored larger bureaucratic firms. Wennberg et DeTienne (2014), however, invited researchers in entrepreneurship to examine the strategic management literature as, according to them, "[strategic decision models] could be a source of inspiration for researchers seeking to present in-depth studies of entrepreneurial exit" (p. 12). Researchers such as Mintzberg explored strategic decision pathways, though several decades ago. We have therefore updated Mintzberg's original model and extended it to describe the decision to exit. As such, we have contributed to filling the gap in knowledge on entrepreneurial exits related to how SME-owners both make an initial decision to exit and proceed with choosing an exit strategy. As such, our work complements that of DeTienne

and others (DeTienne, 2010; DeTienne et Cardon, 2012; DeTienne et Chirico, 2013; DeTienne et al., 2015; DeTienne et Wennberg, 2016), who explain exit decisions by exploring the factors that impact exit strategies; these factors have been considered in our proposed model. Different drivers (goals and motives) influence the decision pathways or trajectories and, more specifically, the decision-making steps.

That said, our model must be tested. It could be combined with individual theoretical models to add to the applicability of our proposed model. For example, further research could reveal different trajectories that are used by entrepreneurs specifically when they exit using a stewardship strategy. It could also be used to uncover specific behaviors to explain the exit decision process. Likewise, the effectuation perspective (Saravathy, 2001) could be a productive avenue to explore.

Furthermore, our model could be used to examine different exit strategies (IPOs and liquidation, for example) and to compare differences and similarities in the decision-making process. We have also mentioned only a few factors that could influence the decision process, but we have not linked them directly to the decision-making steps or phases. More work on this could bring important insight into better understanding the entrepreneurial decision process.

On an empirical level, to fully understand the exit process, case studies should be privileged (Gagnon, 2012) and put into context (Yin, 2011). This would contribute to the many quantitative studies in the field of entrepreneurial exits. For example, it could shed light on the nature of the relationship between dynamic factors and the decision process.

For educators and consultants, there are interesting implications. As the proposed framework considers the entrepreneur as the central focus of the process and illustrates the main steps that lead to exit decision and the factors that influence the process, it helps to understand why and how the entrepreneur makes his choices. It can therefore help to explain the non-rational choices and how it affects the process. Understanding the decision-making process of exiting entrepreneurs will also help to provide practitioners with more accurate knowledge.

Finally, from a larger, economic perspective, considering that regional economies can be preserved by business transfers and that buying a business has more chance of success than starting one (Commission of the European communities, 2006), political decision makers and leaders should be eager to learn more about entrepreneurial exit phenomena to help facilitate transfers (Leroy et

al., 2010). Governments and advisors seeking to support their local economies through SMEs and their owners and to offer suitable support programs or training should therefore be promoting the entrepreneurial exit as an action that would benefit not only the economy, but individual entrepreneurs as well.

#### **1.4. Final Words**

Decisions related to both business creation and entrepreneurial activities, such as growth, innovation, and the development of companies, have been the subject of numerous studies in entrepreneurship. Decision-making models help us understand and explain the factors affecting these strategic decisions in the life cycle of an SME. Here we choose to focus on the option to “transfer to another person,” as it is a complex strategy to adopt (Cadieux et Brouard, 2010), and yet it offers businesses the greatest chance of survival in terms of activity, jobs, and value creation. As such, this article aims to enhance academic knowledge on entrepreneurship by proposing a process model that takes into account several variables (individual, environmental, business) and to provide new insight into the question raised by Shepherd et al. (2014): “*What is the entrepreneurial decision-making process in exiting a successful venture?*” (p. 19).

# Chapitre 2

## Design et méthodologie

Ce chapitre présente le design de la recherche incluant les objectifs spécifiques de chaque article et les relations entre eux. Une description détaillée de la méthodologie utilisée est également présentée.

### 2.1. Design de la thèse

Rappelons que les objectifs de la recherche sont de comprendre le processus décisionnel des dirigeants de PME, ainsi que les facteurs influençant la décision de sortie entrepreneuriale. À ce stade nous sommes en amont du choix de stratégie de sortie qui est le résultat des prises de décisions. À noter que les deux processus peuvent être concomitants, s'entrecroiser ou être distinct.

La thèse est donc constituée de trois articles qui visent à procurer une meilleure compréhension du processus décisionnel du dirigeant de PME lors d'une sortie entrepreneuriale en contexte de transmission d'entreprise. Chaque article, bien qu'indépendant, a été rédigé dans une suite logique où les objectifs spécifiques de chaque article s'articulent autour du même but (voir tableau ci-dessous).

Tableau 2 : Design de la thèse par articles

<i>Question</i>	<i>Objectifs spécifiques</i>	
Comment les dirigeants de PME prennent-ils la décision de quitter leur entreprise et de s'engager dans un processus de transmission ?	<b>Article 1</b>	Proposer un cadre théorique pour l'étude du processus décisionnel des dirigeants de PME lorsqu'ils décident de sortir en choisissant la transmission de leur entreprise.
	<b>Article 2</b>	Décrire le processus décisionnel menant à la sortie entrepreneuriale du dirigeant de PME; repérer des régularités et identifier des trajectoires ou types de processus de décision dans un tel contexte.
	<b>Article 3</b>	Identifier les facteurs influençant le processus de décision de sortie de l'entrepreneur et mieux comprendre de quelle façon ils interviennent;

Notre recherche s'inscrit donc dans une démarche descriptive (comment) afin de visualiser le processus décisionnel et d'en comprendre les mécanismes. Chaque article fournit des éléments de réponse à la question générale de recherche tout en étant complémentaire quant aux contributions de chacun. L'approche qualitative est privilégiée afin d'approfondir en détail le contexte, le processus et les interactions tout au long du processus décisionnel. Elle est utile afin de mieux comprendre les processus tels que la prise de décision (Langley, 1997) en offrant une richesse (Marshall et Rossman, 2011) dans la compréhension du processus décisionnel des dirigeants de PME et permet de valider et d'enrichir le modèle théorique proposé (Alvesson, 2003).

La section suivante présente donc les choix méthodologiques qui ont été pris dans le cadre de ce projet de recherche.

## **2.2. Choix méthodologiques**

### **2.2.1 Stratégie de recherche**

La stratégie de recherche mobilisée (dans le cadre des articles 2 et 3) est l'étude de cas multiples afin de mettre l'accent sur les processus (Marshall et Rossman, 2011) liés à la décision de s'engager dans la sortie, par la transmission ou vente de leur entreprise. L'étude de cas comporte trois grandes forces (Gagnon, 2012, pp. 2-3) :

1. elle fournit une analyse en profondeur du phénomène dans son contexte;
2. elle offre la possibilité de développer des paramètres historiques et;
3. elle assure une forte validité interne puisque les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée.

L'étude de cas multiples vise, entre autres, à tirer des conclusions d'un ensemble de cas (Gagnon, 2012), ce qui correspond bien à ce que nous cherchons à accomplir ici. De même, l'étude de cas permet l'utilisation de multiples méthodes (Marshall et Rossman, 2011) pour étudier le phénomène dans son contexte réel (Yin, 2011).

Or, même si le fait d'avoir de multiples cas ne favorise pas une immersion prolongée, cette stratégie permet toutefois d'acquérir une plus grande possibilité de transférabilité (validité externe) puisque le but est de décrire le processus des décideurs en contexte de sortie ainsi que les facteurs associés aux étapes de ce processus de décision.

### **2.2.2 Collecte de données**

La collecte de données devait permettre d'aller chercher des informations riches auprès des acteurs impliqués c'est pourquoi des entrevues individuelles, sous forme semi-structurée, ont été utilisées comme méthode de collecte. Cette méthode a permis d'aller chercher des données à la fois sur le processus décisionnel et sur les facteurs d'influence. L'entretien est l'une des plus importantes sources d'information (Gagnon, 2012) pour documenter un processus comme le soutiennent Mintzberg et al. (1976):

*« Observation is certainly a powerful and reliable method, but extremely demanding of research resources because strategic decision processes typically span periods of years; often forced to study the process after completion, therefore, the researcher is obliged to rely heavily on interviewing. The best trace of the completed process remains in the minds of those people who carried it out » (Mintzberg et al., 1976, p. 248).*

La forme semi-structurée de l'entretien permettait au sujet de s'exprimer sur des thèmes contenus dans un guide. Le guide d'entretien a été bâti pour que l'individu décrive, avec le plus de détails possibles, le processus de prise de décision qui a mené (ou le mène) le dirigeant à sortir de son entreprise. Les thèmes concernaient entre autres : les choix qu'il a faits, ses ambitions/motivations personnelles et celles qu'il a pour l'entreprise, les actions qu'il a posées dans cette optique, les gens qu'il a consultés, etc.

Les entretiens ont été conduits face à face afin d'élaborer sur les sujets qui demandaient à être approfondis au fur et à mesure et de noter le contexte, les comportements ou les attitudes (le non verbal) qui ajoutent à la richesse des données. Il a aussi été possible d'approfondir certains aspects au besoin avec des questions de suivi (Marshall et Rossman, 2011) quand les réponses étaient trop vagues ou imprécises. Les entrevues ont été enregistrées après avoir reçu le consentement des individus, et transcrites afin de les coder pour analyse. Il était indiqué aux participants que les

enregistrements seraient détruits après la parution de la recherche (soutenance de la thèse) et qu'aucun nom d'individu ou d'entreprise ne serait mentionné dans les transcriptions et dans la recherche. Malgré ces moyens pris pour assurer l'anonymat des individus et de leur propos, un dirigeant a refusé l'enregistrement de la rencontre. Dans ce cas précis, des notes manuscrites ont alors été prises avec le plus de détails possibles et la chercheuse a enregistré tout ce dont elle se souvenait sur le chemin du retour afin de conserver le plus de détails possibles des propos du dirigeant. Le tout a été transcrit dans les notes déjà prises.

Les individus interviewés étaient des dirigeants d'entreprise ou d'ex-dirigeants d'entreprise ( $n = 15$ ), des entrepreneurs cédants ou qui ont cédé. Étant donné que les actions et décisions avaient déjà eu lieu dans la plupart des cas et ne pouvaient être observées en temps réel, l'entretien a permis de recueillir quand même des données pertinentes (Creswell, 2009). Le contact avec l'individu donne accès à une qualité supérieure de données (Palys et Atchinson, 2008), cependant il fallait s'assurer d'établir un lien de confiance significatif afin que l'interviewé soit à l'aise de donner l'information complète (Marshall et Rossman, 2011).

De même, des gens de leur entourage - des informateurs - ( $n = 13$ ) ont également été rencontrés afin de valider les informations et les points de vue des dirigeants. Ces informateurs étaient désignés par le dirigeant lui-même à la fin de chaque entretien (*Q : Pouvez-vous m'indiquer une personne de votre entourage qui vous connaît bien et qui peut me parler de votre processus de décision relativement à votre décision de sortie?*). Bien que tous ont accepté de nous recommander un informateur lors de l'entretien, une dirigeante n'a toutefois pas donné suite à notre demande malgré les nombreuses tentatives de rappel (par courriel et téléphone). De même, nous n'avons pas fait de suivi concernant la possibilité de rencontrer un informateur dans le cas d'un dirigeant provenant d'une région autre que celle visée au départ ayant déjà atteint un nombre respectable de cas et ne sachant pas si nous allions l'inclure dans notre échantillon.

Les entretiens ont eu lieu en majeure partie à leur bureau ou leur résidence, au moment le plus opportun pour eux. Un seul entretien a été réalisé dans un restaurant sur l'heure du midi afin d'accommoder le dirigeant (celui de la région de la Mauricie, de passage dans la région de QC). La collecte de donnée s'est étendue sur une période de 7 mois : de la fin mars à la fin octobre 2016.

De même, des notes de terrain constituées d'observations, d'impressions et de réflexions ont été consignées par écrit (D'Amboise et Audet, 1996) et ont servi dans l'interprétation des données (Eisenhardt, 1989). Les notes de terrain ont été consignées tout de suite après la rencontre, dans la mesure du possible, afin d'avoir un compte rendu riche et le plus précis possible.

Finalement, une analyse documentaire partielle a également été effectuée. Cette méthode inclut par exemple : les articles de journaux, les archives, les documents de l'entreprise, les plans formels écrits. L'analyse documentaire a servi principalement à corroborer les renseignements provenant d'autres sources (Yin, 2011; Gagnon, 2012). Elle a également servi à reconstituer les faits chronologiquement et dans cette optique, des fiches descriptives de l'entreprise et de l'entrepreneur ont été réalisées afin d'avoir un maximum d'informations sur l'entreprise (contexte réel du dirigeant).

### **2.2.3 Consentement et comité d'éthique**

L'approbation du comité d'éthique (#2016-022/03-03-2016) a été reçue en mars 2016. Comme la recherche demandait des contacts directs avec un être humain, le consentement du participant était requis pour effectuer les entretiens. Un document expliquant les tenants et aboutissants de la recherche, les risques encourus, la participation volontaire et la possibilité de pouvoir se retirer en tout temps de la recherche, le traitement des données recueillies de même qu'une description de la chercheuse était remis aux participants de façon électronique (ou papier le cas échéant) à la suite du premier contact et récupéré par la suite par la chercheuse en personne ou par courriel (fichiers PDF contenant la signature du participant). La personne avait aussi le loisir de joindre la chercheuse à sa convenance si elle avait des interrogations avant ou après la rencontre.

### **2.2.4 Accès au terrain de recherche**

La sélection des cas s'est faite via les réseaux personnels et professionnels de la chercheuse principale. Étant familière avec le phénomène à étudier, l'étape de familiarisation du chercheur avec son phénomène (Gagnon, 2012) était déjà bien entamée. Détenant des contacts privilégiés dans le monde des affaires de la région de Québec et de Chaudière-Appalaches, nous avons un



accès relativement facile à des professionnels qui pouvaient diffuser la recherche de participants pour notre étude. Dans la plupart des cas, ces intermédiaires identifiaient d'emblée des dirigeants qui répondaient aux critères de sélection et les contactaient personnellement.

Dès que les dirigeants nous étaient recommandés, nous communiquions avec eux soit par courriel dans un premier lieu, ou directement par téléphone. Ils étaient alors informés du motif de l'appel en mentionnant que [LA PERSONNE RÉFÉRENCE] a suggéré qu'il pourrait être intéressé à notre étude. Si la personne se montrait toujours intéressée, un courriel contenant les informations relatives à l'étude lui était acheminé pour valider son consentement à participer. La prise de rendez-vous était privilégiée lors de l'appel téléphonique, mais elle pouvait également se faire par courriel.

L'informateur du dirigeant était identifié à la fin de l'entretien avec ce dernier. Dans certains cas, le dirigeant nous présentait directement la personne référée avant notre départ afin d'accélérer la prise de rendez-vous. Pour les autres, certaines personnes référées étaient déjà connues de la chercheuse principale, ce qui facilitait la prise de rendez-vous, alors que d'autres étaient contactés directement (par courriel ou téléphone) en mentionnant qu'ils étaient référés par le dirigeant. Comme pour le dirigeant, un courriel était acheminé aux informateurs contenant les objectifs de l'étude et le formulaire de consentement.

## **2.2.5 Population à l'étude**

### **2.2.5.1 Unité d'analyse**

Brigham et al. (2007) argumentent que l'entrepreneur, en tant qu'unité d'analyse la plus importante dans la recherche en entrepreneuriat, nécessite qu'on le comprenne mieux. Dans le cadre de notre projet, nous sommes particulièrement intéressés au cheminement de l'individu lorsqu'il entame un processus de décision concernant sa sortie. C'est pourquoi notre unité d'analyse principale est l'individu.

### **2.2.5.2 Échantillon et critères de sélection**

Notre échantillon est théorique dans la mesure où l'on visait avant tout la diversité quant à la représentativité de la population de dirigeants de PME et non la proportionnalité (Gagnon, 2012, p. 32). Cette stratégie d'échantillonnage met plus l'accent sur l'adéquation de l'échantillon avec le

phénomène que sur la quantité de l'échantillon (Bowen, 2008, p. 140). Nous visions également une variation maximale de l'échantillon afin de pouvoir identifier des « patterns » communs (Marshall et Rossman, 2011).

Bien qu'Eisenhardt (1989) recommande d'utiliser quatre à dix cas, dans le cadre de notre étude, nous souhaitons pouvoir réaliser douze cas en tenant compte de la possibilité de mortalité en cours de collecte de données (cas que l'on doit laisser tomber pour toutes sortes de raisons). Au total nous en avons quinze (15) : l'engouement du sujet auprès des personnes contactées pour le recrutement de participants a fait en sorte que nous avons eu plus de participants qu'espéré. Étant donné que le nombre de cas influe sur la richesse et sur la complexité de l'échantillonnage (Miles et Huberman, 2003, p. 63), nous avons rencontré toutes les personnes qui désiraient participer à l'étude, et ce malgré l'intérêt tardif pour les derniers cas. En effet, des personnes nous ont contactées tardivement pour nous référer des dirigeants ce qui explique la période de 7 mois de collecte de données.

Les participants devaient répondre à des critères de sélection ce qui s'apparente à un échantillon raisonné (Guest et al., 2006). Afin d'obtenir une représentativité théorique, les différents cas devaient posséder des traits communs entre eux (Rispal, 2002). Les critères d'échantillonnage ont été définis de façon à être composés de participants possédant les connaissances sur le phénomène à l'étude (Bowen, 2008). Les deux tableaux suivants présentent ces critères d'échantillonnage:

*Tableau 3 : Critères d'échantillonnage généraux*

<b>Qui</b>	<b>Quoi</b>	<b>Quand</b>	<b>Où</b>
<b>Dirigeants de PME</b>	Cheminement de leur décision de sortie (le processus) Facteurs qui affectent leur processus	Sortis de leur entreprise ou engagés dans un processus de sortie	Régions de Québec et Chaudière-Appalaches

Tableau 4 : Critères d'échantillonnage spécifiques

Thèmes	Critères d'échantillonnage spécifiques
Le dirigeant	Homme et/ou femme dirigeant et possédant, ou ayant dirigé et possédé, une PME A/avait le plein contrôle sur son entreprise
La PME	De 5 à 250 employés Entreprise privée Active (qui est toujours en opération)
La sortie (ou le processus de sortie)	Par une stratégie d'intendance (familiale, interne, externe) Décision initiale de sortie déjà prise (de s'engager dans un processus de transmission/vente) Si déjà sorti, depuis < de 5 ans
Les informateurs	Personnes qui peuvent corroborer les informations recueillies lors de l'entretien avec le dirigeant (par exemple : conjoint(e), conseiller, membres de la famille)

Chaque dirigeant de PME/entrepreneurs a été considéré comme un cas à l'étude pour lequel des informations complémentaires ont été collectées. Ces individus ont fait de nombreux choix dans les différentes phases de création et de développement de leur entreprise. Arrivés au moment de faire le choix de sortir, c'est encore ces derniers qui, en fonction de leurs aspirations personnelles et pour l'entreprise, feront les choix quant à leur processus de sortie.

Les PME peuvent être définies « *comme des entreprises indépendantes qui comptent un nombre de salariés limité ... [dont le] nombre varie selon les systèmes statistiques nationaux. Le plafond le plus fréquent est de 250 salariés, notamment dans l'Union européenne.* »<sup>8</sup>. Cette étude s'appuie sur cette définition de la PME s'intéressant aux entreprises de moins de 250 employés puisque la taille est un facteur important ayant démontré un lien avec le fait de sortir ou non de son entreprise.

Les régions de Chaudière-Appalaches et de Québec sont privilégiées dans le recrutement. En effet, la région de Chaudière-Appalaches possède une forte concentration de PME : « *Elle possède un bassin important de PME issues majoritairement de secteurs plus traditionnels comme la transformation métallique, la plasturgie, les produits agroalimentaires et les produits d'habitation (bois)* »<sup>9</sup> Cette région est aussi reconnue comme étant le « royaume de la PME » au Québec. La région de Chaudière-Appalaches se démarque avec un rapport du taux de démarches (pour créer une entreprise) sur le taux d'intentions (de se lancer en affaires) de 69,5 % (Indice entrepreneurial québécois, 2015, p. 18). La région de Québec, qu'en-t-à elle, est une région où il existe une vitalité

<sup>8</sup> <http://www.oecd.org/fr/industrie/pme/1918323.pdf> (consulté le 7 mars 2018)

<sup>9</sup> <http://www.dec-ced.gc.ca/fra/regions/chaudiere-appalaches/index.html> (consulté le 13 février 2018).

économique importante depuis plusieurs années. La région de la Capitale-Nationale regroupe 10% de la production des entreprises québécoises et occupe le 3<sup>ième</sup> rang en importance derrière les régions de Montréal (35%) et de la Montérégie (15%).<sup>10</sup>

Le choix de sortie entrepreneuriale devait être établi en fonction d'une sortie d'intendance qui correspond à une vente ou transfert à un membre de la famille, à des employés (interne) ou à des personnes provenant de l'externe. Les dirigeants avaient donc l'intention d'assurer la pérennité de l'entreprise qu'ils possèdent, en optant pour des stratégies d'intendance.

Les informateurs rencontrés viennent corroborer les propos du dirigeant et enrichissent le contexte dans lequel ce dernier a eu à prendre la décision de sortir de son entreprise. Ces personnes étaient soit des membres de la famille (repreneurs), des conseillers ou consultants ou même des parties prenantes (comptable/contrôleur par exemple). Puisqu'ils ne vivaient pas les mêmes émotions que le dirigeant, leur témoignage et apport a servi à relativiser les faits et à les remettre en ordre chronologique au besoin. C'est un moyen de trianguler les données recueillies auprès des entrepreneurs sortants.

### **2.3. Description des cas**

Au final, la collecte des données a permis de regrouper les informations en 15 cas distincts. Pour constituer ces 15 cas, nous avons donc rencontré 15 dirigeants et 13 informateurs et recueilli des documents de l'entreprise lorsque disponible. Le tableau ci-dessous présente une description sommaire des cas de notre étude selon les paramètres d'échantillonnage énumérés auparavant. Parmi les cas, sept (7) proviennent de la région métropolitaine de Québec et sept (7) de la région de Chaudière-Appalaches. Un cas, provenant d'une région voisine (la Mauricie), s'est ajouté en cours de route. La plupart des dirigeants (7/15) avaient déjà concrétisé en partie ou en totalité le transfert de leur entreprise (direction et propriété) ou étaient déjà bien engagés dans le processus (6/15). Seulement deux (2) dirigeants en sont à l'étape de réflexion de la mise en œuvre de leur sortie entrepreneuriale. Cinq (5) des informateurs rencontrés étaient des personnes internes à l'entreprise qui connaissent le dirigeant depuis assez longtemps pour pouvoir témoigner du

---

<sup>10</sup> <https://www.quebecinternational.ca/media/1974764/portrait-socioeconomique-capitale-nationale.pdf> (consulté en février 2018)

cheminement décisionnel du dirigeant lorsqu'il a décidé de transmettre son entreprise (contrôleur, directeur général et directeur des ventes). Ils étaient considérés comme des gens de confiance par le dirigeant, à la limite, des amis. Quatre (4) informateurs étaient des membres de la famille (conjoint/e, fils/fille) qui ont ou avaient un rôle dans l'entreprise également. Quatre (4) autres informateurs provenaient de l'entourage extérieur du dirigeant, mais avaient soit développé une relation de confiance depuis longtemps (notaire, comptable), ou étaient impliqués dans le processus de transmission en tant qu'accompagnateurs (consultants). Leurs entreprises ont entre 10 et 250 employés (en 2015) (moyenne de 55) et œuvrent dans les secteurs de la fabrication (7/15), du commerce de détail (3/15), de la construction (3/15), de la distribution en gros (1/15) et du service aux manufacturiers (1/15).

*Tableau 5 : Description sommaire des cas à l'étude*

Cas #	Informateur rencontré	Stade du transfert	Stratégie de sortie	Secteur d'activité	# employés (2015) <sup>11</sup>	Régions
1	Contrôleur	Réalisé	Familial	Fabrication/ Construction	105 [65]	Chaudière-Appalaches
2	Consultant	Réalisé	Mixte (familial, interne, externe)	Distribution de gros/ Recyclage	20	Chaudière-Appalaches
3	Conjoint/ Associée	Réalisé	Externe	Fabrication/ Commerce de détail	50 [75]	Québec/ Lévis
4	Fils/ Repreneur	En cours	Familial	Fabrication	10	Québec/ Lévis
5	DG	Réalisé	Externe	Fabrication	20	Québec/ Lévis
6	Conjointe/ Contrôleur	Réflexion	Familial ou Mixte (+ interne)	Commerce de détail	50	Chaudière-Appalaches
7	N/A	Réflexion	Familial ou Mixte	Service aux manufacturier	15 [30]	Chaudière-Appalaches
8	Fille/ Repreneure	En cours	Familial	Commerce de détail	20	Québec/ Lévis
9	Contrôleur	En cours	Mixte (familial, interne)	Fabrication et installation/ Construction	250	Chaudière-Appalaches
10	Comptable/ Mentor	Réalisé	Familial	Construction/ Service	70	Québec/ Lévis
11	Notaire/ comité aviseur	Réalisé	Mixte (familial, interne)	Fabrication	100	Chaudière-Appalaches

<sup>11</sup> Le nombre d'employés entre [ ] est en fonction des saisonnalités de l'entreprise.

<b>12</b>	N/A	En cours	Interne	Construction	40	Mauricie <sup>12</sup>
<b>13</b>	Contrôleur	Réalisé	Mixte (familial, externe)	Construction	25	Québec/ Lévis
<b>14</b>	Consultante	En cours	Familial	Fabrication	50	Chaudière- Appalaches
<b>15</b>	Directeur des ventes/ Retraité	En cours	Mixte (familiale, interne)	Commerce de détail	90	Québec/ Lévis

Quant à l'échantillon de dirigeants rencontrés, il est composé de trois (3) femmes et douze (12) hommes dont l'âge moyen est de 61 ans. Leur niveau de scolarité est majoritairement de niveau secondaire (5/15) et collégial (4/15). Onze (11) dirigeants ont créé leur entreprise de toute pièce et quatre (4) l'ont repris (de ce nombre, trois l'ont acquis de la famille alors qu'un est un repreneur externe). L'âge moyen de leur entrée dans la carrière entrepreneuriale est de 29 ans. Finalement, la grande majorité des dirigeants rencontrés était propriétaires uniques lors de la transmission de l'entreprise.

*Tableau 6 : Description sommaire des caractéristiques des dirigeants de PME de l'échantillon*

<b>Cas #</b>	<b>Genre</b>	<b>Âge</b>	<b>Niveau de scolarité</b>	<b>Mode d'entrée (création/reprise)</b>	<b>Âge au démarrage d'une 1ère entreprise</b>	<b>Nombre de propriétaires lors de la transmission</b>
<b>1</b>	H	63	Baccalauréat	Rachat entreprise existante	25	1
<b>2</b>	H	68	Certificat	Création	43	1
<b>3</b>	F	62	Collégial	Rachat d'un fonds de commerce	24	51 actionnaires minoritaires (60%), 4 majoritaires (40%)
<b>4</b>	H	62	Collégial	Création	37	1
<b>5</b>	H	65	Secondaire V + cours technique	Création	33	2 (50/50)
<b>6</b>	H	56	DEP	Création	19	1
<b>7</b>	F	55	Certificats (2)	Création	44	1
<b>8</b>	H	65	Baccalauréat (CPA)	Création	18	1
<b>9</b>	H	61	Collégial (Technique)	Création	25	5 (5%, 5%, 5%, 5% et 80%)

<sup>12</sup> Comme on s'intéresse au dirigeant, nous n'avons pas vue d'objection à intégrer ce dirigeant à l'échantillon bien que son entreprise ne se situe pas dans les régions ciblées au départ. Ce cas constitue également notre seul cas de transmission interne, une autre raison qui motive notre choix de le conserver dans notre échantillon.

10	F	61	Secondaire V + Certificat en administration	Reprise/entrepri se familiale	33	2 (50/50)
11	H	61	Technique + Certificat en administration	Création	26	2 (49/51)
12	H	63	Secondaire V	Création	35	1
13	H	68	Secondaire V	Création	22	1
14	H	55	Secondaire V	Création	30	1
15	H	54	Collégial	Reprise/entrepri se familiale	24	1

## 2.4. Analyse des données

L'analyse qualitative s'effectue souvent en simultané de la collecte de données (D'Amboise et Audet, 1996; Gagnon, 2012). Ceci permet de mettre progressivement en lumière des éléments qui surgissent à travers les entretiens et les observations et d'en ajuster le contenu au fur et à mesure (Maxwell, 2008, p. 236). La transcription des données enregistrées s'est donc faite de façon simultanée avec la poursuite des entretiens et avec l'analyse des données. C'est l'observation des variables qui composent le processus qui était au centre de notre analyse descriptive (Thiétart, 2007).

Le processus d'analyse signifie avant tout de donner du sens aux textes et documents (Creswell, 2009). Pour ce faire, notre processus d'analyse s'est effectué en plusieurs boucles. Voici une description des grandes étapes de notre le processus d'analyse :

### Transcription des données

Dans un premier temps, les données enregistrées au préalable, de même que les notes de terrain, ont été transcrites. Pour ce faire, nous avons utilisé une pédale de transcription (Olympus) pour constituer des données électroniques (fichiers Word), facilitant ainsi la codification de données aussi denses.

Au total, les verbatim constituent 600 pages de données : 421 pages d'entretien avec les dirigeants (moyenne de 32 pages/dirigeant) et 179 pages d'entretien avec les informateurs (moyenne de 16 pages/informateur).

## **Codage des données**

Dans un deuxième temps, l'étape du codage consiste à décortiquer l'information et la coder pour la classer dans différentes catégories créées à priori ou au fur et à mesure (D'Amboise et Audet, 1996; Maxwell, 2008). C'est ici que plusieurs « boucles » se sont enchaînées dans le processus de codage. Premièrement, une relecture des verbatim a été effectuée afin de surligner des éléments qui ont capté notre attention. Un document descriptif de chaque cas a aussi été initié en parallèle ainsi qu'une cartographie primaire du processus décisionnel, et des notes ont été prises dans un cahier de recherche (impressions, intuitions, constats, etc.).

Par la suite, les transcriptions ont été importées dans le logiciel de traitement de données qualitatives N'Vivo afin d'en coder le contenu. En effet, les logiciels de traitement de données qualitatives sont beaucoup plus efficaces que la codification manuelle et facilitent la comparaison de différents codes (Creswell, 2009).

L'inconvénient est que la catégorisation des données peut empêcher de distinguer des relations contextuelles entre les données, des relations basées sur la contiguïté (proximité) plutôt que sur la similarité, qui peuvent agir comme des œillères dans l'analyse et empêcher de voir des alternatives dans la compréhension des données (Maxwell, 2008). Dans le but d'éviter ces œillères et également de valider le codage, un double codage des premières entrevues a été effectué par une auxiliaire de recherche. Ce double codage a permis de questionner la définition des variables à l'étude et de mieux les définir. Il a également servi à valider (ou infirmer) les perceptions de la chercheuse dans l'interprétation des propos qu'elle a recueillis.

## **Traitement des données**

Nous avons utilisé deux méthodes pour la classification et la structuration des données pour permettre de réduire l'ensemble des données afin de faciliter la lecture et la compréhension (Thietart, 2007).

Dans un premier temps, des cartes ont servi à illustrer le cheminement de la décision de sortie du dirigeant à partir des verbatim contenus dans chaque cas. Ces cartes ont été réalisées manuellement, utilisant le cadre théorique proposé dans l'article 1 (chapitre 3). Un exemple de l'outil (canevas du processus décisionnel) ainsi que de son utilisation est présenté en annexe 3. Pour ce faire, un codage



des verbatim a été effectué à l'aide du logiciel Nvivo. Ce codage a permis de réduire les données en les catégorisant en fonction des phases décisionnelles préétablies dans la littérature. Ces données ont servi à cartographier le processus de décision.

De même, nous avons effectué un deuxième tour de traitement des données afin d'identifier des trajectoires décisionnelles possibles. Après avoir créé une grille permettant d'opérationnaliser les comportements et événements entrepreneuriaux associés au processus de décision de sortie entrepreneuriale (à partir de la littérature en création d'entreprise, voir le chapitre 4, article 2), nous avons identifié pour chaque cas la présence ou non de ces comportements et événements. Ceci a permis de quantifier le nombre de comportements et de déterminer ainsi la trajectoire décisionnelle prédominante dans chaque cas. Ce traitement spécifique des données a surtout été utilisé pour la réalisation de l'article 2 (chapitre 4).

Dans un deuxième temps, des matrices de classement ont été utilisées pour classifier et structurer les données recueillies et codifiées (Thietart, 2007). Une matrice sert à analyser les données de façon systématique et est associée à l'analyse de contenu. L'analyse de contenu sert aussi à réduire le volume d'informations disponibles afin de travailler plus aisément avec les données recueillies (D'Amboise et Audet, 1996; Thietart, 2007). Nous sommes conscients qu'une matrice ne présente qu'un faible pourcentage des données disponibles puisqu'elle contient une sélection et une réduction des informations recueillies (Miles et Huberman, 2003, p. 432). Tel que suggéré par Miles et Huberman (2003) nous avons utilisé les codes pour repérer le matériel à saisir, nous nous sommes dotés de règles de décision (définitions des codes) pour la sélection de segments de données consignées dans un journal de bord pour éviter de nous tromper ou d'oublier notre processus d'opération (choix ou modification des règles de décision). Ce traitement des données a mis en lumière les facteurs présents dans le processus de décision (article 3). Ces matrices ont été réalisées dans le logiciel Excel en exportant les données codées de Nvivo selon les différentes catégories de facteurs. Un exemple de matrice est présenté à l'annexe 4.

Trois matrices ont été créées : une première exposant les facteurs individuels, une seconde comportant les facteurs organisationnels et une dernière pour les facteurs environnementaux. Les codes/nœuds étaient établis en premier lieu en fonction de la littérature et ensuite en fonction de leur émergence au travers des données. L'article 3 (chapitre 5) présente de façon plus détaillée ces codes/nœuds.

## 2.5. Critères de qualité

La fiabilité d'une recherche qualitative repose en partie sur la fiabilité de l'instrument de mesure (Thietart, 2007, p. 283). C'est pourquoi nous nous sommes fortement inspirées des outils utilisés par la Chaire de recherche en entrepreneuriat et innovation de la FSA ULaval. Ces outils ont été utilisés à plusieurs reprises dans des recherches qualitatives antérieures (fiches descriptives, guide d'entretien).

D'un autre côté, la fiabilité de la recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur dans sa description concrète et détaillée de son processus de recherche (Thietart, 2007). Le but de ce chapitre est justement de fournir tous les détails relatifs à notre projet de recherche. Nous l'espérons complet et cohérent pour le lecteur.

Donc, tout au long du processus de collecte de données, des procédures ont été mises en place afin d'assurer la crédibilité («trustworthiness») des résultats et montrer la rigueur de la recherche (Marshall et Rossman, 2011). Pour assurer la rigueur de l'étude, les entrevues sont détaillées sous forme d'enregistrements audio et transcriptions, soutenues par des notes manuscrites prises en cours de route («*fieldnotes*») rapportant les observations durant les rencontres, les impressions et les différentes étapes de la recherche afin de documenter les cas le plus fidèlement possible. De même, le recours à des informateurs clés dans le but de confirmer ce que nous avons colligé comme données permet de vérifier que les données recueillies représentent bien la réalité (Maxwell, 2008, p. 236).

Dans le même ordre d'idée, la collecte de données auprès des différents dirigeants et d'une personne de leur entourage (sources d'information différentes), de même que les données colligées par des observations et l'analyse documentaire permettent la triangulation des données (Marshall et Rossman, 2011). La triangulation est un moyen d'obtenir le résultat en recueillant plusieurs exemples de ce dernier auprès de différentes sources au moyen de différentes méthodes, et en le rapprochant d'autres résultats avec lesquels il doit cadrer (Miles et Huberman, 2003). En effet, la convergence des évidences qui ressortent des entrevues et des observations provenant des participants sert à bâtir une justification cohérente du processus de décision. De plus, dans certains cas, nous avons pu obtenir des documents internes tels que plan de transmission/relève,

planification stratégique, mandat donné à des consultants externes, etc. qui permettent aussi la convergence des évidences. Ceci contribue en outre à la richesse des données recueillies.

Bien qu'il semble difficile de montrer la validité externe d'une recherche qualitative, deux aspects sont réputés comme ayant une incidence directe sur cette dernière (Thietart, 2007, p. 291). Le premier est la manière de choisir notre terrain. Dans ce chapitre, l'accès au terrain a été clairement explicité et transparent (section 2.2.4). Aussi, le fait d'avoir un nombre important de cas ( $n = 15$ ), plus que recommandé par certains auteurs, renforce la validité externe (Eisenhardt, 1989). En effet, avec plusieurs cas provenant de régions différentes (caractéristiques contextuelles), on limite ou du moins on maîtrise autant que possible, les spécificités attribuables à un cas particulier (Thietart, 2007, p. 291). Ceci permet une généralisation théorique (Yin, 2012). Le deuxième aspect réfère à la manière dont l'analyse des données a été réalisée. La section 2.4 explique les différentes étapes qu'ont subies les données, utilisant des techniques de réduction de données recommandées et documentées par Miles et Huberman (2003).

De même, comme notre recherche figure dans un cheminement doctoral, il a été possible d'échanger avec la directrice de recherche (chercheuse d'expérience) ce qui a permis de polir et raffiner les différentes étapes du processus de recherche et les interprétations tout en augmentant le degré de crédibilité (« *peer debriefing* ») (Marshall et Rossman, 2011; Gagnon, 2012). Dans le même ordre d'idée, les travaux issus de cette recherche ont été présentés à différentes occasions. Par exemple, lors de journées de la relève scientifique tenues par le centre de recherche interdisciplinaire sur les PME et l'entrepreneuriat (CRIPMEE), lors de conférences du conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat (CCPME) et du congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME) permettant ainsi de recevoir des commentaires constructifs sur l'orientation de la recherche et le raffinement de l'analyse. Cet œil externe (triangulation des observateurs) permet de faire en sorte que les observations et interprétations ne dérivent pas de facteurs accidentels ou systématiques et contribue à la constance interne (Lincoln, 1995; Gohier, 2004; Marshall et Rossman, 2011).

Or il existe aussi des risques de biais dans ce type de recherche. La chercheuse principale issue du domaine des affaires doit faire attention au biais du chercheur. En effet, le fait de connaître certains des participants peut affecter les réponses données, bien que ces relations privilégiées où il existe déjà une confiance mutuelle permettent au contraire à faire en sorte d'avoir de l'information plus

juste. Les participants peuvent toutefois chercher à donner des réponses pour satisfaire le chercheur tout en protégeant leurs intérêts (Miles et Huberman, 2003).

Pour éviter les biais du chercheur, nous avons interrogé seulement les personnes qui sont directement en lien avec le phénomène à l'étude; ne négligeant pas les participants dissidents, excentriques ou isolés; en allant chercher de l'information contextuelle ou historique; en triangulant les sources d'information, les méthodes de collectes de données; et en impliquant un autre lecteur à donner son avis sur les données recueillies (Miles et Huberman, 2003, p. 479). Nous aspirons ainsi à montrer assez de transparence dans nos démarches et préoccupations afin d'accroître la valeur ajoutée de la recherche qualitative (Mukamurera et al., 2006).

# Chapitre 3

---

## **Article 2 : “Entrepreneurial exit and decision making: exploring causal and effectual logics in stewardship exit strategy”**

Ce chapitre présente le deuxième article qui cherche à décrire le processus de décision, l'ordre et l'enchaînement des éléments qui le composent dans le temps afin d'en repérer des trajectoires. Il propose une théorisation de comportements de sortie entrepreneuriale liés à l'utilisation d'une stratégie d'intendance. Pour ce faire, la théorie entrepreneuriale de l'effectuation, une théorie axée sur l'individu, a été combinée avec notre modèle décisionnel théorique issu de la prise de décision stratégique, une théorie organisationnelle. Ceci a permis de définir des trajectoires décisionnelles et d'établir laquelle est prédominante chez nos participants.

### **Résumé**

La sortie entrepreneuriale est une décision stratégique importante qui a des conséquences importantes sur l'entreprise, l'industrie et l'économie régionale. Ainsi il est nécessaire de mieux comprendre le processus décisionnel de cette importante décision. Cet article illustre ce phénomène en mobilisant le modèle de prise de décision de Mintzberg et al. (1976) ainsi que les logiques décisionnelles de l'effectuation et de la causalité. Nous avons opérationnalisé les comportements de sortie associés à ces logiques décisionnelles à partir de données provenant de 15 cas. Ceci nous a permis de créer un modèle dans lequel les comportements de sortie types sont résumés : un premier pas contribuant à l'explication du processus de décision de l'entrepreneur sortant en entier. Les résultats suggèrent que le processus décisionnel de sortie entrepreneurial, dans le cadre d'une transmission, peut être qualifié d'effectual dans la plupart des cas.

*\*L'article ci-joint a été rédigé en anglais.*

## **Abstract**

The entrepreneurial exit is an important strategic decision that has significant effects on firms, industries, and economy. We thus need to better understand this decision-making process. This paper illustrates this phenomenon by mobilizing both Mintzberg et al.'s (1976) decision model and the logics of effectuation and causation. We have operationalized exit behaviors associated with these logics based on data from 15 case studies. This has allowed us to create a model in which we summarize behavior types – a first step in explaining the entire exit process from the perspective of the entrepreneur. Evidence suggests that most entrepreneurial exit decision-making processes can be qualified as effectual.

**Keywords:** Entrepreneurial exit, SME owners, decision-making process, stewardship strategy, effectuation, case study

### **3.1. Introduction**

As entrepreneurship is now recognized as an economic asset to any country, much has been done to understand and help new entrepreneurs. However, given that a massive group of experienced entrepreneurs (or SME “owner-managers”)<sup>13</sup> are about to exit their business (Bruce et Picard, 2006; Kirkwood et Harris, 2011; Chevalier et al., 2013), we should know more about this phenomenon. The exit of these entrepreneurs – who are withdrawing from owning and managing a firm – is therefore important as their disappearance could greatly impact regional economies. Faced with their intention to exit, owner-managers of small and medium enterprises (SMEs) tend to privilege transferring the firm to another individual(s), as opposed to closing the firm or allowing its purchase by another firm (Global Entrepreneurship Monitor, 2017). This exit strategy, categorized as a *stewardship exit strategy* by DeTienne et al., 2015, has many advantages in terms of maintaining jobs and keeping spillovers in the regions. In other words, the question of SME continuity and their contribution to the economic development of a region is largely dependent on the decision that SME owner-managers will make to transfer their firm’s ownership and management to their children, an employee, or an external third party.

---

<sup>13</sup> Chevalier et al. (2013) define “the entrepreneur as someone who is self-employed and more precisely as someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it. The entrepreneur can be a business founder, a purchaser, or a venture successor, but whatever the entrepreneurial mode chosen, all entrepreneurs can be simply defined as owner–managers” (p. 2). In that sense, we use both ‘entrepreneur’ or ‘owner-manager’ without any distinction.

It becomes important to understand how entrepreneurs make the decision to transfer their businesses rather than closing them down or selling them to another firm, especially if we want to support the value that business creation contributes to communities. The lack of exit planning by entrepreneurs has largely been highlighted in the literature (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2012; Raymond Chabot Grant Thornton, 2013). However, these studies fail to explain this lack other than addressing the drawbacks of not planning. Looking more deeply into the decision-making process and the logic that drives this process could provide interesting insight into understanding how entrepreneurs decide to exit and transfer their businesses.

Much remains to be done to understand decision-making processes related to entrepreneurial exits (Shepherd et al., 2014). On the one hand, although interesting research has been done on entrepreneurial exit decisions in the past decade, it mainly concerns the result of the decision: either the exit strategy itself (Wennberg et al., 2010; DeTienne et Wennberg, 2013) or the factors associated with different exit strategies (Battisti et Okamuro, 2010). Therefore, though research on entrepreneurial exits both concerns the entrepreneur's decision and highlights some decision-making aspects of the exit (Leroy et al., 2015), it does not provide information on "how" those decisions are made. On the other hand, while the exit phenomenon is relatively well documented with regards to large firms, we know very little about the exit of entrepreneurs from micro, small, and medium-sized enterprises (DeTienne et Wennberg, 2016).

Thus, the aim of this paper is to describe the exit decision process, the order and the sequence of the decision phases, as well as to identify the trajectories (or type of logic) of the decision-making process, in the context of entrepreneurial exits. Taking into consideration that the specific context of SMEs, where the owner-manager is a central figure and has a major influence on the decisions made in the organization (Leroy et al., 2015), our work is based on both an organizational and individual decision-making framework. Moreover, we borrow from the strategic decision-making literature to illustrate the process by which entrepreneurs have used a stewardship strategy in the exit decision process (DeTienne et al., 2015). Specifically, we have chosen to use Mintzberg's framework to examine the exit decision process from an organizational point of view and effectuation/causation theory to examine the exit decision process of individuals.

Our qualitative approach, based on 15 case studies, has allowed us to model the decision-making process and highlight some patterns of a causal and/or effectual decision-making trajectory in deciding to exit a firm. As such, our study contributes to research on entrepreneurial exits by offering empirical indicators that are useful for identifying causal and effectual logics in the analysis of the exit decision-making process. We therefore contribute to the emerging entrepreneurial exit literature that places the entrepreneur's decision at the center of the entrepreneurial exit.

This paper is structured as follows. First, we present our theoretical and conceptual background: how entrepreneurial exit, decision making, and effectuation are relevant to understanding the entrepreneurial exit decision-making process. Second, we elaborate on methodological considerations. Next, we present the results of the case studies and analyze how these highlight the decision-making logic behind the SME owner-managers' choice to use a stewardship exit strategy (to transfer their business). As such, we explore the relationship between this entrepreneurial exit strategy and the entrepreneurs' preference for drawing on a causal and/or effectual logic. We conclude by going over the implications of this research.

## **3.2. Conceptual background**

### **3.2.1. Business transfer as an entrepreneurial exit strategy**

In this article, we position business transfer as an entrepreneurial exit strategy. According to the entrepreneurial exit literature, exit strategies can be divided into three categories: 1) financial harvest (IPO, acquisition); 2) stewardship (family succession, employee buyout, independent sale); and 3) voluntary cessation (liquidation, discontinuance) (DeTienne et al., 2015). Business transfer falls under the category of "stewardship," which indicates a willingness for firm continuity, and allows entrepreneurs to choose a strategy that enable them to select a successor who is likely to "take care of their baby," meaning that entrepreneurs have the decision-making autonomy to make that kind of decision (DeTienne et Chandler, 2010). In this sense, the exit is an intended or voluntary action.

The entrepreneurial exit is a complex phenomenon; it is difficult to determine where it begins or ends (Wennberg et DeTienne, 2014). This might explain why few studies focus on the process



leading up to the decision to exit a business. Nevertheless, exit decisions are recognized as strategic decisions made by entrepreneurs of private firms to recover their capital and to withdraw from the ownership and decision-making structure of the firm (DeTienne, 2010). Exiting a business is also considered a process (DeTienne et Chandler, 2010). As such, family business studies have provided some insight into the transfer process between a parent and his or her children, but to our knowledge no studies have used a procedural approach or model to explain the complex decision-making process that precedes (or takes place at the same time as) the actual process of transferring a business.

Within the emergent field on entrepreneurial exits, and the framework that positions the SME owner-managers at the center of the process, research focuses on entrepreneurs' exit strategies and on factors predicting the choice of a specific exit strategy. Indeed, this research has identified individual factors, such as general and specific human capital (Wennberg et al., 2010; DeTienne et Cardon, 2012; Van Teeffelen et Uhlaner, 2013), individual characteristics (Leroy et al., 2015), or entrepreneur motivations (DeTienne et Chandler, 2010). Moreover, many variables, such as experience (Wennberg, 2009), age (Battisti et Okamuro, 2010; DeTienne et Cardon, 2012), motivation to be an entrepreneur (Wennberg, 2009; DeTienne et Chandler, 2010), and an entrepreneur's social network (Kocak et al., 2010) have an influence on the exit strategy choice. However, these studies mainly look at a choice once it has been made. This means that researchers do not yet understand the process underlying the choice of an exit decision strategy. Understanding and describing the entire decision process is therefore important because it could explain "how" entrepreneurs decide to exit.

### **3.2.2. The decision-making process in a context of entrepreneurial exit**

We begin by examining the literature on decision-making, a longtime subject of interest in different academic domains, for its well-developed process model. Three main perspectives stand out when looking at the decision-making process: social psychology, cognitive psychology, management studies and political science. Social psychology focuses on the decision process and interactions within a group; cognitive psychology studies how individuals organize and interpret information; and both management studies and political science look at decision processes within private and public organizations. Organization studies have contributed significantly to developing both the

concepts on decision-making processes and the language that is highly popular in administration (Simon, 1965). Since our study focuses on the exit decision process of SME owner-managers, which involves a strategic decision, our interest in the organizational management literature lies in the descriptive conceptual models that it offers, as these can provide insight into the phenomenon of strategic decision making. However, in the context of entrepreneurial organizations, the SMEs and their owner-managers are tightly interwoven. According to Brunsson (1982), in SMEs “*organizational decision processes are described in essentially the same terms as individual decision processes, and research has often characterized organizations as being led by single powerful entrepreneurs or by coalitions*” (Brunsson, 1982, p. 30). Our study must therefore take the individual into consideration, which requires the use of concepts drawn from cognitive psychology.

#### *The entrepreneurial exit as a strategic decision-making process*

The foundational decision model in the organizational management literature, developed by Cyert et al. (1956), can be summarized by three main phases: 1) recognition of a decision to be made, 2) development of alternatives, 3) search for solutions or ways of doing things and taking steps toward choosing an avenue. This normative model was used to develop other decision-making process models, particularly in the strategic management field (Witte et al., 1972; Mintzberg et al., 1976; Nutt, 1984). As such, there seems to be a natural connection between this model and the exit decision, which is also a strategic decision (DeTienne, 2010; Wennberg et DeTienne, 2014). This field acknowledges that strategic decision-making is not a rational process, but rather the result of a series of choices (Lindgren et Spångberg, 1981). As Simon (1965) explains: “*A decision is not a simple, unitary event, but the product of a complex social process generally extending over considerable period of time*” (p. 35). Moreover, the decision process is described as “*a set of activities that begins with the identification of an issue and ends with action*” (Nutt, 1984, p. 415). The decision-making process can therefore be considered an iterative process, generating several possible trajectories as a function of an individual’s complementary decision-making styles (Sarasvathy, 2001; Karboul et Zouaoui, 2013).

Although the strategic management literature provides many conceptual models (Mintzberg et al., 1976; Nutt, 1984; Hickson et al., 1986; Cray et al., 1991; Hitt et Tyler, 1991; Allison et Zelikow,

1999), these do not necessarily build on each other, but rather propose multiple typologies, modes, and processes. That said, most do provide a normative base of phases, or actions, that explain the decision process. However, after looking at several conceptual models, we became concerned that many of these models were mainly tested and developed for larger organizations. In contrast to SMEs, large organizations consist of a structured hierarchy (bureaucracy) involving groups, which means that they also involve power struggles and other political considerations. Yet, Mintzberg et al. (1976) were able to capture the iterative character of the decision-making process. Specifically, they proposed a dynamic decision model using the three main phases of the classic model, which they then developed into sub-steps and groups of dynamic factors (interruptions, delays, interferences, etc.) thus allowing for iterations in the decision-making process. The result “*is that steps in a rational strategic decision process actually shift, branch, cycle and recycle*” (Eisenhardt et Zbaracki, 1992, p. 21). Their study therefore “*made a major contribution by identifying key phases of decision-making and external factors that influence the process*” (Nutt, 1984, p. 414). The next section describe and present the decision-making process based on Mintzberg et al. (1976) model and how it can be adapted to the exit decision process.

#### *The identification phase*

The decision-making process must have a point of departure, even if it is sometimes difficult to locate in time. This first phase includes both the recognition of a decision to be made and a diagnosis routine. We describe the first routine as recognizing an opportunity (to transfer) or a willingness to transfer. Whereas the diagnosis is a sub-phase routine that represents an attempt by decision makers to understand the stimuli that have been evoked (in the recognition routine) and to determine a causal relationship (Mintzberg et al., 1976). As such, diagnosing the firm’s situation could be either a formal behavior carried out by an external consultant or a more informal action taken by entrepreneurs and their entourage.

#### *The development phase*

The second phase is at the heart of the decision-making process (Mintzberg et al., 1976). It includes two routines: searching (for existing solutions) and designing (a personalized solution). In an entrepreneurial exit, searching for existing solutions corresponds to the moment when

entrepreneurs determine how they will transfer the firm and to whom. In contrast, the design routine represents the exploration of creative avenues.

### *The selection phase*

The key stage of this last phase is evaluating choices. This phase is typically an iterative and multilevel process that requires a more in-depth search for alternatives (Mintzberg et al., 1976). As we mentioned earlier, the evaluation of choice has been examined by many studies on the strategic decision-making process (Mintzberg et al., 1976) and on entrepreneurial exit. There are three modes of evaluation of choice: judgment, analysis, and negotiation (Mintzberg et al., 1976).

### *Dynamic factors*

This model is dynamic due to factors that can change the decision-making path, since entrepreneurs and their firms operate in an open system that is subject to many types of interference. One can thus consider the entrepreneur's natural context as imperfect and realistic. However, as important as these are to understanding the entire decision-making process, in our study, these dynamic factors mainly contribute to understanding the shift between rational and more flexible behaviors.

Whereas many studies focus only on the final choice, the selection step, a look at the entire process can provide a much clearer idea of "how" a decision is made. In this paper, we therefore bring the focus back to the entire process using an already developed decision-making process model. Although this model was developed for organizational studies, it can be adapted to the individual decision-making process if we consider that the entrepreneur is the central element to any decision process in an entrepreneurial organization. As such, we must also draw on cognitive psychology, which likewise underpins entrepreneurial studies.

### *The entrepreneurial exit as an individual decision-making process*

Cognitive psychology recognizes that individuals use two modes of thought simultaneously: 1) logical-rational-analytical-objective and 2) intuitive-emotional-not logical-subjective. However, there is a dominant rationale that orients an individual's typology (Karboul et Zouaoui, 2013). According to Karboul et Zouaoui (2013), "*certain decision-makers base their decisions on routines and procedures to make decisions and for this reason they are classified as analytical and*

*systematic. In contrast intuitive refers to more asymmetrical and subjective processes”*<sup>14</sup> (p. 94). Consequently, depending on the complexity and uncertainty of circumstances, as well as their own intellectual limitations, decision makers will resort to emotions to guide the decision-making process. When reason no longer suffices, intuition provides a kind of first-hand knowledge that allows them to act suitably and quickly (Karboul et Zouaoui, 2013).

Evidence of this complementary decision logic is likewise found in studies on entrepreneurial decision-making. For example, the theory of effectuation proposed by Sarasvathy (2001) revolutionized our understanding of entrepreneurial reasoning, as *“the theory [of effectuation] suggests that under conditions of uncertainty, entrepreneurs adopt a decision logic that is different to that explicated by a traditional, more rational model of entrepreneurship”* (Fisher, 2012, p. 1024).

Effectuation offers an interesting perspective on the decision-making process as it implies a process approach (Reymen et al., 2015). For example, Sarasvathy (2001) states that effectuation and causation fundamentally refer to cognitive processes. It has therefore been used to explore entrepreneurial decision making related to the creation of new ventures (Sarasvathy, 2001; Wiltbank et al., 2006; Gabrielsson et Politis, 2011; Reymen et al., 2016) as an alternative to the traditional “planning to predict” view. In other words, effectuation puts the focus on control instead of on the prediction of uncertainty, even though uncertainty is a central part of entrepreneurial decision making, especially in venture creation (Sarasvathy, 2001; Reymen et al., 2015). Uncertainty is defined as a lack of knowledge and thus entails an inability to predict a state, effect, or response to the venture’s environment (McKelvie et al., 2011). Whereas the two approaches can be used to deal with uncertain situations, such as planning or adapting (Wiltbank et al., 2006), the type and level of uncertainty will lead entrepreneurs to either shift or combine the logics of causation and effectuation (Read et Sarasvathy, 2005).

The act of planning involves a causal logic. This intentional approach to strategy sets clear goals and objectives from the start, and these remain stable over time. Causation assumes that a rational decision is possible and desirable. It emphasizes defining the intended plan, gathering all possible information, and envisioning the alternatives/consequences in order to maximize its effects

---

<sup>14</sup> My translation

(Nielsen et Lassen, 2012). Decision making is based on a paradigm of choice. It involves a predictive logic and is formulated in terms of a choice based on a certain number of existing options (Sarasvathy 2001). When we compare this decision-making paradigm to the process of creating a business, we find that both business plans and exit plans can be considered rational methods that mobilize the causal logic (Chandler et al., 2011).

In contrast, adaptation (or transformation) (Wiltbank et al., 2006) implies a non-deterministic and emergent effectual approach (Mintzberg et Waters, 1985; Sarasvathy, 2001). Effectuation depends on entrepreneurs, on how they manage different challenges related to entrepreneurship when resources are limited and the situation is uncertain, and on the fact that they do not have preexisting goals (Nielsen and Lassen 2012). As such, adaptation involves a logic of control and creation rather than a causal logic (Sarasvathy 2001). In other words, problems are not solved. Rather, new possibilities are invented out of available resources (Dew et al., 2008; Sarasvathy et Dew, 2008). Though these two forms of reasoning are present in all human beings and are used depending on the situation (Sarasvathy 2001), “*effectuation suggests how individuals might act in situations in which the assumptions of causal strategy are not met*” (Perry et al., 2012, p. 838). With regards to this logic, Sarasvathy (2001) underscores the central role of entrepreneurs as decision makers that possess unique personal characteristics: identity (who I am: traits, tastes, abilities), knowledge (what I know: education, training, expertise, and experience), and whom I know (social and professional networks). Entrepreneurs are more likely to work with characteristics they can control and adjust rather than attempt to predict the future (Dew et al., 2009). Although their general objective might be determined, their potential course of action will be developed depending upon their available means. In other words, though entrepreneurs might decide to start looking into their eventual entrepreneurial exit, they will work with what they have (e.g., interested employees or children); with what they know about the subject of succession planning (e.g., formal or informal activities and prior experience); and with whom they know (lawyers, accountants, or other entrepreneurs). Moreover, they might transform and adapt their decision over time, working with the contingencies that may present themselves.

To explore the decision logic, “*Sarasvathy developed several behavioral principles that relate to effectuation and causation. The behaviors linked to these principles, or sub-constructs, she proposed, could be observed and therefore could be tested using methods designed to capture*

*cognitions and behavior to differentiate causation and effectuation*” (DeTienne et Chandler, 2010, p. 3). DeTienne et Chandler (2010) examine these behaviors to study the link between extrinsic and intrinsic motivation, causation and effectuation processes, and an entrepreneur’s intended exit strategy. These dimensions were also derived from Dew et al. (2009). In a further study, Chandler et al. (2011) develop and validate measures of causation and effectuation approaches to new venture creation. Their study provides a basis for causation and effectuation behavior. This was also used to compare emerging entrepreneurial theories (Fisher, 2012), to investigate strategic entrepreneurial process decision making during venture creation processes (Reymen et al., 2015), to examine the decision-making logic behind the new-venture business model (Reymen et al., 2016), and to understand behaviors that lead to task conflict between entrepreneurs and their investors (Appelhoff et al., 2016).

Drawing on this effectuation literature, we outline the principles of these two logics (causation and effectuation) and apply them to the stewardship exit decision-making process:

- 1) The causal trajectory is a planning-based logic (Reymen et al., 2015), useful when data and information are abundant, reliable and available (Alvarez et Barney, 2005), whereas the effectual trajectory is more flexible (Chandler et al., 2011; Reymen et al., 2015) and could involve designing a personalized and adequate solution (adaptive decision making).
- 2) The logic of causation leads to using strategies and resources to achieve a specific goal (DeTienne et Chandler, 2010), whereas the logic of effectuation leads to embracing uncertainty and increasing control through co-creative processes (Dew et al., 2009).
- 3) The exit decision often starts when entrepreneurs want to retire. On the one hand, their goal could be to maximize the value of their investment (by looking for a buyer that would pay the asking price). On the other hand, they could create a set of means (employees, children, etc.) to eventually achieve their goal of exiting the business. For example, they could create a group of successors/buyers, experiment with a potential successor/buyer, or readjust along the way.
- 4) Entrepreneurs are asked to plan their succession to predict the outcome of their exit, however, they tend to make (effectual) decisions using their identity (who they are), their knowledge (what they know), and their network (whom they know). In that sense, “*the*

*emphasis is on the future event they can control rather than on those they can predict”*  
(Wiltbank et al., 2006, p. 991).

Finally, the theory of effectuation developed by Sarasvathy has largely contributed to research in the domain of entrepreneurship, particularly with regards to venture creation. However, according to Shepherd et al. (2014) literature review, the decision to exit remains an understudied phenomenon in the entrepreneurial literature. Moreover, while effectuation can contribute to understanding the decision-making logic of entrepreneurs, no studies have linked effectual/causal logics to the behaviors related to the exit decision-making process. Therefore, in order to fill this gap in the literature on the entrepreneurial exit process, we mobilize the concepts of causation and effectuation outlined above to describe the decision-making process of exiting entrepreneurs.

### **3.3. Methods**

We used multiple case studies to highlight the process (Marshall et Rossman, 2011) related to the decision to engage in a stewardship exit strategy; these case studies strongly benefited our study. First, they provide in-depth analyses of our phenomenon in its context. Second, they help establish historic parameters. And third, they provide internal validity since the phenomenon is an authentic representation of the reality we are looking at (Gagnon, 2012). Our unit of analysis is SME owner-managers, as they are the primary actors involved in the decision-making process. The sample of entrepreneurs were men or women who have owned or own and manage a SME with fewer than 250 employees. Minimally, these had to have initiated a decision to transfer their business. They could be at any stage of the transfer process. However, if the exit had been completed, it must have been completed no more than 5 years prior to our study to ensure their memories related to the process of decision making prior to the transfer were accurate (see next table).



Tableau 7 : Sample criteria

	<b>Criteria</b>
<b>Entrepreneur (owner-manager)</b>	Men or women who own and manage their firm (with full control).
<b>SME</b>	Fewer than 250 employees (Quebec definition of SMEs) Private firm, located in the Quebec and Chaudière-Appalaches regions. Still operating
<b>Exit strategy</b>	Stewardship strategy (family, internal, external transfer) Initial decision to exit had to have been made (the intention to use a stewardship strategy) If already exited from firm, it had to have been less than 5 years earlier
<b>Informants</b>	A person close to the owner who had witnessed the exit decision-making process and who could corroborate the information collected from the entrepreneur

We established a purposive sample (Guest et al., 2006) using the professional network of the researchers. The primary researcher, from the practitioner community, contacted economic development organisms (e.g. CLD<sup>15</sup>), mentoring organisms (e.g. Mentorat CA<sup>16</sup>), private institutions (e.g. EEB<sup>17</sup>), and practitioners (consultants) to share the research project with any individual that qualified for the study. The primary researcher acted as the intermediary, leading us directly to specific people who had decided to transfer their business. This helped us to quickly establish our sample, without having to relaunch for more participants. Once the entrepreneurs had agreed to participate, the intermediary sent us the respondents' contact information (email or phone #). We then contacted each individual to make an appointment (face to face) and to validate their understanding of the purpose of our research. All the interviews were carried out by the same researcher. Following Eisenhardt (1989) suggestion to use 4 to 10 case studies, and given the possibility that we could lose some cases in the process, our goal was to have 12 case studies. We ended up with 15. Using an intermediary to find qualified respondents was therefore an appropriate strategy in our case. The data collection began in March 2016 and ended in October 2016.

The selected cases had to be similar with respect to several criteria. All the entrepreneurs that we met had to have made the decision to transfer their firm to a third party (stewardship exit strategy). However, they could be at different stages in their transfer process. In two cases, only the decision to transfer had been made, whereas the transfer process in itself had not yet started. In five cases,

<sup>15</sup> Centre locaux de développement/ Local Development Center are public organizations

<sup>16</sup> Mentorat.ca is a mentoring organization for entrepreneurs.

<sup>17</sup> École d'Entrepreneurship de Beauce is an executive training school for entrepreneurs.

the transfer process was taking place at the time we met with the entrepreneurs. And in seven cases, the transfer process had been completed (less than 5 years prior to our study).

The two targeted regions constitute distinct administrative divisions in terms of their urbanization. The metropolitan region of Quebec City represents a highly urbanized zone of the metropolitan community of Quebec City, whereas the Chaudières-Appalaches region is more rural, but a fertile ground for SMEs. Seven (7) case studies came from Quebec City and seven (7) from the Chaudière-Appalaches region. We also interviewed an entrepreneur from a nearby region (Mauricie). As he was referred to us and wanted to participate in our study, we decided to meet with him anyway, not knowing if we would ultimately include him in our data. However, since our results do not really show any impact related to the localization of the business on the decision-making process, we kept his account in our data.

The sectors in which the SMEs operate varies: manufacturing (7), services (1), wholesaling (1), retailing (3), and construction (3). Annual revenues range from \$3m to more than \$10m, and employees ranged from 10 to 250. Of the 15 cases, six (6) involved a family transfer, one (1) an internal transfer, five (5) were mixed transfers, and two (2) were external transfers. One (1) is still deciding (between a family or mixed transfer). The sample is comprised of 3 women and 12 men.

Tableau 8 : Case-study characteristics

Case #	Transfer Stage	Age	Gender	Exit Strategy	Sector	Revenue	# of employees (2015)	Region/Area
1	Done	63	M	Family	Manufacturing/Construction	More than de 10m	105 [65]	Rural
2	Done	68	M	Mixed (family, internal, external)	Wholesale Distribution/Recycling	Between 5m and 10m	20	Rural
3	Done	62	W	External	Manufacturing/Retail	Between 3m and 5m	50 [75]	Urban
4	Ongoing	62	M	Family	Manufacturing	Between 1m and 3m	10	Urban
5	Done	65	M	External	Manufacturing	Between 3m and 5m	20	Urban
6	Reflexion	56	M	Family or Mixed (+ internal)	Retail	More than 10m	50	Rural
7	Reflexion	55	W	Family	Services for manufacturers (subcontracting)	500k to 1m	15 [30]	Rural
8	Ongoing	65	M	Family	Retail	More than 10m	20	Urban
9	Ongoing	61	M	Mixed (family, internal)	Manufacturing and installation/Construction	More than 10m	250	Rural
10	Done	61	W	Family	Construction/Services	More than 10m	70	Urban
11	Done	61	M	Mixed (family, internal)	Manufacturing (Smelter)	More than 10m	100	Rural
12	Ongoing	63	M	Internal	Construction	More than 10m	40	Rural
13	Done	68	M	Mixed (family, external)	Construction	More than 10m	25	Urban
14	Ongoing	55	M	Family	Manufacturing	Between 5m and 10m	50	Rural
15	Ongoing	54	M	Mixed (family, internal)	Retail	More than 10m	90	Urban

For each case, we carried out a semi-structured interview with the entrepreneur. We also met with a key informant, which could be the successor, a consultant, or any individual close to the owner that witnessed the exit decision-making process. This allowed us to triangulate the data (Marshall and Rossman, 2011). The informant was identified by the entrepreneur (this was required by the ethics committee). As such, in total, we met with 13 informants, since one entrepreneur did not identify an informant (despite our soliciting phone calls and emails) and we did not ask the entrepreneur from outside our targeted region to identify an informant since we did not know if he would even be considered in our data.

In most cases, the interviews were recorded: two people, an informant and an entrepreneur (not from the same case study), declined to be recorded even after our assurances that we are bound by a confidentiality agreement. In those two cases, written notes were taken instead, and we recorded our field notes following the interview. The interviews were transcribed in order to code them for analysis.

A semi-structured interview guide was used to allow the subjects to express themselves on themes related to exit decisions. Among the most important issues discussed with the participants was their decision-making process when they decided to transfer their business. We also enquired about the following: their business and entrepreneurial background, the decisions they made as owners/managers, their personal ambitions/motivations, their decision-making criteria, the actions they took, the people they consulted, etc. (see complete guide of questions in Appendix 1). The interviews lasted between 75 and 120 minutes. On average, the entrepreneurs' interview transcripts constitute 32 pages, for a total of 421 pages, whereas the informants' transcripts comprise 16 pages, for a total of 179 pages. We have therefore analyzed 600 pages of transcripts.

### **3.3.1. Data coding and analysis**

The verbatim transcripts were analyzed using qualitative procedures, involving data reduction, data reorganization, and data interpretation strategies such as identifying recurrent patterns and related themes (Miles et Huberman, 2003). Indeed, according to Miles et Huberman (2003), "*we can expect patterns of variables involving similarities and differences among categories and patterns of process involving connections in time and space within a bounded context*" (p.439). This

identification serves to establish the decision-making process as well as the possibility of different patterns, that is, the possibility of observing more of a causal or more of an effectual trajectory.

### **Data reduction**

We coded the data in two steps: first, the data was coded according to the decision-making process, and, second, according to the causation and effectuation logics used in that process. We used theme coding NVIVO, a type of software used for qualitative data analysis, to structure our coding (Miles and Huberman, 2003).

#### *Coding for the decision-making process*

We then coded the decision-making process according to both the three main phases described in the previously presented literature (Identification-Development-Selection) and the behaviors that could be identified in the subroutines of each phase. These are explained more precisely in the results section.

#### *Coding for causation and effectuation*

Having carefully reviewed the operationalization of the causation and effectuation process in the literature (p.7), which was essentially represented by venture creation behaviors and events, we then translated these into exit behaviors and events. To ensure accuracy, we stayed close to the behaviors validated and used by Chandler et al. (2011) and Fisher (2012), the empirical indicators created by Reymen et al. (2015), and the main elements developed by Sarasvathy (2001). See Appendix 2 for complete empirical indicators and exemplary decision behaviors and events. Table 2 presents the results of the coding according to the behaviors or events detected in the verbatim transcripts.

Tableau 9 : Coding results of exemplary behaviors and decision events (inspired by and built from Reymen, 2015; Fisher, 2012; and Chandler et al., 2011)

	Empirical indicators	Cases where the behaviors or events were observed														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Effectuation process:</b>  Allows for change in goals and design over time; make use of contingencies as they arise (Sarasvathy, 2001, p. 247)	<b>Basis for taking action: means oriented/experimentation</b>															
	• Defines only rough vision while leaving details open		x	x	x				x	x			x	x	x	x
	• Allows for change to occur as the idea of exit develops				x				x	x				x		
	• Follows personal preferences	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	• Builds on personal and professional network to identify or create the opportunity to exit (such as identifying potential successor)		x		x							x	x			x
	• Gather information to enhance reflection and opinion		x		x		x		x	x	x	x	x		x	x
	<b>Attitude towards contingencies: flexibility</b>															
	• Willing to change exit process according to new opportunities/contingencies.	x		x	x					x			x			
	• Adapts potential plan to accommodate unforeseen events.			x						x	x		x			
	• Reacts positively to and incorporates unforeseen developments.				x					x						
	• Adapts to resources on hand.			x	x								x			x
	<b>View of risk and resources: affordable loss</b>															
	• Willing to make affordable personal sacrifices (including monetary ones) for the business	x			x	x				x			x	x	x	x
	• Invests limited resources (seeks to do things in inexpensive ways)	x		x												
	• Manages the transfer expectations									x						x
• Keeps some control over the outcome (shares, duties, etc.)	x		x			x		x	x		x	x				

<b>Attitude towards outsiders: partnership/precommitments</b>																			
	• Cocreates and develops exit plan with the principal stakeholders (successors, employees)			x	x				x		x			x					
	• Integrates successors into the business as the future owners	x	x		x				x		x	x	x	x		x	x		
	• Allows the successors to collaborate on future of the business (vision, strategies)				x						x	x	x	x			x		
<b>Empirical indicators</b>																			
	<b>Empirical indicators</b>	<b>Cases where the behaviors or events were observed</b>																	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>			
<b>Causation process:</b>  Relies on the use of analysis and estimation techniques; focus on what ought to be done (Gabrielsson and Politis, 2011, p. 281)	<b>Basis for taking action: goal oriented</b>																		
	• Defines a specific goal to exit	x					x	x	x				x	x					
	• Bases action upon expectation and prediction						x		x										
	• Holds strategic session in which the continuity of the business/the succession, is discussed (family council, advisory board for example)			x					x		x	x	x				x		
	• Wants to do it the “right way”, use logic to do things properly.				x				x	x								x	
	<b>Attitude towards contingencies: avoidance</b>																		
	• Develops a formal succession and/or a formal strategic plan that includes the transfer			x		x					x		x		x	x	x		
	• Hires experts (consultant, coach) to develop and carry out the plan			x		x	x						x		x			x	x
	• Carefully interacts with environment for secrecy (does not want anybody to tell him or her what to do; feels threatened by unexpected events; works in isolation as much as possible)	x																	
	<b>View of risk and resources: expected returns</b>																		
• Maximizes personal profit.							x												
• Calculates and evaluates outcomes (accountant, tax advisor, etc.)	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	





### 3.4. Analysis and results

Our results highlight the existence of a distinct type of logic in the decision-making process.<sup>18</sup> We classified the case studies (see Table below) according to the strongest trend in logic involved in the entrepreneurial exit decision. This means that the difference between the number of effectual and causal behaviors is greater than one. The four case studies with only one behavioral difference were categorized as a mix of both logics, which we call a hybrid logic.

*Tableau 10 : Classification of the Case Studies*

Logics	+ Causal	+ Effectual	Mix of Both
Case #	5-10-14	1-3-4-8-9-12-13-15 <sup>19</sup>	2-6-7-11

We present our results according to the three main decision process phases previously described in order to understand how the entrepreneurs made their decision and to follow the decision process. Then, based on those categorized behaviors, we propose a model for the exit decision-making process, highlighting the behaviors that stand out in our data.

#### 3.4.1. Identification phase of decision-making process

Within the context of an exit, identification represents the recognition that a decision must be made or an awareness of the phenomenon. All of our case studies have at least taken this first step (stewardship strategy). The second sub-step is the diagnosis, represented by consulting activities, hiring a consultant, putting a consultation committee or a family council in place. In the causal process, these activities generally allow decision makers to surround themselves by professionals that will guide them in the search for solutions (e.g., hiring a consultant). But entrepreneurs do not always feel the need to carry out this sub-step. In the effectual process, entrepreneurs will try to seek out information from their professional and personal networks in order to form their own opinion. This allows them to acquire useful information to “design” their own exit. The next table

---

<sup>18</sup> Dans le cadre de cet article, les illustrations des trajectoires décisionnelles à partir du modèle de Mintzberg et al. (1976) (figures) ont été retirées pour répondre au critère de longueur maximale exigé lors de la soumission de l'article. Or, ces figures sont présentées en annexe (Annexe 5) du présent document afin d'ajouter à la compréhension et démonstration de l'utilité du modèle conceptuel choisi dans le cadre de cette thèse.

<sup>19</sup> Cases 1, 3, 8, 12 and 13 had a main tendency to use effectuation behaviors and events but their number (the number of observed behaviors) was less than the +Effectual ones.

illustrates the identification phase and provides interview extracts that demonstrate a causal or an effectual logic behavior.

Tableau 11 : Illustration of the identification phase according to causation and effectuation

	Causation		Effectuation	
	Behaviors/events	Interview Extracts	Behaviors/events	Interview Extracts
<b>Identification</b>	Carries out systematic analysis to establish a diagnosis	<i>“I hired a coach to think about transferring the firm, to see if I had internal resources.” (E-Case #3)<sup>20</sup></i>	Gathers information to enhance reflection and opinion	<i>“We were both at a seminar [transfer seminar]. There were different speakers that talked to us about that: they said “at least propose it to your children [the business], so they don’t blame you later”” (E-Case #11)</i>
	Uses logic to do things properly	<i>“I’d say that it’s the logic of a given moment. You say, well, you’re not eternal and you want.... well, when I look at where I’m at, I say to myself 10 years went by quickly...” (E-Case #7)</i>	Defines only rough vision while leaving details open	<i>“So at one point I said to myself, look he’s the one [his son] who helped me get here, I’ll give it to him [the business]. So that’s it.” (E-Case #13)</i>

### 3.4.2. Development phase of decision-making process

As previously mentioned, the development phase can take two trajectories: searching for existing solutions or developing personalized solutions. Those who adopt a more causal logic, for example, hire a specialist to sell their firm (e.g., case #5) or opt for a scenario that presents itself. For example, in case #1, the entrepreneur prepares to sell to a competitor when one of his sons decides to join the firm with the specific purpose of eventually taking over his father’s business. The entrepreneur did not try to adapt this solution to his firm. He followed a rational logic in which the objectives were clear. The entrepreneur in case #5 simplified his life by hiring a specialist to sell his firm to an external buyer, considering that he didn’t have a potential successor within the firm. In case #10, the entrepreneur demonstrated a strong desire to do things properly so as not to leave her firm without a structure that would enable a more balanced lifestyle for the buyers. Accompanied and, above all, aware of the steps involved in a transfer process, she did not search for other solutions once the children expressed their interest in taking over. As for effectuators, they use a logic of affordable loss where flexibility is also an integral part of the process. They prefer to adapt their exit according to several elements: their desire for firm continuity, their desire

<sup>20</sup> “E-case #” stands for quotes from the Entrepreneur of case #

to keep the firm local, and their ability to consider several scenarios that are not necessarily immutable (i.e. scenarios they can change and develop over time). They are ready to accept less money to achieve their objectives, keep a balance of sale, and make compromises (accept affordable losses), which leads them to adapt a solution, that is, to “design” it.

In four cases (#s 8-9-11 and 13) the entrepreneurs developed their own solution to exit their firm. For example, the entrepreneur from case #8 immediately made a choice of potential buyers, his children, whereby he evaluated them to later decide how they will get shares in the firm during the transfer process (concern for equity and not equality). The entrepreneur of case #13 also followed this trajectory: after questioning the future of the firm, his son mentioned that he intended to be the successor. This statement was not challenged by the owner and was later developed. It turns out that the son appointed an external consultant, as well as his younger brother, to form the succession team. The design of this personalized solution took place over several years and was established according to the constraints and opportunities that presented themselves (the availability of an external, the addition of the brother). The entrepreneur and his son, in that case, went from identifying to evaluating their choice, to finding a personalized solution during the development of their choice.

In cases #9 and #11, both entrepreneurs put together succession teams that involved their children and their employees. The entrepreneur of case #9 believed that by involving his key employees, he could put together a succession team able to assure the continuity of his firm. However, over time, two of his children showed an interest in joining the firm, and then in being part of the succession team. The initial scenario, imagined and put into place by the entrepreneur, is therefore being modified, much to his delight. As for the entrepreneur of case #11, he included employees on the succession team, along with his two children, to keep them in the firm. Likewise, during the development of his solution, he showed creativity by hiring a general manager for a period of 6 years to ease the transition between him and his children. The next table presents a summary of the behaviors associated with the causal and effectual logics in this phase. Two main insights emerge from observing the entrepreneurs who privilege an effectual trajectory during the development phase. First, they adapt their exit according to their desires and objectives (they do it “their own way”). Second, they are open to making changes if necessary.

Tableau 12 : Illustration of the development phase according to causation and effectuation

	Causation		Effectuation	
	Behaviors/events	Interview Extracts	Behaviors/events	Interview Extracts
<b>Development</b>	Hires experts (consultant, coach) to develop and carry out the plan	<i>“We hired a specialized firm in business sales [...]. One month later, we met with potential buyers and one group made an offer” (E-Case #5).</i>	Adapts to resources on hand.	<i>“So, I said to myself, maybe at some point I should think about separating the 3 entities and make 3 different ones in a human format so that they could be more manageable” (E-Case #3)</i>
	Bases action upon expectation and prediction	<i>“So, my ideal scenario will take place over 10 years. So, I am following the 5-p rule: a perfect plan prevents a poor performance.” (E-Case #7)</i>	Follows personal preferences	<i>“You have to do it your own way” (E-Case #9)</i>

### 3.4.3. Selection phase of decision-making process

Finally, in the selection phase, the choice is sometimes evaluated through analysis (rational means), judgment (experience, emotion, bias and heuristics, values, etc.) or both. Once again during this stage, entrepreneurs might appeal to external resources to help or validate the choices they are considering. While entrepreneurs with rational profiles seem more likely to use analysis, whereas effectuators seem more likely to use judgment, we cannot propose this with certainty, as the notion of affordable loss based on judgment is found in several entrepreneurs. One explanation for our observation could be that, in the context in which entrepreneurs want to assure the continuity of their firm from the start and want it to continue to be an economic engine in their region, they are ready to make compromises and to adapt. This will play into their judgment during the evaluation of their choice and may create an iteration in the process.

Finally, the effectuator allows changes to take place along with new opportunities and constraints. The quote, *“everyone has to give it its own color”* (from case #9), is a good example of some entrepreneurs’ “preference to adapt.” Flexibility, which is intrinsic to SMEs, seems to be omnipresent in several case studies, be they positioned in terms of an effectual or a causal logic. The next table presents some behaviors associated with the selection phase according to a causal or an effectual logic.

Tableau 13 : Illustration of the selection phase according to causation and effectuation

	Causation		Effectuation	
	Behaviors/events	Interview Extracts	Behaviors/events	Interview Extracts
<b>Selection</b>	Maximizes personal profit	<i>“So... I preferred getting all “cash”..., it’s done and paid for and now we can move on.” (E-Case #5)</i>	Keeps a certain control over the final outcome (shares, duties, etc.)	<i>“So, if the captain wasn’t working out, then we’d toss the captain overboard and take back the ship. I saw it like that.” (E-Case #3)</i>
	Hires expert to analyze and evaluate successor’s potential (systematic analysis)	<i>“An accounting firm is going to come to evaluate my children and interview the kids’ spouses so that it’s clear in their minds.” (E-Case #8)</i>	Is willing to make affordable personal sacrifices (including monetary ones) for the best of the business	<i>“The easiest thing was to sell, like we talked about with other people in the same area. But today we’re realizing that the nicest thing is a family transfer. It’s not the easiest way but it’s the nicest way.” (E-Case #11)</i>

### 3.4.4. A model of the exit decision-making process

In Table 14, we synthesize the observed exit behaviors and events according to each phase of the decision-making process. The highlighted behaviors were observed in at least 8 out of 15 of case studies (more than half). These behaviors are presented in Appendix 2 (point 4.8). All behaviors were observed in at least one case. Some behaviors could be observed in more than one phase, for example, hiring experts (consultants, coaches) to develop and carry out the plan.

These results show that effectual behaviors are more present in the exit decision process than causal behaviors. They also appear to occur more often in all three decision phases, as causal behaviors seem to be more present in the selection phase. These findings suggest that entrepreneurs, even when they are exiting their business, still use an effectual logic in making their decision (just as when they decided to go into entrepreneurship). As shown in our data, entrepreneurs mostly like to provide only an outline of their vision, leaving the details open, and gather information to enhance their reflection and opinion when they first identify the need to make a decision about their future exit. Notably, 14 out of 15 of our SME owner-managers opted to adhere to personal preferences regarding the way they wanted to develop and select their exit and their choice of a successor. Another behavior stood out: a willingness to make affordable personal sacrifices (including monetary ones) for the best of the business. This behavior was observed in the development and selection phase. Finally, though we expected to find more evidence of causal

behavior in the selection phase, instead, this phase reflects the use of both logics. In fact, in addition to the two previously mentioned effectual behaviors, we also observed that entrepreneurs like to both gather information to enhance their reflection and opinion and integrate their successors into the business as the future business owners.

Tableau 14 : Exit decision-making process model

Decision phases	Effectuation	/15	Causation	/15
<b>Identification (Recognition and Diagnosis)</b>	<b>Defines only rough vision while leaving details open</b>	<b>9</b>	Defines a specific goal to exit	6
	Builds on personal and professional network to identify or create the opportunity to exit (e.g. identifying potential successor)	4	Holds strategic session in which the continuity of the business/the succession is discussed (family council, advisory board for example)	6
	<b>Gathers information to enhance reflection and opinion</b>	<b>10</b>	Wants to do it the “right way”; uses logic to do things properly	4
			Carries out systematic analysis to establish a diagnosis	3
<b>Development (Search and/or Design)</b>	<b>Follows personal preferences</b>	<b>14</b>	Bases action upon expectation and prediction	2
	Allows for change to occur as the idea of exit develops	4	Wants to do it the “right way”; use logic to do things properly	4
	Builds on personal and professional network to identify or create the opportunity to exit (such as identifying potential successor)	4	<b>Develops a formal succession and/or a formal strategic plan that includes the transfer</b>	<b>8</b>
	Willing to change exit process according to new opportunities/contingencies.	5	Maximizes personal profit	1
	Adapts potential plan to accommodate unforeseen events	4	Searches for a successor that will pay the asking price	1
	Reacts positively to and incorporates unforeseen developments	2	Acquires resources according to a defined plan	1
	Adapts to resources on hand	4	Hires experts (consultant, coach) to develop and carry out the plan	6
	<b>Willing to make affordable personal sacrifices (including monetary ones) for the business</b>	<b>8</b>		
	Invests limited resources (seeks out doing things in inexpensive ways)	2		
	Manages the transfer expectations	2		
	Cocreates and develops exit plan with the principals’ stakeholders (the successors, employees)	5		
<b>Selection (Evaluation: Judgement, Analysis)</b>	<b>Follows personal preferences</b>	<b>14</b>	Bases action upon expectation and prediction	2
	<b>Gathers information to enhance reflection and opinion</b>	<b>10</b>	Wants to do it the “right way”; uses logic to do things properly	4
	Reacts positively to and incorporates unforeseen development	2	Hires experts (consultant, coach) to develop and carry out the plan	6
	<b>Willing to make affordable personal sacrifices (including monetary ones) for the best of the business</b>	<b>8</b>	Carefully interacts with environment for secrecy (does not want anybody to tell him or her what to do; feels threatened by unexpected events; works in isolation as much as possible)	1
	Keeps some control over the final outcome (shares, duties, etc.)	7	Maximizes personal profit	1
	<b>Integrates successors into the business as the future owners</b>	<b>10</b>	<b>Calculates and evaluates outcomes (accountant, tax advisor, etc.)</b>	<b>13</b>
	Allows successors to collaborate on future of the business (vision, strategies)	6	<b>Hires expert to analyze and evaluate successor’s potential (systematic analysis)</b>	<b>9</b>

With regards to causal logic, we have mainly observed causal-related behaviors among fewer than half the participants, though notable formal behaviors were observed in the development phase and, unsurprisingly, in the selection phase. More than half the participants developed a formal succession or/and a formal strategic plan that included the transfer. Also, all of the entrepreneurs calculated and evaluated outcomes (accountant, tax advisors, etc.), (in fact, it was only 13 participants out of the 15, as 2 were too early in the process to have this behavior formalized) and more than half of them hired experts to analyze and evaluate their successors' potential (systematic analysis).

Though we were able to observe behaviors related to our two categories, we noticed that both logics were used complementarily (see table 3). The next section addresses this fact and provides an overview of how we categorized our results.

#### **3.4.5. Causal, effectual, and hybrid logics in the exit decision-making process**

The entrepreneurs that initially use a more causal logic demonstrated a willingness to do things the right way, a commitment to the decision that they made, and stayed on track despite the constraints that would arise. However, they cannot be said to have had a “pure” causal trajectory since, even if the entrepreneurs seem to have used a causal logic when making their exit decision, the fact remains that they showed flexibility when faced with affordable losses during the selection and evaluation of their choice.

For their part, effectuators were more about doing things their own way, at their own pace, with an open mind as to the means of reaching their final objective. Likewise, emotions, which are part of the judgment mode and sometimes expressed irrationally, played an important role in accepting affordable losses. These appeal to the notion of compromise and to evaluating types of returns whose rewards go beyond the notion of investment maximization, such as pride in seeing one's children continue a life's work, decreasing stress/responsibilities, continuity of employment, and contributing economically to their environment.



Some cases demonstrated the use of both logics, mostly in the development routine, due to the appearance of dynamic factors that interfered in the decision-making process. We define those examples as a hybrid decision-making logic (Reymen et al., 2015). For example, in case #2, the entrepreneur, who had decided to transfer to his sons, had to buy them out after they decided to leave the firm. He then had to create a new succession team by hiring an external (general manager) to join two of his employees and one of his sons. He therefore used two development routines: first, he searched for existing solutions (his sons) and, later, he designed a personalized solution (creating a group of successors). In case #3, the entrepreneur was developing a way to transfer the firm internally, and was even ready to divide it into pieces, when she received an offer from an external individual who, after some thought, became her preferred choice. Cases #6 and #7 have already identified the need to move on and exit, but they still don't know how they will develop their choice in terms of a succession team. In both cases, a child was identified and is interested, but the entrepreneurs are still searching for the best way to act. They are still trying to find an existing solution that could apply to them, but they are equally open to developing a personalized solution to meet their exit objectives.

This analysis reveals that entrepreneurs appeal to both types of logics at different times during the process. For example, the more the entrepreneurs seem uncertain and the more they search for the best way to do things (e.g., cases #6 and #7), the more they organize their search for information and appeal to externals to help them discover the best way to achieve their goals. Meanwhile, other entrepreneurs would rather search for a lot of information through their networks and, over time, try to do things their own way (e.g., case #11).

### **3.5. Discussion**

In this article, we were interested in understanding the entrepreneurial decision to exit a firm using a stewardship strategy. In order to understand this phenomenon, we have shed light on the exit decision-making process and have highlighted behaviors and events in terms of causation and effectuation. Our work provides empirical, theoretical, and practical implications for the entrepreneurial exit literature and entrepreneurial decision making itself.

First, the use of a qualitative approach was much needed in the field : “ [...] *it is surprising that there has been little qualitative work used to explore, challenge and build theory on exit*” (Wennberg et DeTienne, 2014, p. 12). This insight was first underlined by Sarasvathy (2001) who also asked for more qualitative analyses of detailed decision making. However, this has still not been fully developed in certain fields, namely in the field of entrepreneurial exit. The case study, while a widely used method in entrepreneurship, has not been used much to study entrepreneurial exits. Our study therefore contributes to filling this gap by providing rich and detailed data.

In addition, our approach considers that changes (dynamic factors) can occur in the choice of exit strategy. In other words, an initial idea can evolve or change overtime. Our study shows the limits of most of the work in the field of entrepreneurial exit, which has primarily focused on validating the factors that influence exit strategies.

Second, as Sarasvathy (2001) mentioned: “*a lot remains to be done in terms of identifying and categorizing particular decisions in particular functional areas inside firms*” (p. 261). Our study helps to identify and categorize the exit decision, which is an important decision in the entrepreneurial process. Based on the concept of validated venture creation behaviors (Chandler et al., 2011; Fisher, 2012; Reymen et al., 2015), we propose that exit behaviors and events can be linked to both causation and effectuation. To our knowledge, this is a first attempt to operationalize exit behaviors.

We have also associated these exit behaviors and events to each phase of the decision-making process, which was analyzed and interpreted using narrative data from 15 case studies. This has allowed us to present a model of the exit decision-making process in which we synthesize behavior types. This is a first step in explaining the entire exit process from the entrepreneur's perspective. As many studies about entrepreneurship have demonstrated, entrepreneurs do not necessarily follow a rational process when making decisions. This now applies to the entrepreneurial exit decision.

We have also demonstrated that effectuation (a flexible decision-making logic) is still applicable to entrepreneurs who are about to exit their business. Thus, the results show that entrepreneurs, once they decide to exit through a stewardship strategy, tend to use an

effectual path in order to find solutions that are adapted to their motivations (to transfer a part of the stress they're experiencing, for example) and desires (to remain in the firm, for example). This more flexible decision-making logic can also shift to a more planning-based one over time, which corroborates Reymen et al. (2015) findings on strategic entrepreneurial decision-making in venture creation. In fact, our study supports the use of both forms of logic, causal and effectual, to make decisions (Sarasvathy, 2001; Reymen et al., 2015). We have observed that exiting entrepreneurs can search for new existing solutions or adapt a new situation to their context following iterations that take place during the decision-making process. It is clear that both logics are useful and necessary for entrepreneurs who are deciding to leave their firm. The appearance of dynamic factors, which cause changes, also supports the use of a hybrid logic, as this leads to new alternatives or designs that must be examined by the entrepreneur. As for the causal path (the planning based logic), we noticed that the entrepreneurs who used it became "anchored into" this logic. That is, they were uncertain about how to find the right successor/buyer or how to develop their future exit. They needed more support and advice.

Finally, from a practical point of view, entrepreneurs are still said to use a rational, causal process, which is oriented toward predicting the future by planning steps in order to reach a determined goal. However, our study clearly demonstrates that most entrepreneurs do not necessarily plan in this way. Too many consultants embrace the former approach, as they are used to managing in a sequential, orderly, and rational fashion. Moreover, alarmist statistics are based on the idea that formal planning is a necessary factor for success. Instead, as our data suggests, we should focus on the entrepreneurs themselves and how they make decisions, which are most often effectual and made based on experimentation and intuition, to find a better way to accompany them. New business transfer models should therefore incorporate flexible and adaptive thinking into the process and, more importantly, practitioners should not try to replicate the "one size fits all" model.

### **3.5.1. Research limitations and opportunities**

When it comes to methodology, we are aware that case studies have external validity limitations since they are difficult to reproduce by other researchers (Gagnon, 2012). Another

limitation can be attributed to the use of interviews. Regarding participant bias, the information gathered is filtered through the eyes of the interviewee (Perry et al., 2012). We met with informants in order to reduce the possibility of bias. We have also ensured that the transfer process of the chosen case studies had been completed fewer than five years before our interviews with the entrepreneurs so that the participants could easily remember the decision-making process. Third, the entrepreneurs from the sample selection all wanted to ensure the continuity of their firm. This desire for continuity may have predisposed the entrepreneurs to a more effectual logic where compromises (affordable losses, adaptation, flexibility) are an integral part of the decision-making process to achieve this goal. When entrepreneurs are willing to do so, they necessarily adjust their choice from the start to a level of acceptance and adaptation according to opportunities and constraints.

Furthermore, our qualitative data lead us to analyze the discourses of the interviewees, which were not equally expansive. While some entrepreneurs and informants gave very short answers (even when we tried to stimulate the discussion), others were very talkative. This limits our study as we observed more behaviors in some examples than in others.

That said, this exploratory investigation still opens up several avenues for future research. Having focused on identifying decision-making trajectories, several other elements of our research were not fully developed. Future research opportunities could therefore be pursued based on our data. For example, the notion of identity and its influence on the entrepreneurial exit decision-making process could be explored. Another avenue for research could be to highlight the individual, organizational, and environmental factors that affect the decision-making process and identify the phases that these affect the most. For example, our data suggest that entrepreneurs' acquisition of knowledge (expertise) and experience constitutes an important variable in the decision-making process. Entrepreneurs as experts possess general cognitive processes, but also have a set of heuristics that are specific to the field of entrepreneurship (Dew et al. 2009). It could therefore be interesting to consider the cognitive and heuristic processes in exiting entrepreneurs as they could be considered experts.

Finally, this study has not allowed us to shed light on the existence of connections between, or a decision-making coherence among the important decisions made by entrepreneurs

during the course of developing their firm and the decision to exit their firm. This axis would also allow the exiting entrepreneurs' decision-making process to be better understood, as decisional coherence can be viewed as a rational (Giard, 2004) cognitive simplification process (Schwenk, 1984). In fact, the concept of decision-making coherence does not appear to exist yet in the literature on entrepreneurship.

### **3.6. Conclusion**

An entrepreneurial exit is a strategic decision (DeTienne, 2010) and a strategic decision is the result of a series of choices, not a rational process (Lindgren et Spångberg, 1981). It is then an iterative process that can take different forms. This supports the multidisciplinary view we used in this study: *“One important way of developing a social science is to apply new perspectives to a part of reality, thereby highlighting new features of the reality”* (Brunsson 1982, p. 29). The application of different theories in entrepreneurship and strategic management in multiple case studies provides interesting insight into this specific decision type.

Only a few entrepreneurial decision-making models can be found in the literature, especially those trying to explain the entrepreneurial decision to exit a small business. We have examined 15 case studies related to the entrepreneurial exit decision-making process and have been able to illustrate exit decision-making behaviors and types, which can be dominantly causal, effectual, or hybrid. In light of our research, we can assert that the decision-making processes of entrepreneurs involve both logics.

### 3.7. APPENDIX 1 : Interview guidelines

1. Why did/do you want to transfer your business?
2. Are you the founder? Is this your first business?
3. Why did you choose entrepreneurship as a career?
4. Did you have a good idea of what you wanted to do with your business from the start?
5. How did/do you make sure to be active in your market?
6. Did/Do you have an ideal scenario for your entrepreneurial exit?
  - a. What was/are your expectations for the future of your business?
7. How did/do you make important decisions as the owner/manager?
  - a. Did/Do you take time to analyze a situation or you prefer to follow your intuition?
  - b. How would you qualify your management style?
  - c. What are your decision criteria (maximization/high returns or affordable loss)?
  - d. Did/Do you use external resources to gather information (to make decisions)?
8. Did/Does your business development follow a formal plan or did it develop/is it developing according to the opportunities that present/ed themselves?
9. Did you experiment with different products or business models in your development?
10. Did/Do you prioritize planning activities in your daily management?
  - a. What does this translate as (a strategic planning session, an executive meeting, etc.)?
  - b. Do you have any control processes?
11. When did you start to think about your eventual exit?
  - a. How old were you?
  - b. Did you experiment with /have you experimented with different options?
  - c. Explain to me how you went from thought to action. What concrete actions did you take/have you taken?
  - d. Describe the context in which your decision evolved.
  - e. How long did it take?
12. What were the constraints on your exit decision?
  - a. When did they appear?
  - b. How did you overcome them?
13. What convinced you to take action? Do you consider that your sale/transmission has been a success? Why?
14. Does your business require your physical presence to function properly?
  - a. Did you have a structure that allowed you to leave the company for a few days/weeks without worrying about the performance of the company?
15. What the values are/were important for you in your business?
16. How would you describe yourself as an individual? And as an entrepreneur?
  - a. In your opinion, how are you perceived by others?
  - b. What image do you think you project?
17. Looking back today, are there things that you would do differently?

### 3.8. APPENDIX 2 : Coding structure and exemplary behaviors and decision events

*Coding structure and exemplary behaviors and decision events (inspired by and built from Langley, 1999; Fisher, 2012; and Chandler et al., 2011)*

	<b>Empirical indicators</b>	<b>Exemplary decision behaviors and events</b>
<p><b>Effectuation process:</b></p> <p>Allows for change in goals and design over time, making use of contingencies as they arise (Sarasvathy, 2001, p. 247)</p>	<p><b>Basis for taking action: means oriented/experimentation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Defines only rough vision while leaving details open</li> <li>• Allows for change to occur as the idea of exit develops</li> <li>• Follows personal preferences</li> <li>• Builds on personal and professional networks to identify or create the opportunity to exit (such as identifying a potential successor)</li> <li>• Gathers information to enhance reflection and opinion</li> </ul>	<p>In case studies # 2, 3, 4, 13, and 15, the entrepreneurs had been thinking about their exit for a while. They were aware of their age and thought that they would have to start working less.</p> <p>The entrepreneurs of case study #9 experimented with key employees as potential successors but had the opportunity to buy them back along the way, as those employees did not act as “entrepreneurs”.</p> <p>In many of the case studies, the entrepreneurs chose whom they wanted to take over (their children, their employees, or people they knew). For example, in cases #1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, and 15, the entrepreneurs all had a preference for whom they wanted to succeed them.</p> <p>The entrepreneurs’ awareness of others’ experience, for example, in cases #2 and 4, made them search for ways to do things differently (especially when they heard about business transfers that did not work).</p> <p>In cases #2, 4, 9, 10, 11, 12, and 14, the entrepreneurs helped with business transfer activities, training sessions, joint business transfer groups, or had informal meeting with experts they trusted.</p>
	<p><b>Attitude towards contingencies: flexibility</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Willing to change the exit process according to new opportunities/contingencies.</li> <li>• Adapts plan to accommodate unforeseen events.</li> </ul>	<p>In case study #3, the entrepreneur changed her exit plans after considering an unexpected external offer.</p> <p>In case study #12, the entrepreneur extended his original exit timeline when the successors’ objectives were not met.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacts positively to and incorporate unforeseen developments.</li> <li>• Adapts to available resources.</li> </ul>	<p>The entrepreneur from case study #4, after firing a potential successor (whom he had first hired as a general manager), took this event as an opportunity to restructure his business (specifically R&amp;D) to make it more attractive.</p> <p>The entrepreneur of case study #3 was considering subdividing the business into three departments to adapt to the capabilities of potential successors (key employees) as managers.</p>
<p><b>View of risk and resources: affordable loss</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Willing to make affordable personal sacrifices (including monetary ones) for the business.</li> <li>• Invests limited resources (seeks out doing things in inexpensive ways)</li> <li>• Manages transfer expectations</li> <li>• Keeps some control over the outcome (shares, duties, etc.)</li> </ul>	<p>In case study #13, the entrepreneur felt his son did a lot for the development of the business, so he gave him some of his shares to compensate him. He also gave up his place as president of the company after the transfer was completed, not because he wanted to, but because it was the best choice for the continuity of the business.</p> <p>The entrepreneur of case study #1 used a key employee to act as a moderator between him and his son.</p> <p>The entrepreneur in case study #9 sold his shares to key employees, but told them that things could change over time. This left the door open for other opportunities.</p> <p>In case #1, the entrepreneur remained responsible for the inventory (which he called “his wallet”) saying that nobody wanted this task. However, this kept him in control of how both sons managed the business, and allowed him to exit gradually.</p>
<p><b>Attitude towards outsiders: partnership/precommitments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocreates and develops exit plan with key stakeholders (successors, employees)</li> <li>• Integrates successors into the business as the future owners</li> </ul>	<p>The entrepreneur of case #4 consulted his employees about his eventual exit. He was very open to their ideas and wanted to involve them in designing an exit solution that they would be comfortable with.</p> <p>In case #9, the entrepreneur originally sold 5% of his shares to his key employees in order to create his future succession team.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allows successors to collaborate on future of the business (vision, strategies)</li> </ul>	In case #15, the entrepreneur collaborates with his successors to build the business. They decide together of the growth strategies to focus on.
<p><b>Causation process:</b></p> <p>Relies on the use of analysis and estimation techniques; focus on what ought to be done (Gabrielsson and Politis, 2011, p. 281)</p>	<p><b>Basis for taking action: goal oriented</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Defines a specific goal to exit</li> <li>Bases action upon expectation and prediction</li> <li>Holds strategic sessions in which the continuity of the business/the succession is discussed (e.g. family council, advisory board)</li> <li>Wants to do it the “right way”; uses logic to do things properly.</li> </ul>	<p>In cases #5, 6, 7, and 10, the entrepreneurs expressed the goal of exiting their business at a certain age. The entrepreneur of case #1 had bought the business already with the clear intention of giving it to his sons.</p> <p>The entrepreneur in case #5 hired a firm to find him potentials buyers that he would not have to finance himself.</p> <p>In cases #7, 9, 10, 11, and 14, the entrepreneurs created a family council or had an advisory board that discussed or followed the business transfer process.</p> <p>The entrepreneurs of cases #6 and 7 expressed both the desire to transfer their business the “right way” and were looking for the “best” solution.</p>
	<p><b>Attitude towards contingencies: avoidance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Develops a formal succession and/or a formal strategic plan that includes the transfer</li> <li>Hires experts (consultant, coach) to develop and carry out the plan</li> <li>Carefully interacts with environment for secrecy (does not want anybody tell him or her what to do; feels threatened by unexpected events; works in isolation as much as possible)</li> </ul>	<p>Cases #2, 4, 5, 10, 13, and 14 had a formal plan developed about the succession/transfer of the business.</p> <p>For example, in case #2, 10 and 14, the entrepreneurs hired an expert to do the strategic planning as well as to formalize the transfer process in a written plan. In those cases, the expert also acted as a moderator between the entrepreneur and his successors.</p> <p>In case #1, the entrepreneur kept all he could about his exit process internal. He said he did not need anyone to help with his transition. He managed everything himself (excluding the transactional part).</p>
	<p><b>View of risk and resources: expected returns</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizes personal profit</li> </ul>	In case #5, the entrepreneur was seeking to get paid rapidly and go on to other projects.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calculates and evaluates outcomes (accountant, tax advisor, etc.)</li><li>• Searches for a successor that will pay the asking price</li></ul>	<p>In all the cases the entrepreneurs consulted their accountant and tax advisor in order to maximize the benefits from the capital gains exemption.</p> <p>The entrepreneur of case #5 did not want to stay in the business long after it was sold and did not want to finance a large part of the transaction, so he hired a firm to search for potential buyers.</p>
--	---	---

# Chapitre 4

---

## Article 3 : La décision de sortie entrepreneuriale : les facteurs influençant le processus décisionnel lors d'une transmission

Ce chapitre s'inscrit dans la continuité des deux précédents. À partir du modèle présenté dans le chapitre 1, ce troisième article présente les principaux déterminants qui ont été identifiés dans le processus de décision lors de notre étude de cas multiple. Les objectifs de ce troisième article étaient d'identifier des facteurs agissant sur le processus de décision et de voir s'ils avaient une plus grande influence sur certaines phases du processus décisionnel. Les constats montrent en fait, en lien avec les principes d'effectuation abordés dans le chapitre précédent, que le propriétaire-dirigeant utilisera les ressources qu'il possède en premier lieu dans le cheminement de sa décision de sortie : qui il est (son identité), ce qu'il connaît (ses connaissances) et qui il connaît (son réseau). En ce sens, les facteurs individuels semblent plus nombreux en termes d'influence et semblent également avoir un rôle dans toutes les étapes de ce processus décisionnel.

### Résumé

Cet article explore les facteurs influençant le processus de décision de sortie entrepreneuriale d'un dirigeant de PME lorsqu'il décide de transmettre son entreprise. Malgré l'occurrence de ce phénomène, peu de recherches se sont attardées au processus décisionnel dans un tel contexte. L'analyse de quinze cas d'entrepreneurs québécois a permis l'identification de différents facteurs individuels, organisationnels et environnementaux, et surtout, de mieux comprendre à quelle étape du processus ils ont le plus d'influence. Notre étude montre que les facteurs individuels, tels que les motivations et le réseau social, ont une importance déterminante dans le processus décisionnel. Par exemple, le désir de profiter de la vie, d'assurer la pérennité de l'entreprise et le respect de ses engagements sont des motivations qui auront plus d'influence en tant que déclencheurs que l'enrichissement personnel. De plus, des facteurs organisationnels (la structure), et environnementaux, (le contexte économique et les ressources externes), viennent affecter les

phases liées au développement d'une solution et à la sélection d'un choix. Par exemple, la structure de l'entreprise oriente le développement d'un choix de stratégie de sortie ou de repreneurs potentiels alors que les ressources externes sont souvent sollicitées pour évaluer le choix du dirigeant.

**Mots clés :** Processus décisionnel, sortie entrepreneuriale, déterminants, entrepreneurs, dirigeants de PME.

#### **4.1. Introduction**

La sortie entrepreneuriale des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME<sup>21</sup>) est un phénomène important qui gagne en intérêt depuis plusieurs années (Leroy et al., 2010; Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2012; Chevalier et al., 2013). De façon générale, on définit la décision de sortie entrepreneuriale (DSE) comme la décision stratégique d'un dirigeant d'entreprise privée de récupérer ses capitaux et de se retirer de la structure de propriété et décisionnelle de l'entreprise (DeTienne, 2010; DeTienne et Cardon, 2012). À tout moment dans son parcours, un entrepreneur peut décider de sortir de son entreprise de différentes façons : fermer ou liquider l'entreprise, vendre à un compétiteur, ou transmettre à un tiers (famille, employé, personne externe). Cette décision est cependant souvent motivée par l'âge du dirigeant qui, face à la retraite, y est rapidement confronté. Si les entrepreneurs désirent que leur entreprise leur survive, ils devront soit transmettre ou vendre leur entreprise (DeTienne, 2010; DeTienne et Cardon, 2012). Parmi les options de sortie, celle de la transmission à un tiers est reconnue comme la plus avantageuse sur le plan économique car elle permet d'assurer la pérennité de l'entreprise et de maintenir les retombées à un niveau local (Chevalier et al., 2013). Au Québec, la transmission est une option répandue (Global Entrepreneurship Monitor, 2017), mais des défis importants persistent en ce qui concerne la préparation des dirigeants face à cette étape importante de leur vie (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2012). En effet, plusieurs sondages font état du manque de préparation de ces dirigeants face à leur départ éventuel à la retraite et aux options envisagées (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2012; Banque de développement du Canada (BDC), 2017). Se faisant parfois alarmistes, ces études accordent peu

---

<sup>21</sup> L'utilisation des termes « dirigeant de PME » et « entrepreneur » sont utilisés indifféremment dans cette communication s'appuyant la définition de l'entrepreneur de Chevalier et al. (2013)

d'intérêt à la compréhension du processus de décision par lequel un dirigeant choisit de quitter son entreprise et à leur façon de le faire. Pourtant, les décisions du dirigeant sont à la base de toutes les actions qu'il entreprendra par la suite. Il importe donc d'en comprendre le processus.

La sortie entrepreneuriale est reconnue comme un phénomène complexe (Wennberg et DeTienne, 2014) qui concerne à la fois la décision du dirigeant de quitter son entreprise, mais également sa décision de la transmettre à un tiers. Cette double dimension ajoute à la complexité. La littérature portant sur la transmission d'entreprise, un phénomène impliquant plusieurs acteurs, s'intéresse principalement à la transformation des rôles, autant chez le dirigeant qui s'apprête à céder que chez le repreneur (Handler, 1990; Hugron, 1991; Cadieux, 2004; LeBreton-Miller et al., 2004; Cadieux et Brouard, 2010). La DSE se situe en amont du processus de transmission et repose sur un acteur précis, soit l'entrepreneur. Ainsi, le processus décisionnel inclut une réflexion qui mène à la décision de transmettre et qui débute avant d'entreprendre un processus de transmission (Cadieux et Brouard, 2010).

Convenant que la sortie entrepreneuriale concerne la prise de décision (Leroy et al., 2007), on peut s'étonner que si peu de recherches se soient attardées au processus décisionnel lié à ce phénomène (de Freyman et al., 2016). Pourtant, mieux cerner les facteurs influençant le parcours décisionnel pourrait permettre d'améliorer la compréhension du phénomène et l'accompagnement des dirigeants dans le processus. Cet article a pour objectif de combler cette lacune en explorant la sortie entrepreneuriale à travers le processus décisionnel des dirigeants. Nous cherchons d'une part à identifier les facteurs influençant la prise de décision dans un contexte de transmission et d'autre part à faire ressortir les facteurs spécifiques à chacune des étapes du processus de décision.

La première section de cet article présente le cadre théorique en deux parties. La première partie propose un retour sur les travaux traitant de la sortie entrepreneuriale, où la transmission est considérée comme une stratégie de sortie, alors que la seconde revient sur les modèles de processus décisionnel. La deuxième section précise les choix méthodologiques. La troisième section fait état des résultats de l'analyse. Une dernière section est consacrée à la discussion des résultats en faisant un retour sur les principaux constats. Les limites et des avenues de recherche futures sont également exposées dans cette section.

## **4.2. Contexte théorique**

La décision constitue l'élément central des recherches sur la sortie entrepreneuriale (littérature principalement anglo-saxonne). Cette section présente, en premier lieu, les travaux constituant cette perspective de recherche qui met en lumière différentes stratégies de sorties ainsi que les déterminants du choix d'une stratégie. Une synthèse des déterminants qui influencent la décision de transmettre une entreprise, catégorisée comme une stratégie d'intendance, est proposée en conclusion. Deuxièmement, la littérature sur le processus de décision, provenant essentiellement du management organisationnel, est avancée comme un axe intéressant pour étudier la DSE.

### **4.2.1. La sortie entrepreneuriale : concepts et déterminants**

On peut catégoriser les travaux de ce courant de recherche émergeant soit en fonction de l'étude des stratégies de sortie utilisées par l'entrepreneur, soit en fonction de l'identification de déterminants qui influencent le choix de stratégies par l'entrepreneur.

#### *Les stratégies de sortie*

Les travaux portant sur ce phénomène examinent la stratégie de sortie choisie par un entrepreneur. DeTienne et al. (2015) regroupent ces stratégies en trois catégories : la récolte financière, l'interruption volontaire et l'intendance. La récolte financière inclut la vente publique et la vente à une autre entreprise dans la mesure où le dirigeant bénéficie d'une valeur accrue de son entreprise. L'interruption volontaire regroupe la liquidation et la fermeture de l'entreprise du fondateur soit parce qu'elle a rempli sa fonction (fournir un emploi ou des revenus suffisants) ou parce que le projet d'entreprise arrive à sa fin. L'intendance fait plutôt référence aux stratégies de transmission telles que la succession familiale, le rachat par les employés ou la vente à un individu. Ces stratégies permettent au dirigeant de continuer d'exercer une certaine influence sur l'avenir et la viabilité de l'entreprise. Cette catégorisation apporte une certaine homogénéité pour les recherches à venir. En effet, les travaux de ce courant de recherche manquent d'uniformité dans la définition des indicateurs de mesure, rendant difficile la convergence des données. Par exemple, certains considèrent la vente comme étant « une vente dans laquelle les activités de l'entreprise continuent après le départ du propriétaire » (Wennberg et al., 2010; Van Teeffelen et Uhlaner, 2013, p. 84; Leroy et al., 2015), alors que d'autres y incluent également la vente commerciale, autres vente et

rachat par les employés (« MBO ») (Ryan et Power, 2012). Dans cette recherche, notre intérêt porte sur les stratégies d'intendance, c'est-à-dire la transmission ou vente à une tierce personne (familiale, interne, externe).

Sous cet angle, Leroy et ses collègues ont mobilisé la théorie du comportement planifié (Leroy et al., 2007; Leroy et al., 2010; Leroy et al., 2015) afin d'expliquer la DSE par les intentions. Leurs travaux soutiennent que les intentions, la perception de contrôle et la viabilité de l'entreprise ont un impact positif significatif sur la probabilité de transférer (Leroy et al., 2007; Leroy et al., 2010). Ces résultats sont confirmés dans une étude subséquente (Leroy et al., 2015) : la perception du contrôle, l'attitude personnelle et les normes subjectives prédiraient l'intention d'un entrepreneur de vendre son entreprise. Pour eux, la transmission d'une entreprise passe par un processus intentionnel de pensée qui précède l'action. D'autres auteurs soulignent cependant que l'issue de la sortie peut également être influencée par plusieurs facteurs contextuels (Wennberg et DeTienne, 2014) que les modèles d'intentions n'arrivent pas toujours à capter. De même, alors qu'on explique, théoriquement, le choix de sortie entrepreneuriale par la maximisation des profits ou le choix de carrière (Wilfling, 2012), de plus en plus d'auteurs explorent des théories alternatives qui reposent sur une plus grande variété de déterminants, qu'ils soient individuels, organisationnels ou environnementaux.

### *Les facteurs d'influence*

C'est en ce sens que plusieurs travaux de ce courant cherchent à montrer l'impact de facteurs individuels sur le choix de stratégie. Le capital humain de l'individu est souvent mobilisé comme variable explicative, lequel inclut le niveau de scolarité, l'expérience entrepreneuriale et l'âge (Battisti et Okamuro, 2010; Wennberg et al., 2010; DeTienne et Cardon, 2012; Van Teeffelen et Uhlaner, 2013). Par exemple, un niveau de scolarité élevé prédirait l'intention d'un dirigeant de vendre son entreprise par la vente publique plutôt que de la transmettre à la famille (DeTienne et Cardon, 2012). Or, cette influence ne semble pas significative dans d'autres travaux (Van Teeffelen et Uhlaner, 2013). De même, plus l'entrepreneur a de l'expérience (entrepreneuriale et de l'industrie) plus il aura de meilleures capacités à déceler des opportunités (Leroy et al., 2007; Wennberg, 2009); une plus grande confiance envers ses capacités (Kocak et al., 2010) et sa perception de contrôle (Leroy et al., 2015). C'est aussi un prédicteur du choix de stratégie de sortie

que fera l'entrepreneur : plus d'expérience prédit la décision de vendre l'entreprise au lieu de la liquider (Van Teeffelen et Uhlaner, 2013). Pour sa part, l'âge du dirigeant influencerait soit la volonté de sortir (Wennberg et al., 2010) ou le moment de la sortie (Battisti et Okamuro, 2010) alors que DeTienne et Cardon (2005) affirment plutôt que plus l'entrepreneur serait âgé et plus il serait susceptible d'avoir déjà une stratégie de sortie en tête. Il semble évident que l'âge du dirigeant a un impact sur la sortie entrepreneuriale, mais la nature de cette influence ne semble pas claire.

Dans cet ordre d'idées, les motivations de l'entrepreneur ont aussi été mobilisées afin d'expliquer les choix de sortie (DeTienne et Chandler, 2010; DeTienne et al., 2015). Des études démontrent que les entrepreneurs qui démarrent une entreprise avec des motivations de type intrinsèques sont plus susceptibles de vendre à une autre personne (DeTienne et Chandler, 2010). En effet, le désir de pérennité pourrait être une motivation contribuant à ce choix. De même, les motivations extrinsèques pousseraient les dirigeants vers d'autres choix de sortie que la vente à une autre personne, surtout lorsque la valeur de l'entreprise tourne autour de 250k\$ (DeTienne et Chandler, 2010). Selon ces auteurs, les motivations à être entrepreneur donneront le ton, non seulement à la croissance et au développement de l'entreprise, mais également à la sortie de l'entrepreneur. On remarque que les facteurs individuels mobilisés, autres que ceux constituant le capital humain, sont plutôt épars. De même, il semble manquer d'unité dans l'utilisation de ces déterminants : parfois étant des variables dépendantes ou indépendantes et parfois des variables de contrôle.

Concernant les facteurs organisationnels, deux ressortent plus souvent de la littérature : la performance de l'entreprise (mesuré de différentes façons : la tendance des ventes, le profit, la survie de l'entreprise, la viabilité, le revenu ou la liquidité) (Wennberg, 2009; Battisti et Okamuro, 2010; Wennberg et al., 2011; Van Teeffelen et Uhlaner, 2013) et la taille de l'entreprise (Wennberg, 2009; Battisti et Okamuro, 2010; DeTienne et Cardon, 2012; Ryan et Power, 2012; Van Teeffelen et Uhlaner, 2013). Par exemple, Battisti et Okamuro (2010) montrent que les dirigeants d'entreprises qui performant bien préfèrent vendre à l'interne. Wennberg (2009), pour sa part, conclut que la DSE est déterminée par des performances économiques, mais que celles-ci varient selon le niveau d'aspiration sociale du dirigeant. Il en ressort que la performance au-delà des aspirations sociales a un effet positif sur la probabilité de vendre l'entreprise. Inversement, lorsque la performance est sous les aspirations sociales, elle n'a aucun effet sur la probabilité de



vendre. De façon plus générale, Van Teeffelen et Uhlaner (2013) affirment que l'issue de la sortie est dépendante de plusieurs autres facteurs que la performance.

En effet, les stratégies de sortie seraient aussi influencées par la taille de l'entreprise. Selon Van Teeffelen et Uhlaner (2013) plus la taille de la PME est grande et plus elle peut fonctionner toute seule (indépendante de son dirigeant), plus la stratégie privilégiée sera de vendre cette dernière. Ryan et Power (2012) démontrent pour leur part que la taille de l'entreprise affectera l'intention de transférer. Selon elles, les dirigeants ayant l'intention de transférer leur entreprise à un membre de la famille sont plus susceptibles d'opérer une plus grande entreprise que ceux qui ont l'intention de la fermer. Battisti et Okamuro (2010) abondent dans le même sens en montrant que les propriétaires de grandes entreprises sont moins susceptibles d'avoir l'intention de fermer ou de vendre leurs entreprises (à une autre entreprise), privilégiant plutôt une transmission à leurs successeurs, que les propriétaires de petites entreprises. Ils précisent ce constat par le fait qu'il existe une plus faible probabilité de trouver un repreneur dans les entreprises de petite taille que dans les grandes. En lien avec la taille, le degré d'indépendance de l'entreprise envers son dirigeant (Van Teeffelen et Uhlaner, 2013) aura, pour sa part, une influence sur la stratégie de sortie et sur la décision en tant que telle. Plus l'entreprise est indépendante de son dirigeant (et plus elle est grande), plus le dirigeant optera pour une vente (dans son sens large) au lieu d'une liquidation.

Finalement, malgré l'insistance des différents intervenants (praticiens et académiques) de planifier leur sortie (planifier leur relève), la planification reste un élément dont les résultats sont contestés. D'ailleurs, dans le cadre de leurs travaux sur la DSE, Ryan et Power (2012) n'arrivent pas à émettre des conclusions claires de l'influence de la planification sur la décision de transmettre une entreprise.

Malgré que soit admise la nécessité de considérer des facteurs multiniveaux, il existe peu d'études à notre connaissance, mettant en exergue l'influence de facteurs environnementaux dans la littérature sur la sortie entrepreneuriale. Wennberg (2009), identifie des déterminants environnementaux dans ses travaux, mais il les considère comme des variables de contrôle et n'offre pas de conclusion concernant leur influence. Ryan et Power (2012) semblent être les seules à s'être intéressées à l'influence de certaines caractéristiques de l'environnement sur la décision de transférer l'entreprise : soit la proximité d'un centre urbain (capitale), la présence de repreneurs

potentiels dans la région et le secteur d'activité de l'entreprise. Or, il semble que seulement la proximité de l'entreprise d'un centre urbain influence la possibilité de transférer une entreprise (Ryan et Power, 2012). En effet, l'accès à des ressources, des réseaux ou toute forme d'aide pour soutenir le dirigeant dans ses décisions semble un aspect incontournable.

Ces différentes études fournissent des indications sur les facteurs qui interviennent sur la décision ou sur l'intention, de choisir une stratégie de sortie plutôt qu'une autre. La recension des travaux sur la sortie entrepreneuriale met en lumière que le phénomène est étudié selon différentes perspectives : certains travaux s'intéressent à une catégorie de sortie (par exemple la récolte financière versus l'interruption) alors que d'autres s'intéressent à une stratégie de sortie en particulier (par exemple, la succession familiale versus la liquidation). D'autres travaux encore s'intéressent à la décision de sortie, peu importe la stratégie choisie (DeTienne et Cardon, 2005; Wennberg, 2009; Battisti et Okamuro, 2010). Ceci complique la cohérence des résultats dans ce champ. Afin de fournir une meilleure compréhension de notre phénomène, le tableau suivant présente une synthèse des déterminants en fonction d'un choix de sortie par une transmission de l'entreprise (intendance) puisque c'est le phénomène qui nous intéresse.

Tableau 15 : Synthèse des facteurs d'influence sur la stratégie d'intendance, relevés dans les travaux sur la sortie entrepreneuriale

Catégorie de sortie	Facteurs d'influence spécifiques à <u>une catégorie</u>	Auteurs	Stratégie de sortie	Facteurs d'influence spécifiques à <u>une stratégie</u>	Auteurs
<b>Intendance</b>	Expérience entrepreneuriale (---) Expérience d'acquisition (+++) Mode d'entrée (rachat = ---/création = +++) Âge (+++) Indépendance de l'entreprise (+++) Taille (>= +++) Performance (profitabilité) (+++)	Wennberg et al. (2010) Van Teeffelen et Uhlaner (2013) Battisti et Okamuro (2010) Battisti et Okamuro (2010) Van Teeffelen et Uhlaner (2013) Battisti et Okamuro (2010) Leroy et al. (2010)	<b>Succession familiale</b>	Niveau scolarité (---) Âge (+) Taille (>=+++) Âge de l'entreprise (+) Localisation de l'entreprise (+++)	DeTienne et Cardon (2005, 2012) DeTienne et Cardon (2012) Ryan et Power (2012) Ryan et Power (2012) Ryan et Power (2012)
			<b>Rachat par les employés</b>	Expérience entrepreneuriale (+++) et de l'industrie (+++) Âge (+) Expérience dans l'industrie (entreprise < 5 employés)	DeTienne et Cardon (2005) DeTienne et Cardon (2005) DeTienne et Cardon (2012)
			<b>Vente à un individu</b>	Formation spécialisée (+++) Expérience entrepreneuriale (+) (---) Motivations intrinsèques (contrôle de son futur-reconnaissance) (+++)	DeTienne et Cardon (2005) DeTienne et Cardon (2005) DeTienne et Cardon (2012) DeTienne et Chandler (2010) <sup>22</sup>

Légende 1 : (+++) : relation positive ; (---) : relation négative ; (+) : effet modérateur (tous ces travaux sont d'ordre quantitatif)

De façon générale, ces travaux font ressortir les facteurs influençant le dirigeant à choisir une stratégie de sortie spécifique ou une catégorie de stratégie. Ils cherchent avant tout à prédire le choix du dirigeant. En outre, la prédiction n'est pas toujours le meilleur moyen pour comprendre.

#### *Lacunés relevées dans la littérature*

En somme, on remarque que les travaux sur la sortie entrepreneuriale ne portent pas sur le processus de décision en tant que tel. DeTienne et al. (2015) soutiennent que le fait d'avoir tenté d'expliquer la sortie entrepreneuriale par les stratégies de sortie relève du fait que la stratégie de sortie est un phénomène plus facilement mesurable empiriquement. Cependant, en portant l'attention sur les stratégies de sortie, on s'attarde essentiellement sur le résultat d'une décision, sans véritablement en expliquer le cheminement. Or la compréhension du processus décisionnel est importante parce qu'au-delà de la stratégie de sortie choisie, le cheminement de l'entrepreneur pour en arriver à ce choix sera affecté de différentes façons.

On constate également que peu d'étude tente d'expliquer un seul type de stratégie de sortie, comme la sortie par intendance. Pourtant, la décision de transmettre l'entreprise pour en assurer la continuité est une décision qui mérite qu'on la comprenne mieux, car son impact ne se limite pas seulement à l'individu, mais a également un impact sur le plan organisationnel et régional (DeTienne, 2010). Pris ensemble, ces constats soulèvent l'existence d'un besoin bien présent de mieux comprendre le processus de DSE et les déterminants qui affectent ce processus. La prochaine section s'intéresse aux travaux portant sur le processus décisionnel afin de montrer leur potentiel explicatif.

#### **4.2.2. La prise de décision**

La décision est définie comme l'arrêt d'une intention d'agir puisqu'elle est tournée vers l'action, elle est l'élément principal d'un processus entrepreneurial (Fayolle and Degeorge, 2012). Elle implique un jugement et pas seulement un raisonnement, car « [...] il y a autant de décisions que de façon de juger et donc de décideur ayant des représentations particulières de la réalité » (Karboul et Zouaoui, 2013, p. 92). Cependant, pour arriver à une décision, à un choix « final », une démarche cognitive est utilisée. Certains auteurs considèrent ce

processus cognitif comme une démarche analytique tronquée (Huard, 1980), un système de traitement de l'information séquentiel et projectif (Fayolle et Degeorge, 2012) ou un ensemble d'actions et de facteurs dynamiques qui débute avec l'identification d'un stimulus pour engager l'action et se termine avec un engagement dans l'action (Mintzberg et al., 1976) où il est gouverné par les émotions (Muramatsu et Hanoch, 2005).

La littérature sur la prise de décision se développe principalement dans le domaine de la psychologie cognitive (Freeman, 1998) et se soucie avant tout de l'individu et de comment il traite l'information qu'il reçoit (Mintzberg et al., 1976; Fayolle et Degeorge, 2012). En ce sens, de nombreux travaux en management se sont intéressés à la prise de décision des dirigeants et à son processus. Ils ont particulièrement contribué au développement de la littérature dans ce champ en fournissant de multiples modèles, des définitions de concepts et de processus (Simon, 1965). Les PME et leur entrepreneur étant interreliés dans les organisations entrepreneuriales, on considère que : « *les processus de décision organisationnels sont décrits essentiellement dans les mêmes termes que les processus de décision individuels* » (Brunsson, 1982, p. 30). En contexte de PME, les modèles organisationnels s'avèrent donc utiles et intéressants pour expliquer le processus décisionnel individuel.

Bien qu'il existe plusieurs modèles de processus décisionnel, le modèle fondateur en management, développé par Cyert et al. (1956), se résume en trois phases (Mintzberg et al., 1976; Huard, 1980; Hickson et al., 1986; Freeman, 1998) : 1) la reconnaissance d'une décision à prendre, 2) le développement d'options et 3) la recherche d'une solution ou d'une façon de faire menant vers la sélection d'un choix. Ce modèle normatif est à l'origine du développement de plusieurs modèles de processus décisionnel, particulièrement en management stratégique (Witte et al., 1972; Mintzberg et al., 1976; Nutt, 1984). Puisque la DSE est également une décision stratégique (Wennberg et DeTienne, 2014), le rapprochement semble légitime.

Une décision stratégique n'est pas un processus rationnel, mais plutôt le résultat d'une série de choix (Lindgren et Spångberg, 1981). Comme l'explique Simon (1965), « une décision n'est pas un évènement unique et isolé, mais le produit d'un processus social complexe

s'étendant généralement sur une période de temps considérable » (p. 35). Un processus de décision est un ensemble d'activités qui commence avec l'identification d'un problème et qui se termine avec une action (Nutt, 1984). C'est un processus itératif qui peut générer plusieurs trajectoires en fonction du style décisionnel des individus (Karboul et Zouaoui, 2013). Cependant, bien que ce pan de littérature ait beaucoup contribué en termes de modèles conceptuels (Mintzberg et al., 1976; Nutt, 1984; Hickson et al., 1986; Cray et al., 1991; Hitt et Tyler, 1991; Allison et Zelikow, 1999), ces derniers n'ont pas nécessairement été développés en intégrant les contributions précédentes, mais plutôt en proposant une multitude de typologies, de modes et de processus. Or, les trois phases découlant du modèle fondateur semblent faire consensus (Hickson et al., 1986).

### *Les phases du processus décisionnel*

Un processus décisionnel est constitué d'un ensemble d'activités qui débute par l'identification d'une action à entreprendre et qui se termine par une action (Nutt, 1984). La première phase, celle de l'identification aussi appelée par certains, « système d'intelligence » (Fayolle et Degeorge, 2012) ou phase de formulation (Nutt, 1984), réfère à la prise de conscience qu'il y a une situation future à résoudre. La deuxième phase, le développement d'une solution, qui se rapproche du système de conception de Fayolle et Degeorge (2012), ou phase de moyens alternatifs (Nutt, 1984) réfère quant à elle à l'élaboration de plan d'action, de scénarios ou de stratégies possibles pour résoudre la situation ou l'objectif visé. Cette phase incarne le cœur du processus décisionnel (Mintzberg et al., 1976). Elle contient l'ensemble des activités menant au développement d'une solution, d'un choix. Ces activités se résument en deux routines (Mintzberg et al., 1976) : 1) la recherche qui vise à trouver des solutions existantes ou 2) le design qui s'applique au développement de solutions personnalisées. Finalement, la dernière phase, soit la sélection, consiste en la phase d'évaluation des options choisies et d'en sélectionner une (ou plusieurs). Cette phase est typiquement un processus itératif et multiniveau qui demande une investigation plus en profondeur des alternatives (Mintzberg et al., 1976; Nutt, 1984). C'est cette étape qui a fait l'objet d'une grande partie des études du processus décisionnel stratégique et des études sur la sortie entrepreneuriale. Il existe trois modes d'évaluation dans cette phase : le jugement, l'analyse et la négociation (Mintzberg et al., 1976). Le jugement représente le choix de

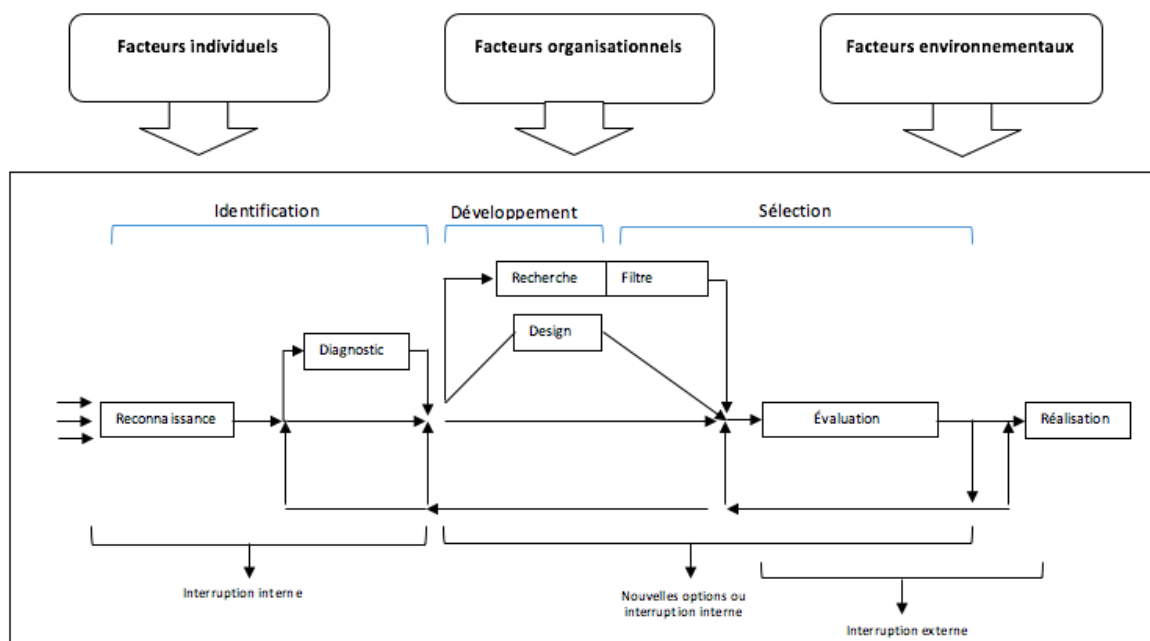
l'individu selon un processus qu'il peut parfois difficilement expliquer, mais ce serait aussi le mode d'évaluation favorisé par les dirigeants (Mintzberg et al., 1976). Il représente le mode le plus rapide, le plus accessible et le moins stressant. C'est là que l'émotion, les valeurs, la personnalité et les biais cognitifs entrent le plus souvent en action. En effet, l'entrepreneur est souvent habitué à prendre des décisions en se fiant à son jugement et ses expériences.

On retrouve le caractère itératif du processus décisionnel dans l'illustration et la description du processus de prise de décision stratégique de Mintzberg et al. (1976). Leur modèle s'appuie sur les trois phases du modèle normatif, mais indique que ces phases ne sont pas nécessairement séquentielles, qu'elles peuvent plutôt apparaître dans n'importe quel ordre et se répéter (Eisenhardt et Zbaracki, 1992). Ce modèle présente également des facteurs dynamiques qui peuvent altérer le processus de décision. Ces facteurs peuvent se traduire entre autres par des interruptions, des délais, des reports et des accélérations. Les interruptions sont souvent des contraintes inopportunes ou des nouvelles options qui s'offrent à l'entrepreneur. Les délais sont liés à une planification des étapes dans le temps afin de les rendre plus « gérables ». Il peut arriver qu'une étape prenne plus de temps dû à des itérations dans le processus, des circonstances particulières ou l'ajout de nouvelles informations qui peuvent accélérer ou retarder le passage à la prochaine étape. Ce qui permet de considérer que le dirigeant évolue dans un système ouvert qui subit toutes sortes d'interférences. En effet, les entrepreneurs font face à des conditions différentes et ces différences influencent la décision de l'entrepreneur (Shepherd et al., 2014). Ils sont hétérogènes dans le « timing » de leur prise de décision de sortir d'une entreprise, et le « timing » de cette décision a des implications importantes pour l'entrepreneur (Shepherd et al., 2014). Le processus décisionnel peut alors mélanger les étapes de façon irrégulière, pas nécessairement en ordre, mais adaptée aux circonstances du moment (Hickson et al., 1986). L'une des contributions majeures du modèle proposé par Mintzberg et al. (1976) est non seulement l'identification des phases clés de la prise de décision, mais également la participation de facteurs dynamiques qui influencent le processus (Nutt, 1984). Ils mettent ainsi en évidence l'unicité des « modèles de solution » (« *patterns* ») de la décision (Eisenhardt et Zbaracki, 1992). Toutefois, les facteurs identifiés dans le modèle de Mintzberg et al. (1976) font essentiellement référence à une catégorisation globale (des délais et interruptions) sans

vraiment identifier la nature de ses facteurs (individuels, organisationnels, environnementaux).

Notre étude propose donc de mettre en lumière les différents déterminants influençant non seulement la DSE lorsqu'un entrepreneur choisi de transmettre son entreprise, mais le processus de décision représenté en phases distinctes (figure ci-bas). Ceci pour permettre de voir et comprendre l'influence des déterminants à certaines étapes du processus.

Figure 5 : Processus décisionnel inspiré de Mintzberg et al. (1976)



### 4.3. Méthodologie

La méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche est présentée en trois temps : 1) la stratégie, l'échantillon et la méthode de collecte de donnée, 2) le descriptif des cas à l'étude et 3) l'analyse des données.

#### 4.3.1. Stratégie, échantillon et méthode

Notre étude s'appuie sur une méthodologie qualitative par une étude de cas multiple. Cette stratégie permet de mettre l'accent sur le processus lié à la décision (Marshall et Rossman, 2011). Trois raisons ont motivé notre choix : 1) la possibilité de fournir une analyse en



profondeur du phénomène dans son contexte 2) la possibilité de développer des paramètres historiques et 3) assurer une forte validité interne par l'authenticité de la réalité étudiée (Gagnon, 2012, pp. 2-3). Si le nombre de cas étudié réduit les possibilités d'une immersion prolongée, il permet une plus grande possibilité de transférabilité. L'étude de cas multiples vise, entre autres, à tirer des conclusions d'un ensemble de cas (Gagnon, 2012). Nous avons mobilisé deux méthodes de collectes de données, telles que suggérées par Yin (2012) : 1) des entretiens semi-dirigés et 2) l'analyse documentaire (articles de journaux, site web, documents internes).

Nous avons constitué un échantillon raisonné (Guest et al., 2006) à partir du réseau professionnel des chercheurs. La population à l'étude étant les propriétaires-dirigeants de PME (ayant décidé de transmettre leur entreprise), les critères de sélection suivants devaient être respectés : être/avoir été propriétaire et diriger ou avoir dirigé (avoir le contrôle) une entreprise privée de moins de 250 employés située dans les régions de Québec ou Chaudière-Appalaches; avoir pris la décision de sortir/ou être sorti de l'entreprise en transmettant l'entreprise à une tierce personne (famille, interne, externe); si déjà sorti de l'entreprise, l'entreprise doit être toujours en activité (continuité de l'entreprise) et ne pas être sorti depuis plus de 5 ans (de temps de la collecte de données). Les deux régions ciblées constituent un découpage administratif distinctif en fonction de l'urbanisation de ces dernières. La région métropolitaine de Québec (incluant les villes de Québec et Lévis) représente une zone fortement urbanisée, alors que la région de Chaudière-Appalaches est plus rurale, mais est un terreau fertile de PME. Finalement, sans orienter l'échantillonnage de manière spécifique, nous avons toutefois le souci de varier les cas quant au mode de sortie (familiale, interne, externe).

Notre unité d'analyse étant l'entrepreneur, nous avons réalisé un entretien semi-dirigé avec ce dernier pour chaque cas. Nous avons également réalisé des entretiens avec des informateurs clés, identifiés par le dirigeant. Ces informateurs pouvaient être le repreneur, un employé clé, un conseiller ou toute autre personne pouvant témoigner du processus de prise de décision de l'entrepreneur. Ceci nous a permis d'assurer la crédibilité des données par la triangulation (Marshall et Rossman, 2011). Au total, nous avons rencontré 15 dirigeants et 13 informateurs (deux dirigeants n'ont pas identifié d'informateur). Les

entretiens ont été enregistrés dans la plupart des cas. Deux personnes ont refusé l'enregistrement (un dirigeant et une informatrice) malgré l'assurance de la confidentialité de leurs propos.

Un guide d'entretien a été utilisé, ce qui a permis de recueillir les propos de tous les répondants sur des thèmes tels que : l'historique de leur parcours entrepreneurial et celui de l'entreprise, les grandes décisions prises à titre de dirigeant, leurs ambitions/motivations personnelles liées à leurs objectifs de sortie, leurs critères de décision et les actions posées dans cette optique, les personnes consultées, leur choix de stratégie, leur vision et leurs valeurs. Les entretiens ont été retranscrits en prévision du codage pour l'analyse. En moyenne, les verbatims des dirigeants font 32 pages pour un total de 421 pages, alors que les verbatims des informateurs font en moyenne 16 pages pour un total de 179 pages. Des documents complémentaires ont été recueillis via Eureka (journaux, communiqués de presse) et via les dirigeants (plan d'affaires, plan de relève, plan stratégique). Ces documents ont surtout servi à valider des propos et le fil des évènements lorsque nécessaire.

#### **4.3.2. Description des cas à l'étude**

Parmi les quinze cas, sept proviennent de la région métropolitaine de Québec et sept de la région de Chaudière-Appalaches. Un cas, provenant d'une région voisine (la Mauricie), s'est ajouté en cours de route<sup>23</sup>. L'échantillon de dirigeants est composé de trois femmes et douze hommes dont l'âge moyen est de 61 ans. Leurs entreprises ont entre 10 et 250 employés (en 2015) et œuvrent dans les secteurs de la fabrication (7/15), du commerce de détail (3/15), de la construction (3/15), de la distribution en gros (1/15) et du service aux manufacturiers (1/15). L'âge moyen des entreprises est de 35 ans. Onze dirigeants ont créé leur entreprise de toute pièce et quatre l'ont reprise (trois d'entre eux l'ont acquise de la famille alors qu'un est un repreneur externe). La plupart des dirigeants (7/15) avaient déjà concrétisé en partie ou en totalité le transfert de leur entreprise (direction et propriété) ou étaient déjà bien engagés dans le processus (6/15). Seulement deux dirigeants en sont à l'étape de réflexion de la mise en

---

<sup>23</sup> Comme on s'intéresse au dirigeant, nous n'avons pas vu d'objection à intégrer ce dirigeant à l'échantillon bien que son entreprise ne se situe pas dans les régions ciblées au départ. Ce cas constitue également notre seul cas de transmission interne, une autre raison qui motive notre choix de le conserver dans notre échantillon.

œuvre de leur sortie entrepreneuriale c'est-à-dire que la décision de transmettre a été prise (phase un) et qu'ils amorcent la phase de développement (phase deux). Le tableau suivant présente une partie des données descriptives des cas à l'étude.

Tableau 16 : Données descriptives des cas à l'étude

Cas #	Stade du transfert	Stratégie de sortie	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires	# employés (2015)	Régions
1	Réalisé	Familial	Fabrication/Construction	Plus de 10M	105 [65]	Chaudière-Appalaches
2	Réalisé	Mixte (familial, interne, externe)	Distribution de gros/ Recyclage	Entre 5M et 10M	20	Chaudière-Appalaches
3	Réalisé	Externe	Fabrication/Commerce de détail	Entre 3M et 5M	50 [75]	Québec/Lévis
4	En cours	Familial	Fabrication	Entre 1M et 3M	10	Québec/Lévis
5	Réalisé	Externe	Fabrication	Entre 3M et 5M	20	Québec/Lévis
6	Réflexion	Familial ou Mixte (+ interne)	Commerce de détail	Plus de 10M	50	Chaudière-Appalaches
7	Réflexion	Familial ou Mixte	Service manufacturiers aux	500K à 1M	15 [30]	Chaudière-Appalaches
8	En cours	Familial	Commerce de détail	Plus de 10M	20	Québec/Lévis
9	En cours	Mixte (familial, interne)	Fabrication et installation/Construction	Plus de 10M	250	Chaudière-Appalaches
10	Réalisé	Familial	Construction/Service	Plus de 10M	70	Québec/Lévis
11	Réalisé	Mixte (familial, interne)	Fabrication	Plus de 10M	100	Chaudière-Appalaches
12	En cours	Interne	Construction	Plus de 10M	40	Mauricie
13	Réalisé	Mixte (familial, externe)	Construction	Plus de 10M	25	Québec/Lévis
14	En cours	Familial	Fabrication	Entre 5M et 10M	50	Chaudière-Appalaches
15	En cours	Mixte (familiale, interne)	Commerce de détail	Plus de 10M	90	Québec/Lévis

### **4.3.3. Analyse des données**

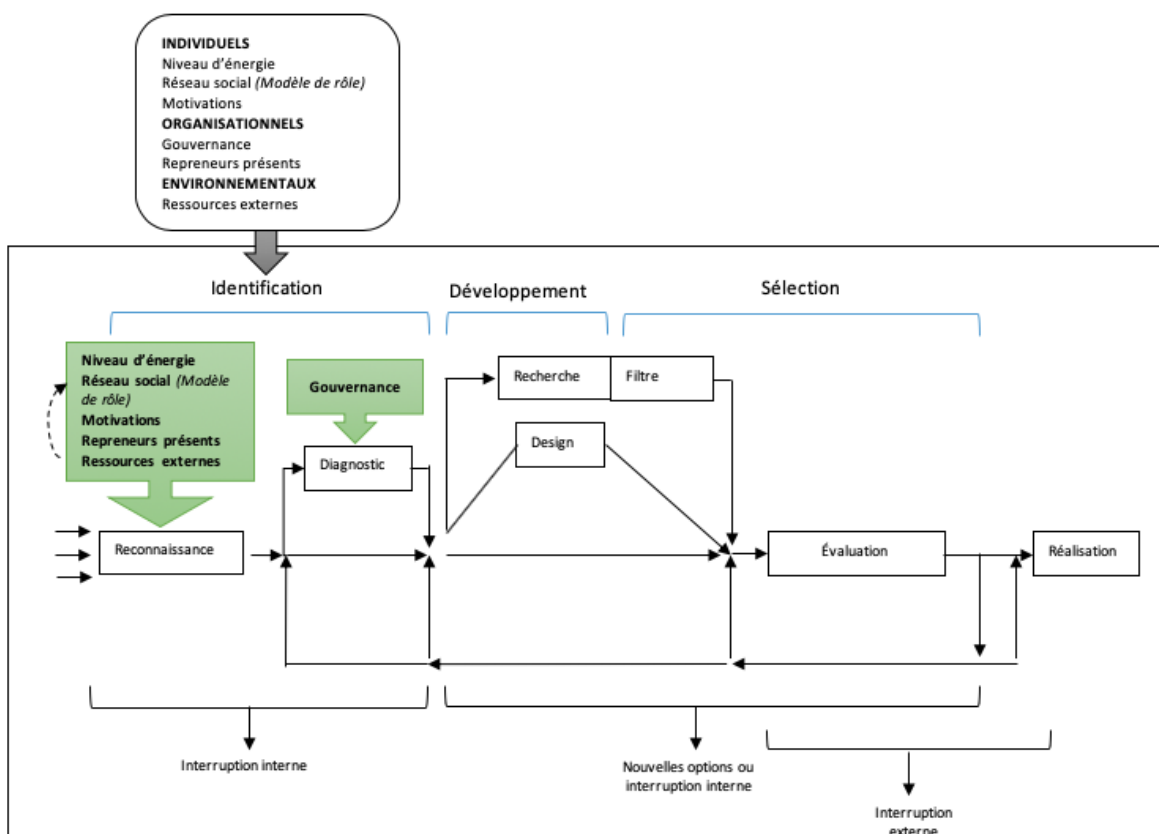
Une première analyse a été effectuée lors de la transcription des verbatim : des notes ont été prises et une cartographie primaire du processus décisionnel a été élaborée. Par la suite, une lecture des verbatim a permis de produire un descriptif de chaque cas. Des ajouts ont alors été faits aux notes et commentaires de même qu'à la cartographie du processus décisionnel. Finalement, l'outil d'analyse qualitative Nvivo a été utilisé pour coder les verbatim. Des matrices de classement ont été utilisées pour établir des regroupements et repérer des liens entre les différents types de facteurs et la DSE. La tactique de regroupement consiste à établir des catégories, des actions, qui semblent pouvoir être regroupées. Les catégories peuvent être préexistantes ou émerger des données (Miles et Huberman, 2003). Dans notre cas, les catégories existantes utilisées provenaient de travaux sur la sortie entrepreneuriale : par exemple des facteurs individuels tels que les motivations à l'entrée (en entrepreneuriat) et à la sortie, l'expérience, la scolarité (niveau), la formation (en entrepreneuriat/sur la transmission), l'âge ; des facteurs organisationnels tels que le degré de dépendance (de l'entreprise au dirigeant), la performance et la présence de plan ; et des facteurs environnementaux tels que la proximité d'un centre urbain et le secteur d'activité. D'autres catégories ont cependant émergé lors du codage. Par exemple au niveau des facteurs humains le réseau social et le style de gestion ; la structure de l'entreprise et gouvernance au niveau des facteurs de l'organisation et les ressources externes en tant que facteur environnemental.

Les regroupements (d'actions ou de processus par exemple) servent à mieux comprendre un phénomène en conceptualisant les objets présentant des « patterns » ou caractéristiques similaires (Miles et Huberman, 2003). De même, la tactique de repérage de relations entre les variables consiste à découvrir la nature de la relation entre deux variables ou plus, si relation il y a au départ. Miles et Huberman (2003) affirment que les matrices sont alors un moyen économique pour repérer ces relations puisqu'elles permettent d'intégrer des données relatives à deux variables (ou plus) pour les soumettre à un examen systématique et en tirer des conclusions. Les résultats et constats qui se sont dégagés de notre analyse sont présentés dans la section suivante.

## 4.4. Résultats

La présentation des résultats est structurée de la façon suivante : pour chacune des étapes décisionnelles (identification, développement et sélection), les facteurs d'influence ayant émergé de l'analyse sont identifiés et décrits. Une synthèse des facteurs est présentée à la fin de chaque section/phase.

Figure 6 : Facteurs ayant une incidence sur la phase d'identification



### 4.4.1. L'identification d'une décision à prendre

La première phase de décision est la phase d'identification qui regroupe deux routines : 1) la reconnaissance d'une décision ou d'une action à prendre dans un futur plus ou moins lointain (prise de conscience) et 2) l'établissement d'un diagnostic, avant d'entamer la recherche de solution. Notre analyse démontre que les déterminants qui engendrent la réflexion du dirigeant (sa prise de conscience) sur sa sortie éventuelle sont surtout individuels et agiront

comme déclencheurs. Il y a cependant une combinaison de plusieurs facteurs, de multiples niveaux, qui influencent cette phase.

#### 4.4.1.1. Facteurs individuels

**Niveau d'énergie.** À la lumière de nos résultats, l'âge apparaît comme un élément déclencheur dans cette première phase. Ce n'est pas tant l'âge, mais ses conséquences sur le dirigeant qui ont un impact. L'âge a comme effet de diminuer son niveau d'énergie, de le faire devenir plus prudent et moins enclin à prendre des risques : « *Il vient un temps en vieillissant, surtout quand tu fais de l'argent et que ça va bien, là tu t'assis un peu sur tes lauriers là et tu viens moins agressif. C'est normal en vieillissant t'as beaucoup moins de nerfs, t'as beaucoup plus de stress, t'as plus de misère à gérer le stress* » (Cas 1). De même, la majorité de nos participants, conscients que le processus peut être long, ont commencé à réfléchir à leur sortie dans la cinquantaine : « *Tu dis bon tu n'es pas éternel. Quand je regarde où j'en suis, je me dis, c'est vite passé 10 ans... À 60 ans, je veux avoir commencé à ralentir* » (Cas 7).

**Réseau social (Modèle de rôle).** Nos résultats montrent que le réseau social sert aussi de déclencheur dans la phase d'identification. L'expérience des autres, que l'on peut définir comme étant des « modèles de rôle », provenant essentiellement du réseau social du dirigeant, semble exercer une influence sur cette phase. Par exemple, les dirigeants ont souvent mentionné qu'ils connaissaient des gens (ou « ont entendu parler de ») qui n'avaient pas réussi à assurer la pérennité de leur entreprise dans leur transmission. Ce qui les a incités à commencer une réflexion sur leur propre sortie : « *Il a vu d'autres entrepreneurs qui sont encore dans leur entreprise à 75 ans. Il ne veut pas ça* » (Cas 6).

**Motivations (Profiter de la vie, assurer la pérennité et respecter ses engagements).** Dans le cadre de notre étude, les motivations des dirigeants d'entreprise se traduisent par des désirs personnels, de même que ceux pour l'entreprise ainsi que par la détermination d'objectifs visés. Les motivations intrinsèques à la sortie, relevées dans notre étude, se classent selon trois grandes catégories. Premièrement, profiter de la vie en diminuant les efforts à consacrer à l'entreprise, en se débarrassant d'une partie du stress lié au rôle de dirigeant, en travaillant moins : « *Mais ce qu'on veut c'est de s'enlever la pression. Plus on vieillit, en tout cas moi,*

*plus on vieillit, je dis ouin... Ce n'est même pas une question de maladie. Il faut profiter de la vie » (Cas 15). Deuxièmement, assurer la pérennité de leur entreprise : « Je ne voulais pas vendre à n'importe qui et n'importe comment, je voulais garder la pérennité de l'entreprise » (Cas 4). Et troisièmement, respecter l'engagement que le dirigeant a pris : « J'avais dit à mon garçon, il y a une dizaine d'années, 10-12 ans... je n'étais peut-être pas prêt à laisser ça, mais... je lui avais dit qu'après 10-12 ans, ça serait à lui. [...] C'est ce que je lui avais dit, c'est ce que j'ai respecté » (Cas 1). Les motivations extrinsèques telles que l'enrichissement personnel sont présentes dans une moindre mesure, auprès de certains dirigeants. Par exemple, les dirigeants des cas 2 et 12 étaient prêts à délaissé leur entreprise plus rapidement, pour s'investir dans un autre projet. Cependant, l'aspect financier (récupérer son argent) n'est pas prioritaire à la pérennité de l'entreprise : « Le côté argent ça ne me fatigue pas trop c'est la pérennité de l'entreprise » (Cas 4).*

#### 4.4.1.2. Facteurs organisationnels

**Gouvernance.** La présence d'un comité aviseur (ou consultatif) actif dans la gouvernance de l'entreprise est un des facteurs organisationnels qui ressort de nos données dans cette phase. Dans trois cas (2, 7 et 11), l'entreprise possède un comité aviseur mis en place par le dirigeant qui semble agir dans l'étape d'identification en aidant plutôt le dirigeant à établir un diagnostic de sa situation, de ses objectifs à long terme, incluant la sortie entrepreneuriale ou la relève de l'entreprise. Cependant, comme on le verra dans la suite des résultats, le comité aviseur semble jouer aussi un rôle dans d'autres phases du processus.

**Présence de repreneurs.** La présence de repreneurs dans l'entreprise, soit des enfants ou des employés, semble être un élément qui peut aussi enclencher le processus de DSE : « À partir du moment où sa fille a décidé que... je ne le sais pas si elle avait une date précise en tête, un nombre d'années ou un âge qu'elle avait décidé, mais si elle faisait comme elle voulait, c'est-à-dire qu'elle progressait comme elle voulait, c'était clair dans sa tête. Et regarde, elle était prête à s'en aller » (Cas 10). Le fait d'avoir des individus qui se démarquent par leur qualité tant de gestion que par leurs qualités humaines, agit parfois aussi comme déclencheur : « Je suis convaincu qu'il va amener l'entreprise beaucoup plus loin que moi si je l'avais gardée. C'est certain. Alors c'est bon pour moi, c'est bon pour lui » (Cas 4).

#### 4.4.1.3. Facteurs environnementaux

**Ressources externes.** On constate que peu de dirigeants ont mentionné des déterminants de leur environnement qui auraient agi sur cette phase. La présence de ressources externes telles que le groupement des chefs d'entreprise<sup>24</sup> (6/15) par exemple, semble toutefois alimenter le réseau social du dirigeant. Ce type de ressource procure non seulement un partage d'expérience à travers ses membres, mais met également à leur disposition de l'information accessible en créant des activités dédiées à des thématiques touchant les dirigeants telles que la transmission des entreprises. Ce qui peut aussi servir de déclencheur auprès du dirigeant. « [...] oui, c'est surtout à partir du groupement que j'ai embarqué dans le processus. [...] Je ne savais pas trop où m'en aller et comment procéder alors ça, ça m'a orienté » (Cas 2).

#### 4.4.2. Le développement d'une solution

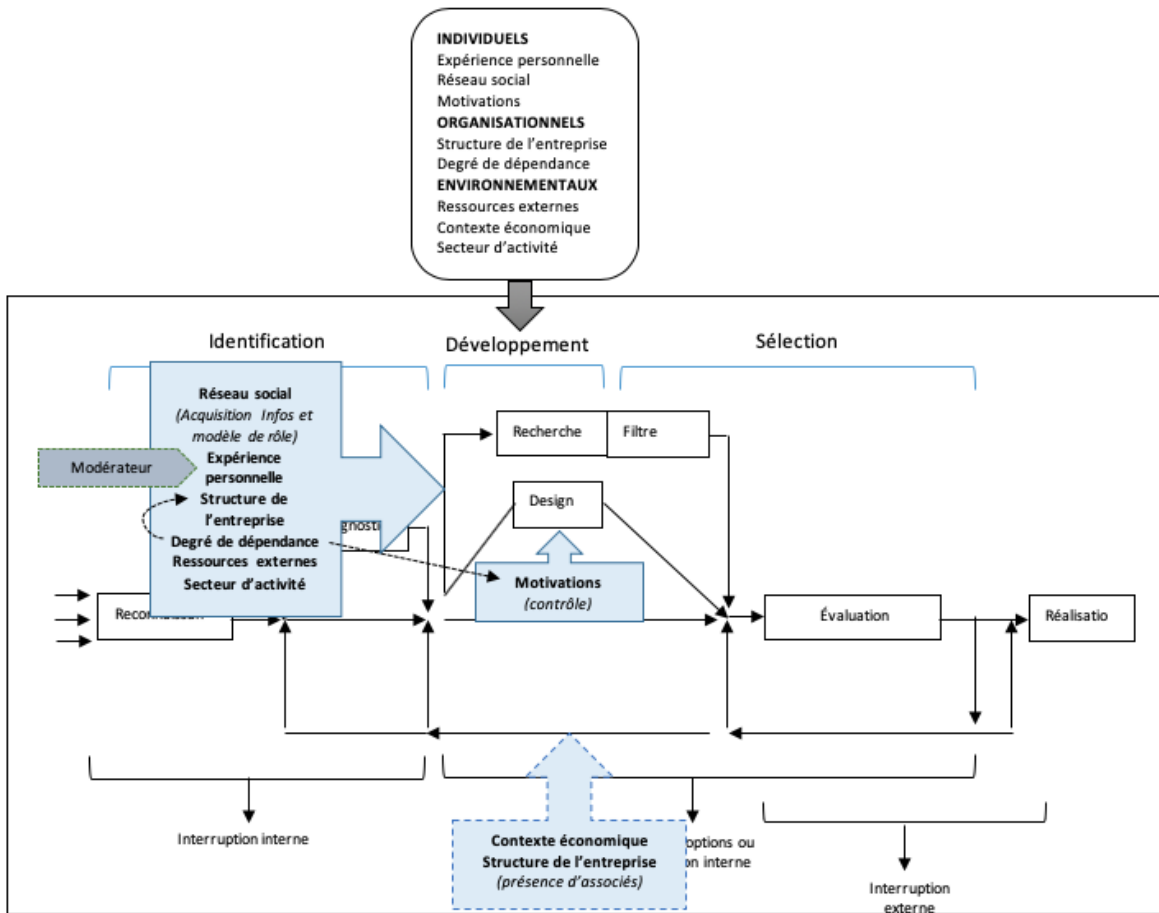
Lors de cette deuxième phase, les entrepreneurs ont développé une solution en recherchant activement des informations sur le processus de transmission d'entreprise afin d'établir des scénarios répondant à leurs motivations et objectifs de sortie. Par exemple, une fois que le dirigeant a reconnu qu'il devra éventuellement sortir de son entreprise, et qu'il est temps qu'il y pense, il portera une attention particulière aux informations disponibles autour de lui (colloques, activités, formations, expérience des autres). Par ailleurs, certains dirigeants développeront leur « plan de match » (leur solution) accompagné de ressources externes, des consultants, alors que d'autres tiennent à développer leur propre solution, quitte à valider auprès de leur réseau social (personnes de confiance).

---

<sup>24</sup> Le groupement des chefs d'entreprise est une organisation qui supporte des clubs d'entrepreneurs regroupant des chefs d'entreprise (8 à 10/groupe) selon leur secteur d'activité et l'étape à laquelle ils sont rendus.



Figure 7 : Facteurs ayant une incidence sur la phase de développement



#### 4.4.2.1. Facteurs individuels

**Motivations (Avoir le contrôle).** Encore une fois, les motivations des répondants interagissent dans le développement d'une solution. Le dirigeant est parfois à la recherche d'une façon de procéder qui correspond à ses désirs et à ses objectifs. Ainsi il garde le contrôle sur le développement d'une solution adaptée à ce qu'il veut : « *J'ai ramassé de l'information un moment donné. Regarde, nous autres, je l'ai monté moi-même, et c'est comme je t'ai dit [...] il faut que tu le fasses avec tes couleurs, je pense. Oui, tu écoutes, mais il faut que tu le fasses avec ta couleur à toi* » (Cas 9). Ceci semble influencer l'établissement de scénarios dans le développement d'une solution adaptée.

**Réseau social (Acquisition d'information et Modèle de rôle).** La recherche d'information, pour établir ces scénarios, se fait par différents moyens, qui sont souvent en fonction du

réseau social du dirigeant : « [...] dans ma tête j'entendais [untel] qui parlait de ça, parce qu'il faisait son transfert, ça m'influçait beaucoup parce que je me disais : moi aussi faudrait que je fasse ça, mais à ma façon et j'étais convaincu » (Cas 4). Alors qu'en s'inspirant de comment d'autres chefs d'entreprise ont procédé, de leurs expériences, ils orientent leurs scénarios : « Mais du fait qu'on voit les entreprises qui ont été vendues, fermer, on a dit non, on a dit ça ne nous intéresse pas [de vendre à des concurrents] » (Cas 11).

**Expérience personnelle.** Finalement, l'expérience personnelle du dirigeant semble agir comme élément modérateur dans cette phase : « Je suis porté à être optimiste. Mais... avec l'expérience, j'ai appris qu'il faut regarder tous les scénarios, toutes les possibilités parce que ça peut arriver, ça arrive que ça aille moins bien que tu pensais » (Cas 6).

#### 4.4.2.2. Facteurs organisationnels

**Structure de l'entreprise.** Lors de la phase de développement, il peut arriver que le dirigeant constate qu'il doit modifier la structure interne de l'entreprise pour la rendre plus accessible aux repreneurs. Par exemple, dans le cas 10, la dirigeante a repoussé sa sortie afin d'instaurer une nouvelle structure dans l'entreprise qui permettait aux repreneurs de se dégager de leurs tâches en tant qu'employés et d'endosser leurs nouvelles fonctions en tant que dirigeants. De même, il arrive que le dirigeant préfère adapter (design) une « solution » (la forme de la transmission de l'entreprise) afin de rendre l'entreprise accessible à des repreneurs potentiels tout en préservant la pérennité de l'entreprise. En ce sens, ils sont prêts à modifier la structure actuelle de l'entreprise en la morcelant (cas 3, 6, 7) : « Je suis en train d'organiser l'entreprise pour pouvoir atteindre mes objectifs de me libérer quand même, tu comprends » (Cas 6).

La présence d'associé(s) est un autre déterminant de la structure qui semble jouer un rôle dans cette phase. En fait la présence d'associés semble s'avérer un facteur dynamique qui empêche le dirigeant de développer sa réflexion sur sa sortie. Par exemple, dans les cas 9 et 14, les dirigeants alors en association (50/50), ont racheté leur partenaire dans l'objectif de développer une équipe de relève (à long terme) qui cadrerait avec leurs aspirations.

**Degré de dépendance.** Nos résultats montrent aussi que le degré de dépendance (ou d'indépendance) de l'entreprise face au dirigeant influence la structure de l'entreprise : « *Fallait qu'il soit là parce que la façon dont c'était structuré... il était important ... il ne s'était pas encore départi de son importance par rapport aux clients entre autres* » (Cas 2). Ce qui renvoie à la centralité qu'occupe l'entrepreneur dans les PME. Ce degré de dépendance semble lié à la facilité ou non du dirigeant à déléguer et à faire confiance (à ses repreneurs, à ses employés entre autres) et aux motivations et objectifs dans son processus de décision. S'il désire conserver un lien avec l'entreprise, il cherchera à développer un scénario où il aura la possibilité de conserver une place dans le futur de l'entreprise : « *Si ça va comme ça va là, et ça va aller comme ça là, moi je vais être ici encore à 80 ans probablement. Je vais rester président, probablement du CA, jusqu'à 80 ans* » (Cas 9).

**Taille.** Bien que la taille de l'entreprise soit réputée influencer sa structure, nos observations ne révèlent pas d'influence de ce facteur sur cette phase de développement. Donc pour le dirigeant, qu'il ait 10 ou 250 employés, il sera à la recherche d'une solution pour atteindre ses objectifs de sortie. Notre échantillon de dirigeants, qui ont tous à cœur de préserver la pérennité de leur entreprise, pourrait expliquer ce constat et créer un biais.

#### 4.4.2.3. Facteurs environnementaux

**Ressources externes.** L'influence de l'environnement dans la phase de développement semble provenir dans un premier temps de la présence de ressources externes, notamment informationnelles. Par exemple, la possibilité de joindre un groupe d'entrepreneurs vivant une situation similaire : « *Je pense que [la première action] que j'avais fait, c'était d'entrer dans le groupement des chefs d'entreprise [...] c'est beaucoup d'informations que je n'avais pas et par différentes formations, j'ai pu aller les chercher. [...] [Il] m'a apporté plus au niveau de la structure de la relève : comment faire, où aller chercher mes informations*» (Cas 2).

**Contexte économique.** C'est aussi à cette phase qu'il semble y avoir une influence du contexte économique, de ce qui se passe dans leur région, comme voir d'autres entreprises fermer par exemple : « *XYZ a été acheté [...] par les Américains et ça finit toujours qu'ils ferment. Ils vont chercher l'information, ils éliminent un concurrent, ils vont chercher le*

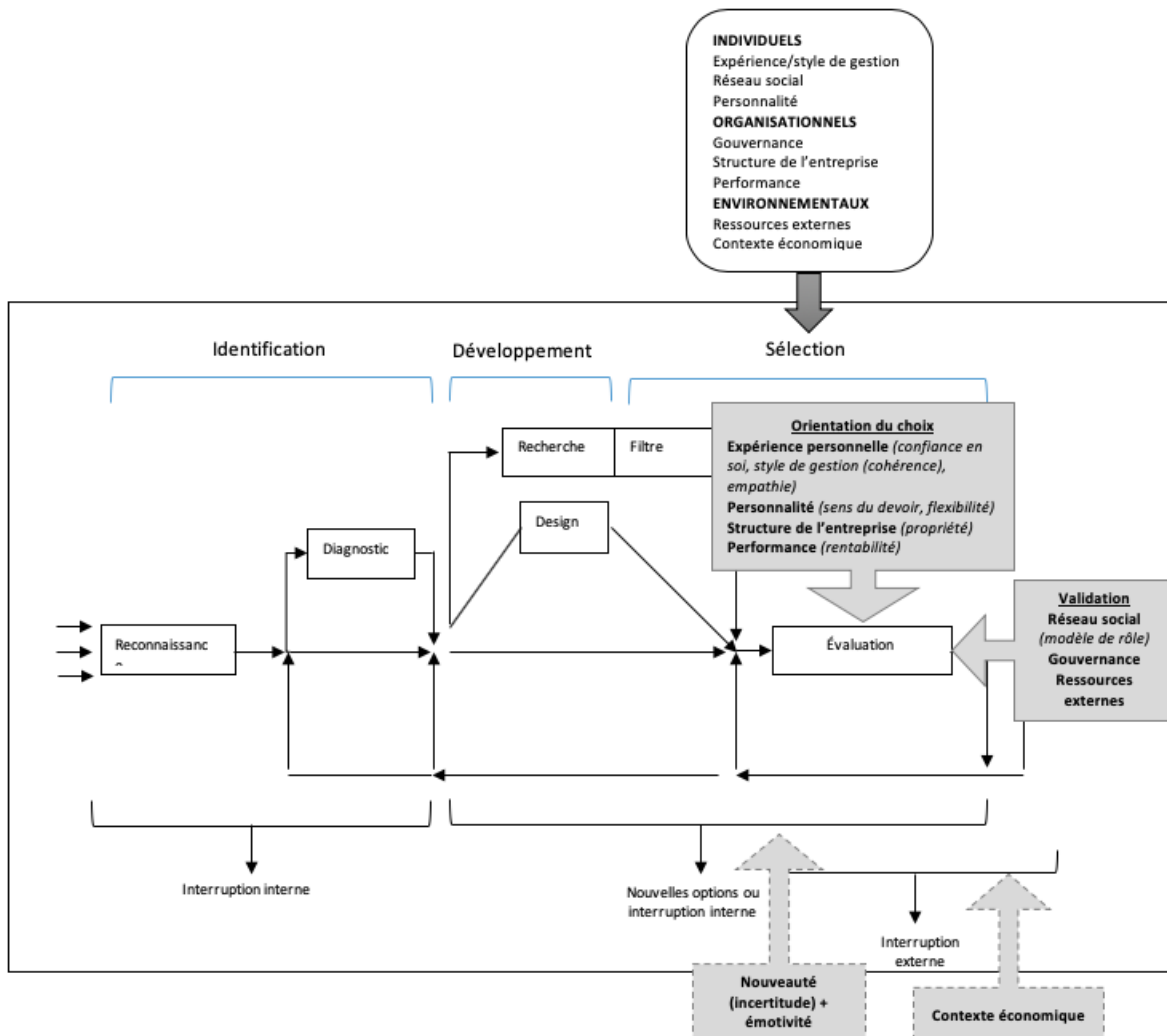
« *know how* » qu'on a ici et ensuite ils déménagent ça aux États-Unis ou au Mexique » (Cas 11). Le contexte économique semble aussi agir comme un facteur dynamique dans cette phase : si une crise économique sévit, ça peut retarder le développement de la solution liée à la DSE. « *Mais on a eu des moins bonnes années. Entre 2008-2010, tout est tombé. Assez qu'on s'est dit : on as-tu une raison d'être là ? Il n'y avait plus de commandes. On se demandait, où est-ce qu'on s'en va avec ça. Et là en persistant, l'économie est repartie. Mais... ç'a été vraiment une bonne transition [pour les repreneurs]* » (Cas 11). Ce peut aussi être un test important pour les repreneurs ciblés, une façon de valider s'ils démontrent des capacités à persévérer.

**Secteur d'activité.** Finalement, on observe que le secteur d'activité de l'entreprise semble aussi jouer un rôle dans cette phase. Le domaine d'activité de l'entreprise (par exemple un marché où la clientèle est obtenue par soumission/contrat annuellement) semble orienter/restreindre les scénarios de sortie possibles : « *Il restait une autre solution, c'est qu'on aurait [...] diminué et liquidé nos équipements, fait un encan, n'importe quoi. C'était une autre solution qu'on avait envisagée. Et tu vois... finalement la tournure des évènements a fait que les enfants ont choisi de garder et de continuer* » (Cas 10). La transmission dans ce contexte semblait la seule voie potentielle d'assurer la pérennité de l'entreprise.

#### **4.4.3. La sélection ou le choix d'une solution**

La dernière phase décisionnelle est l'étape où le dirigeant procédera à l'évaluation de la solution qu'il considère pour confirmer sa décision. On remarque dans notre analyse que même si certains dirigeants se fient seulement à leur jugement, la plupart vont intégrer une analyse formelle ou informelle en cherchant une validation auprès de leur réseau social ou de ressources externes.

Figure 8 : Facteurs ayant une incidence sur la phase de sélection



#### 4.4.3.1. Facteurs individuels

**Expérience personnelle.** Les résultats montrent que les dirigeants semblent se baser beaucoup sur leur expérience pour prendre ou orienter leurs décisions en général (par exemple calculer la rentabilité d'un projet) : « On n'en faisait même pas d'analyse. Il n'y avait pas d'analyse des chiffres [...] C'était fait de façon informelle dans la tête; d'expérience » (Cas 1). Alors que pour certains, cette expérience acquise au fil du temps leur donne la confiance nécessaire pour évaluer leurs options et faire un choix éclairé quant à leur sortie, pour d'autres, ce n'est pas aussi simple. La nouveauté associée à ce type de décision ainsi que l'émotion que cette décision suscite chez eux peuvent se transformer en facteur dynamique qui ralentira la sélection d'un choix. L'expérience, le fait d'avoir toujours fait les

choses d'une certaine façon (et que ça ait donné des résultats !), semble orienter et alimenter leurs intuitions : « *Bien souvent il se fie à son instinct de tout le temps... de l'expérience qu'il a. Ça fait quand même au-dessus de 25 ans qu'il fait ça. Ça a tout le temps assez bien été. L'entreprise a tout le temps eu une croissance donc je pense qu'il se fie là-dessus. Quitte à ce que la décision ne soit peut-être pas la meilleure* » (Cas 4). Dans la DSE, on remarque une tendance à continuer d'utiliser le même mode de fonctionnement décisionnel chez certains dirigeants. C'est en effet dans cette phase que nous remarquons le plus l'impact du style de gestion du dirigeant. Alors que les dirigeants se montrent plus instinctifs au démarrage de leur entreprise, l'analyse se fait plus présente avec le temps (maturité de l'entrepreneur/âge, le cycle de vie de l'entreprise), mais aussi avec l'apprentissage (formation). L'expérience et l'apprentissage vont modifier le style de gestion dans le temps : « *Avant 45 ans, on vise la rentabilité, après 45 ans, on se pose des questions sur l'avenir de l'entreprise* » (Cas 6).

De même, l'expérience personnelle du dirigeant ayant lui-même repris une entreprise existante semble l'aider à comprendre les motivations des repreneurs, leur désir de mettre leur marque sur leur nouvelle acquisition : « *Après ça je me suis rappelé : qu'est-ce que tu as fait la première année que tu as acheté le fonds de commerce de [nom du dirigeant]? Tu as pris ses boîtes, tu as dit : c'est plus celles-là qu'on va utiliser. Tu as pris son logo, tu as dit non : c'est plus celui-là qu'on va utiliser [...]. Il fait pareil, alors si tu es capable de te rappeler ce que tu as fait, toi quand t'étais là-dedans, et de te dire que c'est une étape logique, alors tu n'en fais pas des boutons* » (Cas 3). Cette expérience procure une certaine empathie envers les repreneurs ciblés.

**Réseau social (Modèle de rôle).** L'expérience des autres à cette étape, provenant de modèles issus de son réseau social, semble valider l'opinion du dirigeant ou ajoute des connaissances (informations) pour l'aider dans l'évaluation de son choix : « *Je te dirais l'expérience, je l'ai prise plus dans les exemples que j'ai vus un peu partout* » (Cas 15) ; « *Mais moi, je me suis fié aux autres, je n'étais pas le seul qui faisait ça. C'était à la lumière que ce qui se fait ailleurs aussi quand tu es dans le siège du conducteur* » (Cas 9).

**Personnalité.** C'est également dans cette phase que semblent se refléter certains aspects de la personnalité du dirigeant. Par exemple, dans la majorité des cas, on dénote un sens du devoir omniprésent qui va agir dans l'évaluation des choix de sortie qui peuvent s'offrir au dirigeant : « *Je me suis dit : est-ce que c'est le temps de dire je me débarrasse et je m'en vais ou bien on va attendre un peu, on va relever l'entreprise, elle va prendre encore plus de valeur ? Oui. Eux autres ils vont être plus confortables, et ils vont voir que je vais pouvoir laisser cette entreprise-là à n'importe qui [...]. Et regarde aujourd'hui, c'est gagnant là* » (Cas 4). Bien que le sens du devoir ne soit pas la seule composante de la personnalité et des valeurs des dirigeants, il ressort assez clairement pour être éventuellement approfondi. On constate également que certains dirigeants aiment que leur processus de sortie reste ouvert, c'est-à-dire qu'ils veulent la flexibilité de modifier des éléments, les moyens pour atteindre leurs objectifs de sortie, dans leur transmission au fil du temps (par exemple les cas 4, 7, 9).

#### 4.4.3.2. Facteurs organisationnels

**Performance.** Sur le plan des facteurs organisationnels, la performance de l'entreprise semble importante dans cette phase dans la mesure où la rentabilité est en général plus importante que le profit. La santé financière de l'entreprise apparaît comme un critère qui dictera, dans certains cas, le retrait graduel du dirigeant : « *Le défi c'est de pouvoir faire la transition tout en n'affectant pas [...] la qualité de l'entreprise en termes de ressources financières. Parce que c'est toujours ça qui est le nerf de la guerre* » (Cas 15).

**Structure de l'entreprise.** La structure de propriété de l'entreprise, bien que le dirigeant soit, dans tous les cas, central au choix final de la décision, supporte l'évaluation des choix. Par exemple, dans le cas 3, l'entreprise possédant plus d'une cinquantaine d'actionnaires (dont 4 principaux et le reste minoritaire), l'évaluation du choix de vendre à l'externe qui s'offrait à eux s'est fait en assemblée générale alors que deux des actionnaires principaux qui envisageaient de se retirer dans les prochaines années, ont jugé l'offre intéressante. Le retrait éventuel de ces deux dirigeants semble avoir été un élément important dans la décision de répondre favorablement à l'offre de l'externe.

**Gouvernance.** La présence d'un comité consultatif semble aussi agir dans cette phase, afin de valider le choix du dirigeant. « *Le comité consultatif, pour le transfert, on voulait qu'il y*

*ait des gens [qui] voient évoluer les enfants, de nous donner leur « feeling » pour dire s'ils sont prêts ou s'ils ne sont pas prêts »* (Cas 11). On ne peut négliger cependant que la structure donnée à l'entreprise est dépendante du dirigeant. Quelqu'un qui aime consulter beaucoup démontre une tendance à s'entourer de beaucoup de monde et à demander plusieurs opinions alors que d'autres n'y voient pas le même intérêt et se développent plutôt un réseau plus restreint servant des buts spécifiques (par exemple au sein d'une association sectorielle).

**Planification formelle.** Tout comme d'autres études l'avaient soulevée, la présence de plan ne semble pas représentative du niveau de planification du dirigeant : *« Il n'y a jamais de planification formelle. Il n'y a jamais eu de pro forma. Jamais. Jamais. [...] Je n'avais aucun plan. Je savais que lorsqu'ils seraient prêts, que ce serait eux autres, que je leur donnerais la business »* (Cas 1). Or, cette affirmation ne veut pas dire que le dirigeant n'était pas planifié dans son processus de sortie. Au contraire, ce dirigeant mentionnait plus tard que la transmission de son entreprise était structurée et planifiée, malgré l'absence de planification formelle : : *« [Lors d'une participation à un évènement sur la transmission d'entreprise] On était deux qui étaient structurés et que c'était planifié »* (Cas 1). En ce sens, planifier sa sortie de l'entreprise (ou la relève) ne semble pas en lien direct avec la présence de plan formel. Cependant, plusieurs dirigeants possèdent un plan formel qui vient à ce stade structurer la relève et établir une certaine planification de la sortie du dirigeant. Ce plan formel prend différentes formes : planification stratégique (Cas 2 par exemple), matrice de Gantt (Cas 4), plan de relève (Cas 14) ou mandat donné à l'externe (Cas 5).

#### 4.4.3.3. Facteurs environnementaux

**Contexte économique.** On retrouve des évidences qui montrent que le contexte économique semble agir dans la phase de sélection. Par exemple, dans le cas 9, un contexte économique difficile qui a créé de la pression sur l'entreprise a fait en sorte que les associés (employés-repreneurs ciblés) ne recevraient pas de boni une année. Ce qui a fortement déplu à ces derniers qui tenaient cette rémunération pour acquise. Cette réaction a démontré au dirigeant que ces associés n'étaient pas des « entrepreneurs » ayant les capacités et l'intérêt de reprendre l'entreprise. Ceci affecte le jugement qu'il porte sur ses repreneurs et l'amène à modifier son plan initial de reprise par les employés. Le contexte économique est alors plus



un facteur dynamique qui influe dans le processus de décision : par exemple, si le contexte économique n'est pas propice à la santé de l'entreprise, la décision de transmettre peut alors être reportée à plus tard (Exemple cas 11).

**Ressources externes.** Les ressources externes semblent être souvent sollicitées dans cette phase. Par exemple, le recours à des consultants pour évaluer les repreneurs qui ont déjà été choisis : « 3-4 ans avant [...], je les ai fait évaluer par quelqu'un qui pouvait avoir une opinion neutre, qui ne les connaissait pas, et qui pouvait voir s'ils avaient le potentiel, ou le talent, ou le désir d'assumer la continuité » (Cas 10). Dans tous les cas, l'accès à des ressources n'a aucunement semblé problématique.

**Proximité d'un centre urbain.** Finalement, la proximité avec un centre urbain ne semble pas avoir eu d'impact important dans le processus de DSE. En effet, bien que nous ayons rencontré des dirigeants d'entreprises situées jusqu'à 90km d'un centre urbain, l'accès à des ressources externes ne présente pas de défi. Cependant, dans le cas de ces entreprises plus éloignées, il faut spécifier que la stratégie de sortie choisie était la transmission aux enfants. Les enjeux provenant d'un manque de repreneurs potentiels n'étaient alors pas présents, bien que dans un des cas (11), il semblerait que le dirigeant n'avait pas vraiment « le choix » de transférer à ses enfants s'il voulait vendre en assurant la pérennité de l'entreprise.

#### **4.5. Discussion**

Dans cette étude, nous avons identifié des facteurs multiniveaux qui influencent certaines phases du processus de décision et tenté d'expliquer, à partir de nos observations, le rôle qu'ils ont. La discussion s'inscrit dans le prolongement des résultats. Alors que certains de nos constats vont dans le sens de travaux antérieurs d'autres se distinguent. La contribution de notre étude réside dans la mise en lumière de l'importance plus marquée de certains déterminants de la DSE dans un contexte de transmission.

Nous avons identifié des facteurs individuels qui guident l'entrepreneur dans ses décisions. Dans les travaux sur la sortie entrepreneuriale, alors que les auteurs observent seulement la phase finale du processus décisionnel soit le choix de stratégie de sortie, il était difficile

d'établir un lien entre l'âge et la DSE. En nous intéressant au processus décisionnel en entier, nous constatons que l'âge se traduit plutôt en baisse d'énergie qui elle a une influence marquée sur la phase d'identification, la première phase du processus. Cette baisse d'énergie fait en sorte que l'entrepreneur devient plus prudent et qu'il prend moins de risque, et qu'elle agit comme déclencheur auprès des dirigeants qui cherchent la pérennité de leur entreprise. Ceci est constant avec les propos de DeTienne et Cardon (2012) qui mettent en exergue que le dirigeant en prenant de l'âge aura une moins grande tolérance au risque (Hallahan et al. 2003; Morin et Suarez 1983)<sup>25</sup> et un niveau d'énergie et d'endurance plus bas (Sapienza et Grimm 1997)<sup>26</sup>. Or, ce constat diverge avec les conclusions de DeTienne (2010) qui mentionne que plus de la moitié des entrepreneurs aurait une stratégie de sortie dès leur entrée en entrepreneuriat. Cette affirmation nous semble plus liée au secteur d'activité (technologique) ou à la génération de l'entrepreneur (génération X ou Y).

Les motivations intrinsèques telles que le désir de profiter de la vie, la recherche de pérennité de l'entreprise, le respect de ses engagements et le désir de faire les choses à sa façon ressortent comme étant un moteur puissant dans le processus décisionnel particulièrement dans la phase d'identification et de développement. Ce qui n'est pas surprenant étant donné la centralité qu'occupe le dirigeant dans son entreprise. Ceci permet encore une fois de montrer que la maximisation de l'investissement n'est pas une motivation déterminante dans la décision d'utiliser la transmission comme stratégie de sortie entrepreneuriale. Cependant, on a l'impression que cet élément est souvent évacué des processus de transmission alors qu'il est central dans le processus de décision. Cette dimension a d'ailleurs été une préoccupation importante dans les études sur la carrière entrepreneuriale (ou l'entrée en entrepreneuriat) telles que mises en évidence par St-Pierre et Cadieux (2011). On semble retrouver des motivations similaires chez les dirigeants en contexte de sortie entrepreneuriale. Or, les études s'intéressant aux motivations de sortie entrepreneuriale restent encore marginales (DeTienne et al., 2015).

L'expérience personnelle (entrepreneuriale ou d'acquisition) semble avoir une plus grande influence sur la phase de sélection. Il apparaît évident que l'expérience personnelle associée

---

25 Cités par DeTienne et Cardon (2012)

26 Cités par DeTienne et Cardon (2012)

au fait d'avoir vécu une situation similaire, soit en tant que repreneur ou par l'expérimentation (essai-erreur), ait une certaine influence sur le processus décisionnel (Van Teeffelen et Uhlaner, 2013). Elle servira, entre autres, à supporter l'évaluation du choix du dirigeant en fonction de son jugement contrairement à l'utilisation de l'analyse comme moyen d'évaluation. Ce qui est en cohérence avec les travaux de Mintzberg et al. (1976). Toutefois, notre étude met en lumière le fait que cette expérience servira également dans d'autres phases du processus. En effet, en lien avec l'expérience dont découlent un savoir, une connaissance, une habitude<sup>27</sup>, la notion d'apprentissage apparaît très fortement dans certains cas, comme une façon de pallier au manque d'expérience (concernant cette décision particulière) du dirigeant. En fait c'est plutôt la capacité d'apprentissage de ce dernier qui sera animée par son désir de faire lui-même (autonomie/contrôle). Il ira alors chercher l'information qu'il croit nécessaire d'avoir par des conférences/ateliers, des formations, auprès de leur notaire/avocat/comptable de longue date, de groupements d'entrepreneurs, etc. Bref son réseau et les ressources externes seront mis à profit.

Le réseau social du dirigeant est effectivement un facteur incontournable dans le processus de DSE. Le réseau de l'individu est établi comme faisant partie de son capital social (Hessels et al., 2011). En fait, on remarque que le dirigeant s'appuie sur les « modèles de rôle » présents dans son réseau pour supporter son processus de décision. Ces modèles proviennent essentiellement des réseaux et des pairs (Bosma et al., 2012). La notion de modèle de rôles est reconnue comme un facteur important dans le choix de la carrière entrepreneuriale (Bosma et al., 2012), mais pas vraiment mise en lumière dans les travaux sur la sortie entrepreneuriale. Bien que Kocak et al. (2010) indiquent que le réseau social de l'entrepreneur sortant est utile afin d'acquérir des conseils et ressources pour créer une nouvelle entreprise. Or, en contexte de création la présence de « modèles entrepreneuriaux » a une influence positive sur la décision de devenir entrepreneur (Bosma et al., 2012) et cette influence semble se poursuivre au-delà de la décision de créer. Notre étude met en évidence ce déterminant qui se traduit par la recherche de l'expérience des autres provenant de son réseau, dans le but d'entamer ou d'alimenter son processus de sortie. À ce stade de sa vie, le dirigeant est sensible à ce qui se passe dans les autres entreprises de son secteur et de sa

---

<sup>27</sup> <http://www.larousse.fr>

région. Lorsqu'il est lui-même rendu à prendre des décisions concernant sa sortie, il porte une plus grande attention aux histoires de ses semblables, il s'informerait et consulterait les gens qui ont acquis sa confiance et son respect. Ce qui aura pour effet d'orienter son processus de décision.

Au niveau de l'organisation, la dépendance/indépendance de l'entreprise face au dirigeant se mesure par la nécessité du dirigeant d'être présent ou non dans l'opérationnalisation de son entreprise (Van Teeffelen et Uhlaner, 2013). Dans notre étude, cette dépendance de l'entreprise face au dirigeant se manifeste en fonction des désirs du dirigeant, de ses capacités à déléguer, à faire confiance à son équipe (souvent associées au style de gestion). Il affectera la structure de l'entreprise et contribuera à développer un scénario de transmission qui sera en lien avec ses objectifs et désirs. Nous avons constaté que le dirigeant semble souvent aussi dépendant de son entreprise que l'entreprise de lui. On peut penser que l'émotivité entre ici en ligne de compte, mais nous avons aussi senti que l'entreprise représente un moyen de se garder actif le plus longtemps possible. Nos résultats révèlent que, quoique le dirigeant cherche à diminuer son temps et ses efforts consacrés à l'entreprise, il désire bien souvent conserver un rôle ou une tâche à moyen et long terme qui lui fera sentir qu'il est encore utile. Il nous apparaît alors important d'aligner le processus de transmission non seulement avec les motivations qui influencent le processus de DSE, mais également avec le degré de dépendance que ce dernier entretient avec son entreprise. En ce sens, il en ressort l'importance qu'il puisse s'approprier le processus, de ne pas toujours laisser les autres décider.

Concernant la présence de plan, nos conclusions sont similaires à celle de Ryan et Power (2012), c'est-à-dire que la présence de plan formel n'est pas ressortie comme ayant une influence sur la décision. C'est dans la façon dont le dirigeant a besoin de concrétiser son engagement qu'on voit apparaître le plan formel pour certains alors que pour d'autres, ce n'est pas nécessaire. En effet, ils semblent plutôt s'appuyer sur leur propre sens de l'organisation, leur sens de l'engagement et sur des employés en qui ils ont confiance pour décider de s'engager à transmettre leur entreprise. Ceci réfère également à la logique décisionnelle du dirigeant : effectuale et/ou causal (Sarasvathy, 2001). Le dirigeant utilisant une logique plus effectuale aura tendance à montrer une plus grande flexibilité lorsque survient des contingences et cherchera à exercer un contrôle à travers des processus plus

créatifs (Dew et al., 2009) plutôt qu'à prédire ce qui se passera. Pour sa part, la formalisation de plan s'inscrit surtout dans une logique causale où la planification apparaît en fonction de l'atteinte d'objectifs clairs (DeTienne et Chandler, 2010), tels que la maximisation de l'investissement. On note toutefois que certains dirigeants sentent une pression de devoir planifier leur sortie par un plan de transmission/relève et que la peur de l'inconnu motive souvent le choix de planifier formellement. Il faut cependant garder en tête que les plans articulés par les entrepreneurs, formellement ou informellement, ne sont plus très utiles lorsque l'action se développe (Schmitt, 2015). De là la nécessité d'être flexible et de s'ajuster en cours de route.

Dans notre étude, la gouvernance de l'entreprise se traduisait par la présence d'un comité aviseur (appelé aussi comité consultatif). Ce facteur semble avoir une certaine influence pour aider le dirigeant à prendre conscience qu'il devra éventuellement sortir de son entreprise, mais il semble surtout utilisé par l'entrepreneur dans la phase de sélection quand il cherche à valider son choix. Or seulement trois entrepreneurs avaient un comité aviseur même si cette pratique est fort encouragée par les praticiens (voir « Une bonne gouvernance, c'est aussi pour les PME » publié le 17/03/2014 dans le journal Les Affaires)<sup>28</sup>. Ce qui n'empêche pas les dirigeants d'aller chercher l'expertise recherchée pour les supporter dans la validation de leur choix. En effet, ils se tourneront plutôt vers des ressources externes qui proviennent de leur environnement.

Les ressources externes (professionnels, médias, activité/conférences) procurent de l'information et/ou interviennent dans différentes phases. En effet, on a observé que les ressources externes agissent parfois comme un déclencheur dans la phase d'identification ; qu'elles peuvent contribuer au développement d'une solution soit en aidant le dirigeant à trouver une solution ou à élaborer sa propre solution ; et qu'elles viennent valider ou confirmer l'évaluation de la solution du dirigeant une fois qu'elle est choisie. Par exemple, le groupement des chefs d'entreprise semble avoir une place importante dans le partage d'informations (activités, colloques) et d'exemples (fournir des modèles), tout en faisant

---

<sup>28</sup> <http://www.lesaffaires.com/dossier/la-gouvernance-dans-tous-ses-etats/une-bonne-gouvernance-c-est-aussi-pour-les-pme/567674> (consulté le 18 mars 2018)

partie du réseau professionnel du dirigeant (capital social). Cette ressource sert aussi pour apprendre. À notre connaissance, il n'existe pas vraiment d'étude, sur la sortie entrepreneuriale, qui met l'accent sur l'apport des ressources externes pour expliquer ce phénomène.

En somme, les résultats de notre analyse semblent cohérents avec les principes d'effectuation. En effet, comme Sarasvathy (2001) le propose, l'entrepreneur prend des décisions en fonction des moyens qu'il a et pas nécessairement en fonction d'une finalité claire. Ce qui indique que l'entrepreneur utilise son identité (ses traits, ses goûts et ses capacités), ses connaissances (son niveau de scolarité, sa formation et son expérience) et qui il connaît (son réseau social et professionnel) dans son processus de décision. Cette perspective focalise sur le contrôle d'un futur incertain plutôt que sur la prédiction (principe causal). Bien que cette avenue soit peu développée en contexte de sortie entrepreneuriale, il a été démontré que les entrepreneurs recherchant le contrôle de leur futur et ayant un besoin de reconnaissance élevé choisiront de vendre à une tierce personne (DeTienne et Chandler, 2010). Le développement de cette perspective en contexte de sortie entrepreneuriale semble offrir un potentiel exploratoire intéressant.

Également, alors que les travaux sur la sortie entrepreneuriale manquent de cohérence s'attardant parfois sur la décision, l'intention ou sur le choix d'une stratégie de sortie versus une autre, notre étude fournit un regard sur le processus décisionnel en entier, cherchant à établir l'influence des déterminants sur les différentes phases. Ceci permet de mieux comprendre en quoi les facteurs affectent la décision de transmettre une entreprise. Il faut préciser que la première phase d'une décision de transmettre précède toujours le processus de transmission en tant que tel. Or, le cheminement de cette décision dans l'étape de développement et de sélection peut parfois chevaucher la mise en place d'un processus de transmission.

#### **4.6. Limites et avenues de recherche**

Nonobstant les contributions de notre recherche, il convient d'en mentionner également les limites. Dans un premier temps, nous n'avons pas été en mesure d'analyser tous les facteurs

ou déterminants qui ont émergé de notre recherche. En effet, les caractéristiques du dirigeant et son profil, éléments souvent mentionnés dans la littérature sur la transmission des entreprises (Richer et St-Cyr, 2001; LeBreton-Miller et al., 2004; St-Pierre et Cadieux, 2011), n'ont pas été mis de l'avant dans le cadre de cet article. Or, le profil ainsi que d'autres facteurs liés à la personnalité de l'individu pourraient aussi expliquer le processus de décision. Les typologies « conservateurs » et « entrepreneurs » décrites par St-Pierre et Cadieux (2011) pourraient servir d'ancrage dans la continuité de cette étude. De même, la performance de l'entreprise, au regard de sa rentabilité, était une donnée commune à tous nos cas au moment de la collecte de données. La santé financière de l'entreprise, considérée comme une condition de succès par Handler (1994), étant acquise (aux dires de nos répondants). Cette recherche n'a pas la prétention d'avoir été exhaustive quant aux facteurs multiniveaux existants. Nous espérons plutôt avoir fourni une assise sur laquelle il sera possible de poursuivre la constitution des connaissances dans de la sortie entrepreneuriale.

Étant donné la nature exploratoire de notre recherche, une validation empirique des facteurs évoqués dans cette étude à grande échelle via une étude quantitative auprès de dirigeants serait utile. Ceci permettrait de mettre en évidence les facteurs les plus communs agissant sur le processus décisionnel, de déterminer leur ordre d'importance et de développer un ou des modèles mieux adaptés à ces dirigeants, qui tiennent compte des facteurs qui influencent leurs décisions. N'est-il pas utopique de penser que tous les dirigeants peuvent planifier leur sortie entrepreneuriale en utilisant le même modèle formel ? Des recherches en ce sens pourraient fournir des modèles en accord avec le style décisionnel du dirigeant et en considérant également des facteurs organisationnels et environnementaux de son contexte.

#### **4.7. Conclusion**

L'objectif de cet article était double. Premièrement, identifier les facteurs déterminants dans le processus décisionnel des dirigeants de PME lors de leur sortie entrepreneuriale utilisant des stratégies d'intendance. Deuxièmement, voir si on pouvait associer ces facteurs à des phases spécifiques de ce processus de décision pour en comprendre leur rôle. En utilisant une orientation axée sur le processus (de décision), cette étude permet de mettre en lumière une partie de la « boîte noire » des processus cognitifs (Grégoire et al., 2011), de mieux

comprendre l'action entrepreneuriale. Cette étude contribue à enrichir les connaissances dans les domaines de la sortie entrepreneuriale et de la décision entrepreneuriale. Les résultats fournissent des indications qui permettent une meilleure compréhension de ce qui affecte le dirigeant dans sa décision de sortir de son entreprise.



# Conclusion générale

---

Avec l'analyse combinée du processus de décision selon un modèle issu de la décision stratégique, des logiques décisionnelles de la causalité et de l'effectuation ainsi que des facteurs affectant les étapes du processus, cette recherche fournit des contributions tant d'un point de vue théorique, empirique, méthodologique, que pratique. En effet, elle procure une vision renouvelée et une meilleure compréhension des étapes critiques de la prise de décisions à l'égard de la sortie de l'entrepreneur dans le cadre d'une transmission de son entreprise. Une meilleure compréhension de ces étapes est d'autant plus importante considérant le manque de connaissances théoriques des étapes liées au processus de sortie ainsi qu'avec le volume de sortie entrepreneuriale que nous connaissons dans les années à venir dû au vieillissement de la population. En effet, avec le raz de marée des dirigeants-entrepreneurs qui cèderont leurs entreprises, et qui effectueront une sortie entrepreneuriale, les scientifiques tout comme les praticiens doivent être mieux outillés pour faire face à cette situation inévitable.

## **Rappel des principaux résultats**

*Article 1 : « Revisiting the entrepreneurial exit decision process : a decision-making model »*

Le premier article propose l'adaptation d'un cadre théorique tiré de la littérature en management stratégique à l'étude du processus de décision de sortie lors d'une transmission d'entreprise. Cet article procure un nouvel angle d'exploration dans la poursuite de recherches qualitatives afin de mieux comprendre ce phénomène tout en s'inscrivant dans le prolongement de la littérature sur la sortie entrepreneuriale. Le modèle proposé démontre non seulement un potentiel de compréhension, mais intègre également des facteurs provenant de la littérature sur la sortie entrepreneuriale.

***Article 2 : « Entrepreneurial Exit and the decision-making process : exploring causal and effectual logic in stewardship exit strategy »***

Le deuxième article explore les trajectoires que peut prendre le processus décisionnel de sortie en contexte de transmission d'entreprise à partir de l'analyse de 15 cas d'entrepreneurs. La combinaison du modèle de processus décisionnel élaboré dans le premier article et de la théorie de l'effectuation permet des contributions intéressantes. Dans un premier temps, la mobilisation de la théorie de l'effectuation versus la causalité, a permis d'opérationnaliser des comportements de sortie proposant ainsi deux (2) types de cheminement décisionnel : un causal (rationnel) et un effectual (créatif/intuitif). Ce qui constitue une première en contexte de sortie entrepreneurial à notre connaissance.

Dans un deuxième temps, en ramenant ces comportements dans le modèle décrivant le processus décisionnel, les résultats font ressortir une manifestation plus grande de comportements de type « effectual », surtout dans la phase d'identification. Il existe toutefois une complémentarité dans l'utilisation de comportements causal et effectual, c'est-à-dire que les dirigeants font appel autant à la rationalité qu'à la créativité/intuition pour prendre leur décision. Ces constats permettent d'affirmer qu'il existe plus qu'une façon de faire lorsqu'ils s'apprêtent à sortir de leur entreprise.

***Article 3 : La décision de sortie entrepreneuriale : les facteurs influençant le processus décisionnel lors d'une transmission***

Le dernier article met en lumière certains facteurs d'influence dans un processus de décision et tente de distinguer à quelle(s) étape(s) du processus de décision ils sont liés. Les résultats ont permis d'identifier une série de facteurs (individuels, organisationnels et environnementaux) ainsi que la façon dont ces derniers agissent sur le processus décisionnel. Les facteurs qui semblent avoir une plus grande influence sur le processus de décision sont d'ordre individuel et font référence aux moyens que possède un entrepreneur pour prendre ses décisions : son identité (traits, goûts, capacités), ses connaissances (éducation, formation, expérience) et qui il connaît (son réseau social et professionnel). Ce qui est en lien avec la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001). Par exemple, les motivations (c.-à-d. les goûts, préférences) du dirigeant telles que le désir de garder un rôle (désir de contrôle) dans

l'entreprise même après la transition avec la relève, orientent le dirigeant vers le développement de solutions (scénarios de sortie) qui lui permettront de rester. L'expérience aura un plus grand effet sur la sélection, l'évaluation de son choix, en utilisant son jugement plutôt que l'analyse. Le réseau social du dirigeant semble également avoir une influence importante dans son cheminement décisionnel en fournissant des modèles de rôles et des informations utiles qui contribueront à valider ou alimenter ses choix. Globalement les résultats de cette recherche supportent la nécessité de s'adapter à l'individu (ses objectifs et motivations), à la structure de l'entreprise et au contexte de l'environnement.

Tableau 17 : Synthèse des contributions de la thèse par article

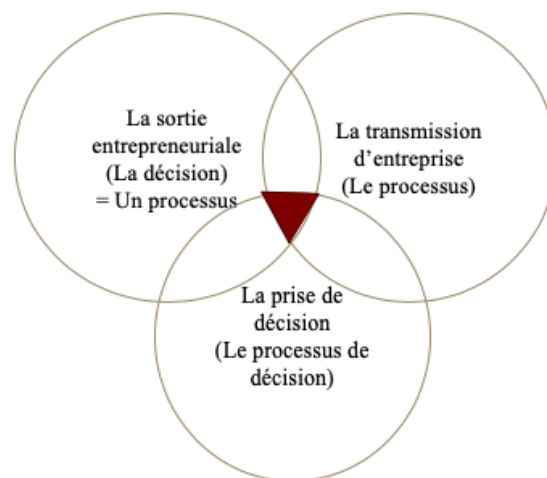
<b>Question de recherche</b>	<i>Comment les dirigeants de PME prennent-ils la décision de quitter leur entreprise et de s'engager dans un processus de transmission ?</i>	
	<b>Objectif spécifique</b>	<b>Contributions</b>
<b>Article 1</b>	Proposer un cadre théorique pour l'étude du processus décisionnel des dirigeants de PME lorsqu'ils décident de sortir en choisissant la transmission de leur entreprise.	Développement théorique et justification de la pertinence des modèles processuels développés par le management stratégique afin de proposer un cadre inspiré des travaux de Mintzberg.
<b>Article 2</b>	Décrire le processus décisionnel menant à la sortie entrepreneuriale du dirigeant de PME; repérer des régularités et identifier des trajectoires ou types de processus de décision dans un tel contexte.	Propose une première opérationnalisation de comportements de sortie entrepreneuriale dans un contexte de transmission d'entreprise. Cette opérationnalisation permet de distinguer des trajectoires décisionnelles : causale, effectuale ou hybride. Rapportées dans le modèle de processus décisionnel, on constate qu'il y a plus de comportements effectuels chez les entrepreneurs voulant transmettre leur entreprise, particulièrement au début du processus.
<b>Article 3</b>	Identifier les facteurs qui influencent le processus de décision de sortie de l'entrepreneur ainsi que leur interaction;	Identifie des facteurs tels que le niveau d'énergie, les motivations, l'expérience, le réseau social et les ressources externes démontrent une grande influence sur le processus décisionnel. Ces facteurs vont dans le même sens que la théorie de l'effectuation de Sarasvathy (2001) qui mentionne que l'entrepreneur utilisera les moyens qu'il possède (identité, connaissances et réseau) pour prendre ses décisions. Alors que des facteurs comme le réseau social, par la procuration de modèles de rôle et d'informations, et les ressources externes sont des déterminants ayant démontré un impact important sur la décision de l'entrepreneur novice, aucune étude à notre connaissance ne les a mobilisés dans un contexte de sortie entrepreneuriale.

## Contributions

La littérature sur la transmission d'entreprise, littérature surtout développée dans le monde francophone, s'intéresse avant tout au processus de transmission, mais de façon générale en regardant principalement la transition des rôles d'un dirigeant cédant et d'un repreneur (processus à deux acteurs). Quant à lui, le champ de la sortie entrepreneuriale (« entrepreneurial exit »), développé surtout dans le monde anglophone, concerne davantage la décision (le choix) et propose une vision d'ensemble qui intègre la transmission d'entreprise dans les différentes options de sortie pour un entrepreneur. Or, on n'en explique pas le processus en tant que tel. Cette thèse permet de mettre en exergue le processus menant à la décision, ajoutant une seconde perspective au concept de décision en allant au-delà du choix final. Ce qui contribue à ouvrir sur des perspectives intéressantes et à proposer une vision plus globale. Choisir de ramener dans la même discussion les concepts de sortie entrepreneuriale et de transmission d'entreprise peut sembler un choix risqué, mais il semble tout à fait naturel, à nos yeux, de créer des liens entre ces littératures complémentaires et permettre un enrichissement mutuel.

De même, l'ajout de la perspective décisionnelle pour étudier le phénomène de sortie permet la jonction avec les deux champs de littérature concernés, axés également sur le processus. La figure suivante illustre où se situe la contribution générale de la thèse au regard de ce qui vient d'être mentionné.

*Figure 9 : Contribution générale*



## *Théoriques*

De façon plus spécifiques, notre recherche fournit des contributions théoriques intéressantes. En effet, à notre connaissance, aucune étude portant sur la décision de sortie entrepreneuriale n'a fait appel aux modèles de décision stratégique. Pourtant, Wennberg et DeTienne (2014) encouragent les chercheurs dans cette voie : «/[les modèles de décisions stratégiques] *could be a source of inspiration for researchers seeking to present in-depth studies of entrepreneurial exit* » (p.12). Donc, l'adaptation d'un modèle de décision issu du management stratégique (notamment le modèle développé par Mintzberg et al. (1976)) au monde entrepreneurial est une contribution théorique en soi. Ce modèle organisationnel, adapté aux dirigeants de PME, fournit une description détaillée des sous-décisions qui font partie du processus et permet de montrer des facteurs, ou déterminants, qui contribuent à notre compréhension du phénomène de la prise de décision de sortie entrepreneuriale. L'utilisation d'un modèle organisationnel à la base pour l'étude d'un processus individuel est justifiée par la proximité qui existe entre l'entrepreneur et son organisation dans un contexte entrepreneurial (Brunsson, 1982). Ainsi, nous avons mis en lumière les différentes phases constituant le processus complet de prise de décision alors que la littérature sur la sortie entrepreneuriale s'attarde essentiellement sur une seule phase : la sélection ou le choix d'une stratégie.

Non seulement le processus a pu être décrit et illustré, mais nous avons également défini des trajectoires spécifiques en combinant le modèle de prise de décision stratégique (Mintzberg et al., 1976) à un modèle de décision entrepreneurial, le modèle d'effectuation (Sarasvathy, 2001). Cette mise en évidence des caractéristiques d'un processus en particulier, notamment celui de la décision de sortie par une stratégie d'intendance (transmission), ainsi que des configurations de trajectoires constitue des contributions théoriques valables (Cossette 2016). La combinaison d'un modèle organisationnel (le modèle de prise de décision) et individuel (le modèle de l'effectuation) vient également renforcer l'ancrage théorique de notre étude et confirmer la pertinence d'intégrer ces deux niveaux (organisationnel et individuel) en entrepreneuriat. Notre étude montre également que la théorie de l'effectuation est utile non seulement lors de la création d'entreprise, mais dans l'étude d'autres activités du processus entrepreneurial.

De même, nous espérons contribuer à la clarification du phénomène à l'étude : la sortie entrepreneuriale de façon plus globale. Comme Wennberg et DeTienne (2014), nous remarquons un manque d'homogénéité dans la conception de ce qu'est la décision de sortie entrepreneuriale ainsi que sur la définition des différentes stratégies de sortie. Notre recherche, en s'attardant de façon spécifique au processus de décision, tente d'apporter un éclaircissement au concept de décision de sortie entrepreneuriale. Au lieu d'utiliser de nouvelles définitions de ce que représente une vente par exemple, nous nous ancrons dans une catégorisation déjà définie (DeTienne et al., 2015) tout en faisant l'exercice de catégoriser les travaux à jour en fonction d'une stratégie d'intendance. C'est ainsi que nous avons constaté qu'il est difficile d'avoir un portrait global de ce champ. Les variables à l'étude et leur définition varient beaucoup d'une étude à l'autre. En outre, très peu d'études s'attardent à expliquer ou comprendre une seule catégorie de stratégie.

Notre étude contribue également à enrichir le champ de l'entrepreneuriat, et plus spécifiquement, de la décision entrepreneuriale. On constate effectivement que la décision de sortie entrepreneuriale est l'activité du processus entrepreneurial qui contient le moins de travaux de recherche (Shepherd et al., 2014). Selon une revue de littérature de Shepherd et al. (2014), les intérêts de recherche sur la décision de sortie entrepreneuriale sont orientés majoritairement envers la création d'entreprise (détection et évaluation d'opportunités) et le choix de la carrière entrepreneuriale du point de vue du décideur (l'entrepreneur) ou de l'environnement. Les articles issus de notre recherche contribuent en ce sens à enrichir les travaux sur la décision de sortie entrepreneuriale.

### ***Empiriques***

D'un point de vue empirique, nous avons développé des comportements de sortie observables en nous appuyant sur des comportements entrepreneuriaux validés dans des travaux sur la création d'entreprise. Cet exercice fournit une contribution notable en proposant une première opérationnalisation de comportements de sortie entrepreneuriale. Ainsi, nous avons également pu déterminer des trajectoires décisionnelles : causale et/ou effectuale. En effet, nous avons établi qu'en fonction de certains comportements ou événements, les dirigeants suivent des trajectoires décisionnelles causale, effectuale ou hybride. Notre modèle ajoute à

la compréhension d'un processus de décision menant à la sortie entrepreneuriale, contribution souhaitée entre autres par Shepherd et al. (2014).

Considérant que Weick (1996) affirme que les « *sciences administratives devraient se concentrer sur les relations* », cette étude fournit également une contribution par la démonstration des relations entre les facteurs qui affectent la sortie entrepreneuriale. En effet, nous avons associé ces facteurs à une ou des étapes du processus, permettant ainsi de faire des relations qui expliquent la ou les décision(s) sous-jacente(s). En ce sens, Shepherd et al. (2014) spécifient que « [...] *future contributions are likely to come from research exploring the individual and/ or contextual factors that magnify or diminish the effect of specific decision-maker characteristics on entrepreneurial decision-making* » (p. 24). Notre recherche fournit des contributions en ce sens. Nous avons démontré comment certains déterminants semblent affecter la prise de décision. Par exemple, nous avons fait ressortir l'importance de facteurs comme le réseau social de l'entrepreneur, par le biais de modèles de rôle et d'acquisition d'information, et l'apport des ressources externes alors qu'on retrouve peu de travaux dans la littérature qui s'intéressent à ces déterminants dans un contexte de sortie entrepreneuriale.

### ***Méthodologiques***

Sur le plan méthodologique, notre recherche fournit également quelques contributions. En premier lieu, l'utilisation de stratégies qualitatives pour l'étude de la décision de sortie était attendue alors que la majorité des travaux recensés dans ce pan de littérature sont d'ordre quantitatif : « [...] *it is surprising that there has been little qualitative work used to explore, challenge and build theory on exit* » (Wennberg et DeTienne, 2014, p. 12). De même, l'étude de cas, bien qu'étant une méthode très utilisée en entrepreneuriat, est très peu mobilisée par les travaux dans ce champ. Pourtant, alors que ce domaine de recherche est en émergence, l'étude de cas est un outil méthodologique reconnu pour les recherches de type exploratoire comme la nôtre (Roy., 2003).

L'étude de cas apporte des connaissances préthéoriques qui précèdent et aident à former des théories (Roy., 2003). De plus, les études descriptives apportent de la valeur au corpus de connaissances (Roy., 2003). Les typologies résultant d'étude de cas constituent une connaissance abstraite et un outil pour comprendre la réalité (Roy., 2003). Les typologies de

trajectoire décisionnelle de sortie entrepreneuriale qui se dégagent de notre étude fournissent ainsi une perspective qui démontre le caractère itératif d'un processus de décision de même que sa nature expérientielle et créative versus les modèles rationnels préconisés. Les études de cas permettent de recueillir des données afin de décrire le processus, entre autres par l'intermédiaire d'entretiens. Ces données sont qualifiées de données processuelles et sont composées de récits d'évènements, d'activités et de choix (Langley, 1997). L'étude de cas est alors une méthode privilégiée pour mieux comprendre les processus (Gagnon, 2012). En abordant le phénomène de sortie entrepreneuriale avec cette méthode, nous contribuons ainsi à combler cette lacune.

### *Pratiques*

En considérant que la transmission d'une entreprise préserve l'activité économique et que reprendre une entreprise existante a un taux de succès plus élevé que d'en démarrer une (Commission of the European communities, 2006), les décideurs politiques sont sans doute désireux d'en apprendre plus sur le phénomène de sortie entrepreneuriale afin d'en faciliter le transfert ou la vente (Leroy et al., 2010). En effet, les instances gouvernementales cherchent constamment des façons d'aider les PME et leurs dirigeants, soit par de nouveaux programmes d'aides ou des formations. Dans cette optique, la sortie entrepreneuriale devrait être encouragée comme une action bénéfique pour toutes les parties prenantes.

De ce point de vue, il serait alors important de considérer nos résultats lorsqu'il est question de sensibilisation, de formation et d'information auprès des dirigeants de PME en matière de transmission d'entreprise. Comme c'est encore trop souvent le cas dans les écoles de gestion, on prépare les entrepreneurs et dirigeants de PME à utiliser un processus rationnel. Plusieurs services spécialisés en transmission d'entreprise prônent cette approche, possiblement parce qu'ils sont habitués à gérer des mandats de façon séquentielle, ordonnée et surtout rationnelle. Les statistiques, souvent alarmistes, sont basées sur le fait que la planification formelle est gage de succès. Notre étude montre pourtant l'importance et la complémentarité des trajectoires décisionnelles afin de préparer les entrepreneurs à leur sortie par la transmission de leur entreprise.

Les trajectoires décisionnelles se dévoilent à l'étape de réflexion (qui précède tous processus de transmission) et peuvent orienter le type d'accompagnement dont aura besoin



l'entrepreneur sortant. Le message qui doit être véhiculé auprès de l'entourage accompagnant les entrepreneurs sortants est, qu'il est tout à fait normal que la décision de sortie évolue avec le temps et en fonction de certains facteurs dynamiques qui peuvent intervenir dans le processus. Les entrepreneurs qui utilisent une logique plutôt effectuale voudront garder le contrôle sur leur processus de sortie et surtout sur les décisions qu'ils devront prendre au regard de leur retrait éventuel. Il est alors essentiel d'accompagner l'entrepreneur dans son désir de garder son processus « ouvert » et de l'aider à voir les opportunités et scénarios potentiels. Des modèles inspirés du « lean » pourraient être intéressants à explorer comme méthode de sortie entrepreneuriale. En ce sens, l'expérimentation peut être une avenue à privilégier pour réfléchir à comment l'entrepreneur aimerait sortir de son entreprise. Finalement, l'entrepreneur sortant aurait avantage à mieux réfléchir à sa sortie entrepreneuriale, à ses préférences et à ses motivations de sortie. Cette réflexion pourra orienter son processus de transmission ultérieurement. En comprenant les comportements liés à cette décision, d'autres modèles doivent émerger et être mis de l'avant afin d'adapter le processus à « qui ils sont » et « comment ils décident », c'est-à-dire le plus souvent de façon effectuale, par expérimentation et intuition.

De même, le développement des connaissances sur les différents éléments affectant la sortie de l'entrepreneur procure une meilleure vision du processus afin d'être en mesure d'agir de façon plus spécifique sur certaines phases et d'augmenter ainsi le taux de réussite des transmissions d'entreprise. Nos résultats permettent de comprendre que le cheminement de la décision des dirigeants de PME en contexte de sortie entrepreneuriale n'est pas un processus linéaire qu'on peut standardiser. De là la nécessité de développer un cheminement mieux adapté au contexte des dirigeants de PME, qui leur ressemble et qui considère leur logique décisionnelle. Cela afin de permettre aux entrepreneurs cédants de diminuer le stress lié aux changements qu'ils doivent effectuer lorsqu'ils s'engagent dans une transmission de leur entreprise en sentant qu'il existe des modèles qui sont adaptés à leur situation, leurs motivations et leurs objectifs.

En ce sens, voici des pistes de réflexion dont il faudrait tenir compte dans le futur :

- Adapter des formations/ateliers au langage des entrepreneurs sortants afin qu'ils puissent se reconnaître et se sentir interpellés, et les amener dans un premier temps à réfléchir à

leur sortie entrepreneuriale en fonction de leurs objectifs, leurs valeurs et de l'organisation. On adapte bien le processus de création d'entreprise à l'entrepreneur en reconnaissant que la plupart du temps, il agit en expérimentant et en utilisant les ressources qu'il possède, alors pourquoi ne pas aussi adapter le processus de sortie entrepreneuriale ? Les outils d'aide à la planification de la relève proposés aux entrepreneurs pourraient être repensés afin de rendre la planification accessible et plus adaptée (à des trajectoires plus effectuales).

- Dans la même lignée, aider le dirigeant à ouvrir leurs horizons sur les différentes façons de transférer leur entreprise. Pour ce faire, il faut continuer de publiciser des « histoires de transmission » tout en mettant en évidence des modèles diversifiés.
- Incorporer la possibilité de demeurer dans l'entreprise comme une avenue viable (de désengagement graduel par exemple) contrairement au « savoir se tasser » ou « laisser sa place » qui est souvent perçu de façon négative par les entrepreneurs.
- Intégrer la mobilisation du réseau social du dirigeant dans le processus de décision en tant que ressource d'aide à la décision. Les modèles de rôle, par exemple, par la possibilité de mentorat (formel ou informel), par l'accès à l'expérience vécue de ses semblables (via les médias, les organismes de développement, les regroupements d'entrepreneurs, les associations, mais aussi via les personnes ressources entourant l'entrepreneur telles que les comptables, fiscalistes, avocats, notaires, etc.). Des initiatives existent déjà en ce sens (par exemple le programme Triomphe de l'École de l'Entrepreneurship de Beauce), mais elles semblent encore trop peu nombreuses.
- Intégrer la sortie entrepreneuriale dans les formations académiques en tant qu'activité entrepreneuriale à part entière. Ainsi, au-delà de la création et de la croissance, les stratégies de sortie entrepreneuriales méritent également d'être abordées.

### **Limites et perspectives de recherche**

Sans égard pour les contributions de notre recherche, il convient aussi d'en mentionner les limites.

L'étude de cas comporte des limites dont nous sommes conscients au niveau de la validité externe puisqu'elle peut difficilement être reproduite par un autre chercheur (Gagnon, 2012). De même, la généralisation des résultats est difficilement atteignable puisqu'il y a peu de

chances d'avoir assez de cas comparables pour que les résultats soient applicables à toute une population (Gagnon, 2012). Cependant, dans notre étude, nous cherchons davantage à comprendre un processus qu'à établir une généralisation. Des recherches futures pourraient cependant se pencher sur la validation et la prévalence des trajectoires que nous avons dégagées par le biais d'une enquête auprès d'un plus large échantillon.

L'utilisation de l'entrevue comme méthode de collecte de données amène aussi des limitations. Au niveau des biais du participant, l'information recueillie est filtrée à travers le regard de l'interviewé (ses perceptions), de même, chaque personne a une façon propre de s'exprimer sur un même sujet (Creswell, 2009). La mémoire du participant constitue aussi un risque de biais dans les réponses qu'il donnera puisque peu se souviennent des moindres détails d'un événement déjà passé (Perry et al., 2012). En effet, réaliser une entrevue sur quelque chose qui s'est déjà passé ne permet pas de collecter l'information dans le lieu naturel du sujet (Creswell, 2009). Cependant, deux facteurs tendent à améliorer l'exactitude de l'information dont on se souvient (Chandler et al., 2011) soit le fait que ce soit un événement d'importance significative (Akerlof et Yellen, 1985) et qui ne se produit pas souvent (Sudman et Bradburn, 1973). La sortie entrepreneuriale du dirigeant qui utilise la transmission comme stratégie rencontre ces deux facteurs : c'est un événement qui sera très significatif pour le dirigeant puisqu'il symbolise le plus souvent un pas vers la retraite et que c'est également une action qu'il ne posera généralement qu'une fois. Nous avons également rencontré un informateur dans le but de réduire la possibilité de biais en croisant les données et en rectifiant les oublis ou les perceptions altérées. De même, les cas sélectionnés devaient avoir complété leur processus de transfert depuis moins de cinq ans afin de se remémorer assez facilement le processus décisionnel qui s'y rattachait. Finalement, certains dirigeants étaient encore présents dans l'entreprise, ce qui nous a permis de les rencontrer dans leur environnement naturel.

Des critères d'échantillonnage de cette recherche peuvent avoir orienté certains constats. En effet, les dirigeants de l'échantillon avaient tous la volonté d'assurer la pérennité de leur entreprise (critère d'échantillonnage). Ce désir de pérennité peut avoir prédisposé les dirigeants, par exemple, dans une trajectoire décisionnelle plus effectuale où les compromis font intégralement partie du processus de décision. Lorsque les dirigeants ont cette volonté,

ils orientent forcément leur choix dès le départ vers une certaine acceptation et adaptation en fonction des opportunités et contraintes qui peuvent survenir. Ce qui constitue des éléments qui réfèrent à la théorie de l'effectuation.

Finalement, les données recueillies auprès des dirigeants et des informateurs afin de constituer les cas n'ont pas la même ampleur. Alors que certaines personnes s'exprimaient avec peu de mots et étaient très concises malgré nos tentatives pour approfondir la discussion, d'autres étaient plutôt loquaces. Ce qui a contribué au fait que nous avons parfois des distinctions significatives dans le nombre d'observations au niveau empirique. Ceci n'a pas empêché de faire des constats généraux, mais d'autres recherches empiriques sont nécessaires pour appuyer nos constats.

Outre les limites mentionnées, cette recherche de type exploratoire ouvre sur plusieurs avenues de recherches futures. En effet, certains éléments n'ont pas été considérés à leur plein potentiel dans la détermination de trajectoires décisionnelles créant ainsi des opportunités de recherche. Par exemple, la notion d'identité (« qui je suis » selon Sarasvathy) et son influence sur le processus décisionnel de sortie entrepreneuriale mériteraient d'être explorées. En effet, Nielsen et Lassen (2012) ont démontré que la construction de l'identité fait partie intégrante d'un processus effectual, et qu'elle influence significativement la façon dont un entrepreneur agit et prend ses décisions. En contexte de sortie entrepreneuriale, l'identité nous apparaît comme un concept ayant un fort potentiel explicatif lors de la décision de sortie. Notre étude n'en a qu'effleuré la surface, des recherches plus poussées sont nécessaires.

Dans le même ordre d'idées, les caractéristiques du dirigeant et son profil, éléments souvent mentionnés dans la littérature sur la transmission des entreprises (Richer et St-Cyr, 2001; LeBreton-Miller et al., 2004; St-Pierre et Cadieux, 2011), n'ont pas été mis de l'avant dans le cadre de notre recherche. Or, le profil ainsi que d'autres facteurs liés à la personnalité de l'individu pourraient aussi expliquer le processus de décision. Les typologies « conservateur » et « entrepreneur » décrites par St-Pierre et Cadieux (2011) pourraient servir d'ancrage dans la continuité de cette étude.

De même, l'acquisition de connaissances (expertise) et d'expériences du dirigeant constitue une variable importante dans le processus décisionnel. L'entrepreneur en tant qu'expert, possède des processus cognitifs généraux, mais aussi des ensembles d'heuristiques spécifiques au domaine de l'entrepreneuriat (Dew et al., 2009). Selon Dew et al. (2009) l'entrepreneur expert possède une forme d'expertise très solide associée à des compétences personnelles profondes et des connaissances dérivées d'une pratique étendue ainsi que de l'expérience basée sur l'immersion dans son domaine. Il pourrait alors être intéressant de considérer les processus cognitifs et les heuristiques chez les entrepreneurs sortants et de mettre en lumière les heuristiques qui viennent influencer la prise de décision de sortie entrepreneuriale, et plus spécifiquement la stratégie de transmission d'entreprise.

Cette recherche n'a pas la prétention d'avoir été exhaustive quant aux facteurs multiniveaux existants. Nous espérons plutôt avoir fourni une assise sur laquelle il sera possible de poursuivre la constitution des connaissances du phénomène de sortie entrepreneuriale.

De plus, étant donné la nature exploratoire de notre recherche, une validation empirique des facteurs évoqués dans notre étude, à une plus grande échelle via une étude quantitative auprès de dirigeants s'appêtant à sortir de leur entreprise, serait utile. Ceci permettrait de mettre en évidence les facteurs les plus communs agissant sur le processus décisionnel, de déterminer leur ordre d'importance et de développer un ou des modèles mieux adaptés à ces dirigeants, qui tiennent compte des facteurs qui influencent leurs décisions. Car n'est-il pas utopique de penser que tous les dirigeants peuvent planifier leur sortie entrepreneuriale en utilisant le même modèle formel ? Des recherches en ce sens pourraient fournir des modèles en accord avec l'identité et le style décisionnel du dirigeant, ses heuristiques et en considérant également des facteurs organisationnels et environnementaux de son contexte.

Par ailleurs, le modèle et les trajectoires qui ont été proposés dans notre recherche pourraient être mobilisés pour explorer d'autres stratégies de sortie (vente publique, liquidation par exemple). Il serait alors possible d'établir des comparaisons à travers le processus décisionnel. Plus de travaux sur le processus de décision de sortie pourraient apporter des contributions intéressantes.

Enfin, il serait intéressant de mettre en lumière l'existence de relations, ou une cohérence décisionnelle, entre les décisions importantes prises par le dirigeant au cours du développement de son entreprise et la décision de sortir de son entreprise. Cet axe permettrait également de mieux comprendre le processus décisionnel du dirigeant sortant. Le concept de cohérence décisionnelle ne semble pas avoir fait l'objet d'étude dans la littérature en entrepreneuriat. Pourtant la cohérence décisionnelle est perçue comme étant un processus cognitif de simplification (Schwenk, 1984) rationnel (Giard, 2004). Voici ici une autre opportunité d'explorer notre phénomène en utilisant des perspectives multiples.

## **Conclusion**

Le but de cette recherche était avant tout de mieux comprendre la décision de sortie des dirigeants de PME lorsqu'ils choisissent de transmettre leur entreprise en répondant à la question suivante : *Comment les dirigeants de PME prennent-ils la décision de quitter leur entreprise et de s'engager dans un processus de transmission ?* Nous avons choisi d'explorer le processus décisionnel de ces dirigeants par une étude de cas multiples, une méthodologie qualitative qui a permis d'aller rencontrer des entrepreneurs sortants sur le terrain et de recueillir de riches informations. Bien que cette thèse soit constituée de trois articles distincts, ceux-ci constituent une suite logique qui contribue à répondre à notre question de recherche. Sommairement, voici comment nous avons répondu à notre question de recherche.

Nous nous sommes ancrés dans le champ de la sortie entrepreneuriale puisqu'il s'intéresse à la décision de sortie de l'entrepreneur. Or, ce champ émergent, constitué majoritairement d'études quantitatives, comporte des lacunes non négligeables. Dans un premier temps, il n'explique pas le processus décisionnel menant à la décision de sortie et, dans un deuxième temps, il compare les stratégies de sorties entre-elles au lieu de s'intéresser à l'explication d'une seule. De plus, étant donné notre contexte de transmission d'entreprise, en tant que stratégie de sortie, nous avons justifié l'intérêt de s'intéresser au phénomène de décision de sortie en utilisant des modèles de décision développés en management organisationnel. Alors que la littérature sur la transmission d'entreprise, ancrée dans celle des familles en affaires, s'intéresse au processus de transmission (de la direction et de la propriété) entre deux acteurs, celle sur le management organisationnel est riche en modèles décisionnels. Il s'avère d'autant plus pertinent, dans un contexte entrepreneurial, d'utiliser des modèles organisationnels pour

étudier la décision de l'entrepreneur puisque l'entreprise et son dirigeant sont difficiles à dissocier. Cependant, pour ajouter à compréhension de la décision de sortie par l'utilisation de la transmission de cet individu, nous avons également mobilisé un modèle de logique décisionnelle entrepreneuriale : l'effectuation. L'agrégation de ces multiples théories a permis de jeter un regard inédit sur notre phénomène à l'étude et d'en dégager des contributions intéressantes (voir chapitre précédent).

La décision est principalement constituée d'un processus en trois phases qui ne sont pas nécessairement linéaires : l'identification d'une décision à prendre, le développement d'une solution ou de scénarios et la sélection d'un choix. Cependant, ce processus peut subir de multiples itérations au fil du temps même si le dirigeant a sélectionné un choix. En contexte de transmission, le désir d'assurer la pérennité de l'entreprise, entre autres, aura une influence dans le processus décisionnel de l'entrepreneur. Nous avons distingué des trajectoires possibles démontrant que ce dernier n'utilise pas nécessairement un processus décisionnel rationnel (causal) lorsqu'il décide de transmettre son entreprise. Au contraire, il semble plutôt avoir des comportements (effectuels) qui lui permettent d'expérimenter (pour suivre ses préférences et aller chercher de l'information) et de demeurer flexible (face aux changements qui peuvent survenir) tout en étant prêt à faire des compromis « acceptables » (sacrifices personnels, conservation d'un contrôle certain) et à s'engager avec des partenaires, les repreneurs notamment (intégration des repreneurs et collaboration envers la vision future de l'entreprise). Or, les comportements rationnels interviennent aussi dans le processus décisionnel, créant ainsi dans certains cas, des trajectoires hybrides (causale/effectuelle). En démontrant la présence de comportements effectuels dans le processus de décision de sortie par une stratégie d'intendance (de transmission), on remet en question la pertinence des outils et messages de sensibilisation servant à aider le dirigeant à prendre la décision de transférer son entreprise. En effet, on encourage les dirigeants à planifier de façon formelle depuis longtemps. Et pourtant, les études continuent de montrer le faible pourcentage de dirigeants qui possèdent un plan formel de transmission (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2012). En s'intéressant au processus de décision, on met en lumière des éléments qui précèdent le processus de transmission exposant ainsi une partie du *modus operandi* de ces dirigeants. Ce *modus operandi* se révèle être plus effectuel que causal, ce qui

fournit une explication sommaire au « fameux » : pourquoi les dirigeants de PME tardent à planifier leur sortie ?

De même, nous avons montré que des facteurs de différents niveaux interviennent dans le processus et ce, à différentes phases. Certains de ces facteurs ont une influence plus grande dans notre contexte. Sans surprise, les facteurs liés à l'individu ressortent comme étant les plus importants bien que des facteurs organisationnels et environnementaux soient aussi présents. Or, notre étude permet de mettre en évidence, entre autres, l'importance du réseau social dans le processus décisionnel de l'entrepreneur sortant dans notre contexte. Ce facteur semble ne pas être exploité à son plein potentiel, bien qu'on en reconnaisse la présence dans l'entourage de l'entrepreneur. Pourtant, il permet d'aider l'entrepreneur à reconnaître qu'il doit prendre la décision de quitter éventuellement son entreprise, fournit de l'information et des modèles qui alimentent le cheminement de la décision du dirigeant et, dans certains cas, contribue à la validation (et l'évaluation) de son choix final. Ce réseau permet à l'entrepreneur d'adapter sa décision à ce qu'il veut (en fonction de ce qu'il désire) et de construire au final, sa propre façon de sortir de son entreprise (ou de la transmettre à quelqu'un). Car, bien que la littérature sur la transmission d'entreprise ait mis beaucoup d'accent sur la capacité du dirigeant à lâcher prise en tant que facteur de succès (LeBreton-Miller et al., 2004), et que ce dernier doit se retirer complètement de son entreprise une fois qu'il a des repreneurs en place; notre recherche laisse entrevoir à plusieurs égards que le dirigeant peut vouloir conserver un rôle dans l'entreprise au fil du temps (particulièrement dans les entreprises familiales). Ce résultat indique également un besoin de développer des nouveaux modèles en adéquation avec les motivations des dirigeants sortants.



# Bibliographie

---

AKERLOF G. A. et YELLEN J. L. (1985), "Unemployment through the Filter of Memory", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 100, n°3, p. 747-773.

ALLISON G. T. et ZELIKOW P. (1999), *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*, New York, Longman

ALLISON G. T. et ZELIKOW P. D. (1999), "L'essence de la décision: le modèle de l'acteur rationnel", *Cultures et conflits*, vol., n°36, p. 11-77.

ALVAREZ S. A. et BARNEY J. B. (2005), "How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty?", *Journal of management*, vol. 31, n°5, p. 776-793.

ALVESSON M. (2003), "Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research", *Academy of Management Review*, vol. 28, n°1, p. 13-33.

APPELHOFF D., MAUER R., COLLEWAERT V. et BRETTEL M. (2016), "The conflict potential of the entrepreneur's decision-making style in the entrepreneur-investor relationship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 12, n°2, p. 601-623.

AUDET J. et ST-JEAN É. (2009), "Les enjeux de l'aspirant repreneur: Le cas des PME de récolte forestière du Québec", *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, n°3-4, p. 31-55.

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

BAMFORD C. E., BRUTON G. D. et HINSON Y. L. (2006), "Founder/Chief Executive Officer Exit: A Social Capital Perspective of New Ventures", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n°2, p. 207-220.

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA (BDC) (2017), *Vague de transferts d'entreprise en vue au Canada. Les entrepreneurs préparent-ils bien leur sortie?*, Québec, Canada.

BARON R. A. (1998), "Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people", *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n°4, p. 275-294.

BATTISTI M. et OKAMURO H. (2010). *Selling, Passing on or Closing? Determinants of Entrepreneurial Intentions on Exit Modes*, Massey U. College of Business Research Paper : 1-23.

BOSMA N., HESSELS J., SCHUTJENS V., PRAAG M. V. et VERHEUL I. (2012), "Entrepreneurship and role models", *Journal of Economic Psychology*, vol. 33, n°2, p. 410-424.

BOWEN G. A. (2008), "Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note", *Qualitative Research*, vol. 8, n°1, p. 137-152.

BRIGHAM K. H., DE CASTRO J. O. et SHEPHERD D. A. (2007), "A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n°1, p. 29-51.

BRUCE D. et PICARD D. (2006), "Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n°2, p. 306-309.

BRUNSSON N. (1982), "The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions", *Journal of management studies*, vol. 19, n°1, p. 29-44.

BULLOCH J. F. (1978), "Problems of Succession in Small Business", *Human Resource Management*, vol. 17, n°2, p. 1-6.

BUTLER J. E., PHAN P. H., SAXBERG B. O. et LEE S. H. (2001), "Entrepreneurial succession, firm growth and performance", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 09, n°04, p. 407-436.

CADIEUX L. (2004), *La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.

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*, vol. 20, n°2, p. 95-109.

CADIEUX L. et BROUARD F. (2010), *La transmission des PME. Perspectives et enjeux*, Québec, Presse de l'Université du Québec.

CADIEUX L. et LORRAIN J. (2004), "Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager ?", *Gestion*, vol. 29, n°3, p. 120-128.

CEFIS E. et MARSILI O. (2011), "Revolving Doors: Entrepreneurial Survival and Exit", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 21, n°3, p. 367-372.

CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (2014), *Le transfert des entreprises à la relève: Un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME*, Montréal.

CHANDLER G. N., DETIENNE D. R., MCKELVIE A. et MUMFORD T. V. (2011), "Causation and effectuation processes: A validation study", *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n°3, p. 375-390.

CHEVALIER S., FOUQUEREAU E., GILLET N. et DEMULIER V. (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*, vol. 21, n°4, p. 572-586.

COGET J.-F., HAAG C. et BONNEFOUS A.-M. (2009), "Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive: zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage", *M@nagement*, vol. 12, n°2, p. 118-141.

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, Brussels.

CORBETT A. C., NECK H. M. et DETIENNE D. R. (2007), "How Corporate Entrepreneurs Learn from Fledgling Innovation Initiatives: Cognition and the Development of a Termination Script", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n°6, p. 829-852.

COSSETTE P. (2016), *Publier dans une revue savante*, Québec, Presse de l'Université du Québec.

CRAY D., MALLORY G. R., BUTLER R. J., HICKSON D. J. et WILSON D. C. (1991), "Explaining decision processes", *Journal of Management Studies*, vol. 28, n°3, p. 227-251.

CRESWELL J. W. (2009), *Research design*, Thousand Oaks, CA, Sage.

CYERT R. M., SIMON H. A. et TROW D. B. (1956), "Observation of a business decision", *The Journal of Business*, vol. 29, n°4, p. 237-248.

D'AMBOISE G. et AUDET J. (1996), *Le projet de recherche en administration: un guide général à sa préparation* Université Laval. Faculté des sciences de l'administration.

DE FREYMAN J., BOUSSAGUET S. et BAH T. (2016), "Le devenir des cédants de PME: une typologie en fonction des stratégies de réinvestissement", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15, n°3, p. 63-86.

DEHLEN T., ZELLWEGER T., KAMMERLANDER N. et HALTER F. (2014), "The role of information asymmetry in the choice of entrepreneurial exit routes", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n°2, p. 193-209.

DETIENNE D. (2010), "Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n°2, p. 203-215.

DETIENNE D. et CARDON M. (2005), Entrepreneurial exit strategies: the impact of general and specific human capital, Working Paper, Colorado State University.

DETIENNE D. et CARDON M. (2012), "Impact of founder experience on exit intentions", *Small Business Economics*, vol. 38, n°4, p. 351-374.

DETIENNE D. et CHANDLER G. (2010), "The impact of motivation and causation and effectuation approaches on exit strategies", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 30, n°1, p. 1-13.

DETIENNE D. et CHIRICO F. (2013), "Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n°6, p. 1297-1318.

DETIENNE D., MCKELVIE A. et CHANDLER G. (2015), "Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test", *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n°2, p. 255-272.

DETIENNE D. et WENBERG K. (2013), Small business exit: Review of past research, theoretical considerations and suggestions for future research, C. P. Forthcoming chapter in "Small businesses in a global economy: Creating and managing successful organizations"(edited by S. Newbert). Westport.

DETIENNE D. et WENBERG K. (2016), "Studying exit from entrepreneurship: New directions and insights", *International Small Business Journal*, vol. 34, n°2, p. 151-156.

DEW N., READ S., SARASVATHY S. D. et WILTBANK R. (2008), "Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 66, n°1, p. 37-59.

DEW N., READ S., SARASVATHY S. D. et WILTBANK R. (2009), "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n°4, p. 287-309.

EISENHARDT K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of management review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.

EISENHARDT K. M. et ZBARACKI M. J. (1992), "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°S2, p. 17-37.

ETZIONI A. (2002), La prise de décision humble, *La prise de décision*, É. d'Organisations, Harvard Business Review: 236.

EUROPEAN COMMISSION (2011), Business Dynamics: Start-ups, business transfers and bankruptcy, Bruxelles. Available at: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/businessenvironment/files/business\\_dynamics\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/businessenvironment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf)

FAYOLLE A. et DEGEORGE J.-M. (2012), *Dynamique entrepreneuriale. Le comportement de l'entrepreneur*, Bruxelles, Belgique, de boeck.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE (FCEI) (2009), Profil des PME, Canada.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE (FCEI) (2012), Transfert de l'entreprise à la prochaine génération, Canada.

FISHER G. (2012), "Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n°5, p. 1019-1051.

FORGUES B. (1993), *Processus de décision en situation de crise*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

FREEMAN S. F. (1998), *The problem of identity in organisational behavior and human decision processes*, Doctoral Thesis, Massachusetts Institute of technology.

FULFORD M. D., BRESHEARS R. G. et BRESHEARS R. C. (2005), "In it for the long haul?: succession planning within small entrepreneurial firms ", *The Entrepreneurial Executive*, vol. 10, :, p. 53-63.

GABRIELSSON J. et POLITIS D. (2011), "Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures", *Small Business Economics*, vol. 36, n°3, p. 281-298.

GAGNON Y.-C. (2012), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

GERMAIN O. et LACOLLEY J.-L. (2012), "La décision existe-t-elle ?", *Does the decision exist?*, vol. 38, n°225, p. 47-59.

GIARD V. (2004), Cohérence décisionnelle et réseau, *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, *Economica*: 91-120.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2017), Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2016 du Global Entrepreneurship Monitor, Trois-Rivières, QC (Canada).

GOHIER C. (2004), "De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative", *Recherches qualitatives*, vol. 24, n°1, p. 3-17.

GRÉGOIRE D. A., CORBETT A. C. et MCMULLEN J. S. (2011), "The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n°6, p. 1443-1477.

GUEST G., BUNCE A. et JOHNSON L. (2006), "How Many Interviews Are Enough?", *Field Methods*, vol. 18, n°1, p. 59-82.

HANDLER W. C. (1990), "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 15, n°1, p. 37-51.

HANDLER W. C. (1994), "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, vol. 7, n°2, p. 133-157.

HANDLER W. C. et KRAM K. E. (1988), "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance", *Family Business Review*, vol. 1, n°4, p. 361-381.

HANOCH Y. (2002), "“Neither an angel nor an ant”": Emotion as an aid to bounded rationality", *Journal of Economic Psychology*, vol. 23, n°1, p. 1-25.

HESSELS J., GRILO I., THURIK R. et ZWAN P. (2011), "Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 21, n°3, p. 447-471.

HICKSON D. J., BUTLER R. J., CRAY D., MALLORY G. R. et WILSON D. C. (1986), *Top Decisions. Strategic Decision-Making in Organizations*, San-Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.

HIGGINSON N. (2010), "Preparing the next generation for the family business: relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession", *Journal of Management & Marketing Research*, vol. 4, :, p. 1-18.

HITT M. A. et TYLER B. B. (1991), "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°5, p. 327-351.

HUARD P. (1980), "Rationalité et identité: Vers une alternative à la théorie de la décision dans les organisations", *Revue économique*, vol. 31, n°3, p. 540-572.

HUGRON P. (1991), *L'entreprise familiale: Modèle de réussite du processus successoral*L'Institut de recherches politiques et les Presses HEC.

HYTTI U., STENHOLM P. et PEURA K. (2011), "Transfers of business planning and bounded emotionality: a follow-up case study", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 17, n°5, p. 561-580.

INDICE ENTREPRENEURIAL QUÉBÉCOIS (2015), *Entreprendre: partout pareil au Québec ?*, Montréal, Canada.

IP B. et JACOBS G. (2006), "Business succession planning: a review of the evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n°3, p. 326-350.

JUSTO R., DETIENNE D. R. et SIEGER P. (2015), "Failure or voluntary exit? Reassessing the female underperformance hypothesis", *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n°6, p. 775-792.

KAHNEMAN D. et KLEIN G. (2009), "Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree", *American Psychologist*, vol. 64, n°6, p. 515.

KARBOUL I. et ZOUAOUI S. K. (2013), "La personnalité", *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 19, n°48, p. 89-104.

KIRKWOOD J. et HARRIS P. (2011), "Beyond Business: One local government's efforts to help business owners with succession planning", *Small Enterprise Research*, vol. 18, n°2, p. 130-142.

KOCAK A., MORRIS M. H., BUTTAR H. M. et CIFCI S. (2010), "Entrepreneurial exit and reentry: an exploratory study of turkish entrepreneurs ", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 15, n°4, p. 439-459.

LANGLEY A. (1997), "L'étude des processus stratégiques: Défis conceptuels et analytiques", *Management international*, vol. 2, n°1, p. 37.

LANGLEY A., MINTZBERG H., PITCHER P., POSADA E. et SAINT-MACARY J. (1995), "Opening up Decision Making: The View from the Black Stool", *Organization Science*, vol. 6, n°3, p. 260-279.

LEBRETON-MILLER I., MILLER D. et STEIER L. P. (2004), "Toward an integrative model of effective FOB succession", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n°4, p. 305-328.

LEROY H., MANIGART S. et MEULEMAN M. (2010), "The Planned Decision to Transfer an Entrepreneurial Company", *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, vol. 7, n°1/2, p. 7-22.

LEROY H., MANIGART S., MEULEMAN M. et COLLEWAERT V. (2015), "Understanding the Continuation of Firm Activities when Entrepreneurs Exit their Firms: Using Theory of Planned Behavior", *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n°2, p. 400-415.

LEROY H., MEULEMAN M. et MANIGART S. (2007). Drivers of exit processes: Differentiating between intentions and actions. RENT Conference Cardiff (U.K.)

LINCOLN Y. S. (1995), "Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research", *Qualitative Inquiry*, vol. 1, n°3, p. 275-289.

LINDGREN U. et SPÅNGBERG K. (1981), "Corporate acquisitions and divestments: the strategic decision-making process", *International Studies of Management & Organization*, vol. 11, n°2, p. 24-47.

LIPSHITZ R., KLEIN G. et CARROLL J. S. (2006), "Introduction to the Special Issue. Naturalistic Decision Making and Organizational Decision Making: Exploring the Intersections", *Organization Studies*, vol. 27, n°7, p. 917-923.

- MALINEN P. (2004), "Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, n°1, p. 130-139.
- MARSHALL C. et ROSSMAN G. B. (2011), *Designing Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA.
- MAXWELL J. A. (2008), Designing a qualitative study, *The Sage handbook of applied social research methods*: 214-253.
- MCKELVIE A., HAYNIE J. M. et GUSTAVSSON V. (2011), "Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action", *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n°3, p. 273-292.
- MCKINNON A. (2003). *Decision-Making in Organisations*, Citeseer: 1-10.
- MDEIE (2010). Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec. Direction de l'analyse économique (MDEIE), Direction générale des communications et des services à la clientèle (MDEIE),: 1-26.
- MESSEGHEM K. et SAMMUT S. (2011), *L'entrepreneuriat*, Paris, Édition Management et société.
- MILES M. B. et HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, Belgique, de boeck
- MINTZBERG H. (1973), "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review*, vol. 16, n°2, p. 44-53.
- MINTZBERG H. (2013), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Eyrolles.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B. et LAMPEL J. (2009), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique.*, Paris, Pearson Education France.
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D. et THÉORÊT A. (1976), "The Structure of "Unstructured" Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n°2, p. 246-275.
- MINTZBERG H. et WATERS J. A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n°3, p. 257-272.
- MUKAMURERA J., LACOURSE F. et COUTURIER Y. (2006), "Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques ", *Recherches Qualitatives*, vol. 26, n°1, p. 110-138.



MURAMATSU R. et HANOCH Y. (2005), "Emotions as a mechanism for boundedly rational agents: The fast and frugal way", *Journal of Economic Psychology*, vol. 26, n°2, p. 201-221.

NIELSEN S. L. et LASSEN A. H. (2012), "Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, n°3, p. 373-389.

NUTT P. C. (1984), "Types of Organizational Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n°3, p. 414-450.

NUTT P. C. et WILSON D. C. (2010), Crucial trends and issues in strategic decision making, *Handbook of decision making*, John Wiley & Sons. United Kindom: 720.

PALYS T. et ATCHINSON C. (2008), *Research Decision: Quantitative ans Qualitative Perspectives*, Toronto, Nelson Education Ltd.

PERRY J. T., CHANDLER G. N. et MARKOVA G. (2012), "Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 36, n°4, p. 837-861.

RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON (2013), La relève entrepreneuriale : un enjeu de taille pour l'avenir économique du Québec.

READ S. et SARASVATHY S. D. (2005), "Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise", *The Journal of Private Equity*, vol., :, p. 45-62.

REYMEN I., ANDRIES P., BERENDS H., MAUER R., STEPHAN U. et VAN BURG E. (2015), "Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 9, n°4, p. 351-379.

REYMEN I., BERENDS H., OUDEHAND R. et STULTIËNS R. (2016), "Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures", *R&D Management*, vol. 47, n°4, p. 595-606.

RICHER F. et ST-CYR L. (2001), "La planification de la relève dans les PME: statistiques et réflexions", *Gestion*, vol. 26, n°2, p. 19-26.

RISPAL M. H. (2002), *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.

ROY. S. N. (2003), L'étude de cas, *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, Puq: 159-185.

RYAN G. et POWER B. (2012), "Small Business Transfer Decisions: What Really Matters? Evidence from Ireland and Scotland", *Irish Journal of Management*, vol. 31, n°2, p. 99-125.

SARASVATHY S. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 26, n°2, p. 243-263.

SARASVATHY S. et DEW N. (2008), "Effectuation and Over-Trust: Debating Goel and Karri", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n°4, p. 727-737.

SCHERMERHORN J. R. J., HUNT J. G., OSBORN R. N. et DE BILLY C. (2010), *Comportement humain et organisation*, Canada, Édition du nouveau pédagogique inc.

SCHMITT C. (2015), *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs.*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

SCHWENK C. R. (1984), "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, p. 111-128.

SHEPHERD D. A., WILLIAMS T. A. et PATZELT H. (2014), "Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 41, n°1, p. 11-46.

SHRADER C. B., MULFORD C. L. et BLACKBURN V. L. (1989), "Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 27, n°4, p. 45-60.

SILBERZAHN P. (2016), "L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts", *Entreprendre & Innover*, vol. 28, n°1, p. 82.

SIMON H. A. (1965), "Administrative Decision Making", *Public administration review*, vol. 25, n°1, p. 31-37.

ST-PIERRE J. et CADIEUX L. (2011), "La conception de la performance: Quels liens avec le profils entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?", *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 11, n°1, p. 7-26.

SUDMAN S. et BRADBURN N. M. (1973), "Effects of time and memory factors on response in surveys", *Journal of the American Statistical Association*, vol. 68, n°344, p. 805-815.

THIÉTART R.-A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

THIÉTART R.-A. (2007), *Méthodes de recherche en management-4ème édition* Dunod.

VAN TEEFFELEN L. et UHLANER L. M. (2013), "Firm Resource Characteristics and Human Capital as Predictors of Exit Choice: An Exploratory Study of SMEs", *Entrepreneurship Research Journal*, vol. 3, n°1, p. 84-108.

WEICK K. E. (1996), "Drop your tools: An allegory for organizational studies", *Administrative Science Quarterly*, vol., :, p. 301-313.

WENNBERG K. (2009), *Entrepreneurial exit*, Doctoral Thesis, Stockholm School of Economics.

WENNBERG K. (2011), Exit, *World encyclopedia of entrepreneurship*, sous la direction de Léo-Paul Dana. Cheltenham, Edward Elgar: 170-177.

WENNBERG K. et DETIENNE D. (2014), "What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit", *International Small Business Journal*, vol. 32, n°1, p. 4-16.

WENNBERG K., WIKLUND J., DETIENNE D. et CARDON M. (2010), "Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers", *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n°4, p. 361-375.

WENNBERG K., WILKUND J., HELLERSTEDT K. et NORDQVIST M. (2011), "Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 5, n°4, p. 350-372.

WILFLING S. (2012), *For Whom the Bell Tolls-Personality and various motives of entrepreneurial exit*, DRUID 2012, Copenhagen, Denmark.

WILTBANK R., DEW N., READ S. et SARASVATHY S. D. (2006), "What to do next? The case for non-predictive strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n°10, p. 981-998.

WITTE E., JOOST N. et THIMM A. L. (1972), "Field research on complex decision-making processes - the phase theorem", *International Studies of Management & Organization*, vol. 2, n°2, p. 156-182.

YIN R. K. (2011), *Qualitative Research from start to finish*, New York, The Guilford Press.

YIN R. K. (2012), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications Ltd.

# ANNEXE 1

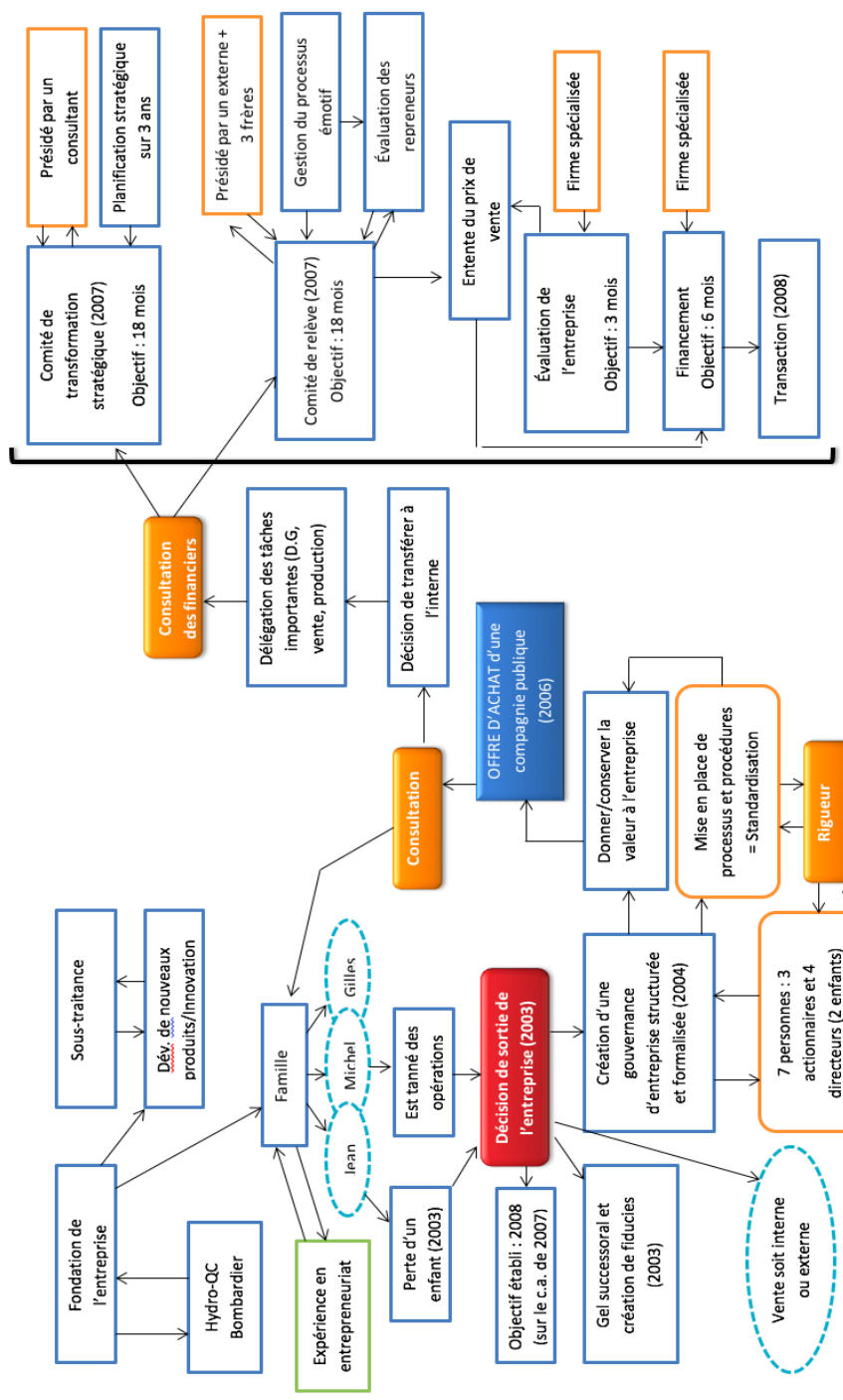
---

## Réponses à l'article 5.5 (a à f) à la demande du CERUL

- a. L'information contenue dans ces enregistrements est essentielle au développement théorique du projet de recherche puisqu'elle rendra les conclusions des constats effectués dans la littérature beaucoup plus crédibles et fiables. Ce sera un avantage considérable pour la publication.
- b. De plus, les risques associés à la possibilité de conséquences négatives sur le bien-être des individus sont pratiquement nuls puisqu'il sera impossible de lier les informations à l'individu ou à l'entreprise.
- c. En effet, des mesures appropriées pour la protection de la vie privée seront prises telles que la dénominalisation complète des transcriptions. Également, il n'existe plus de liste de ces individus les liant à l'activité (où les enregistrements audios ont été capté) : l'organisme principal responsable de l'organisation de cette activité ayant cessé d'exister en décembre 2014.
- d. L'anonymat et la confidentialité a été promis aux individus concernant les informations qu'ils mentionneraient afin qu'ils se sentent à l'aise de s'exprimer devant le groupe de personne présent à leur table.
- e. Bien que les individus aient tous donné leur consentement verbal à l'enregistrement de leur témoignage, le fait de ne posséder aucune liste de noms et de coordonnées jumelé au fait que l'activité a eu lieu il y a plus de 4 ans, font en sorte qu'il est difficile de solliciter de nouveau le consentement des personnes concernées. Des efforts pour les contacter auront été réalisés au préalable.
- f. Finalement, l'approbation du CÉRUL sera requise et attendue pour utiliser ces données secondaires.

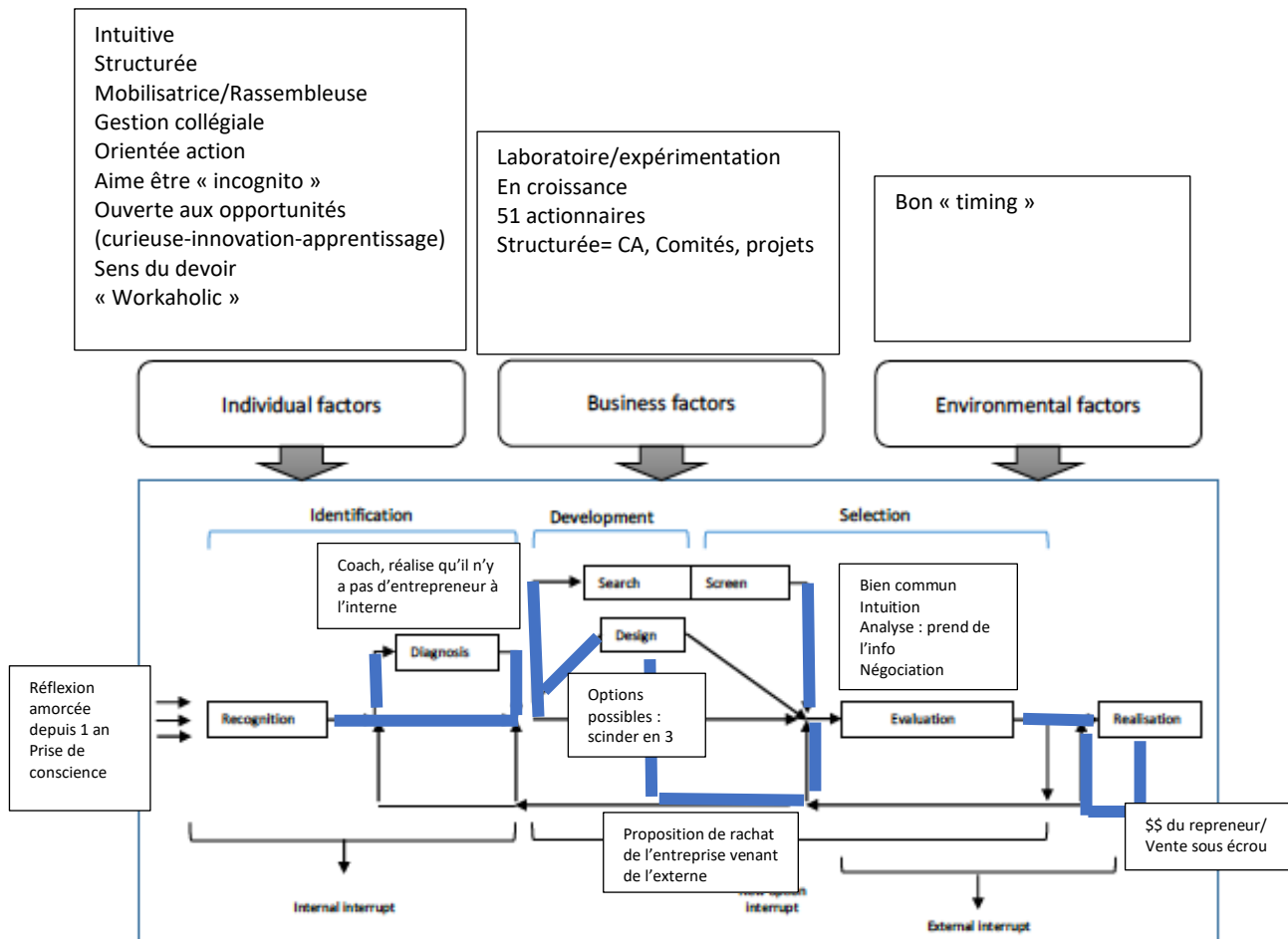
# ANNEXE 2

Carte cognitive cas transfert #1



# ANNEXE 3

Le canevas du processus décisionnel. Exemple tiré du cas #3 (reproduction sommaire).



# ANNEXE 4

Modèle de matrice de classement (facteurs individuels)

Cas	Âge	Scolarité	Mode d'entrée	Profil	Motivations à la sortie	Objectifs de sortie	Expérience (personnelle)	Valeurs	Style de gestion	Critères de décision	Réseau social	Membre du groupement chefs d'entreprise
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												

## Exemple de matrice classement (traitement des données) avec données provenant de Nvivo :

Facteurs Individuels					
CAS	Profil	Motivations à la sortie	Objectifs de sortie	Expérience	Valeurs
1	C'était quelqu'un qui était... on savait où est-ce qu'il allait, c'était clair, c'était précis pis y nous parlait de l'avenir et on allait vers l'avenir avec ça; c'est un gars très très respectueux; c'est un gars de production; c'est quelqu'un qui constamment y pense pour sa business; un gars ben ordinaire; je suis un gars honnête, un gars qui se prends pas pour un autre /humilité; Moi la reconnaissance, les honneurs ces choses là, ça me dérange pas; j'aime ce que je fais; le meilleur dans son domaine; c'était quelqu'un de humble. Il s'm foutait de l'apparence. Lui c'est pas l'apparence qui compte c'est ce que tu es, c'est pas ce que tu apprais; si y a quelque chose qui aime en vous, il va vous le dire. Il le dira pas par l'autre, il va vous le dire à vous.; Très généreux. Très très généreux.	Rendu là, Engagement envers son fils, "ce qu'on dit, on le fait", savait que ça s'en venait (anticipation)	Donner l'entreprise à ses enfants (donc pas de leur vendre); Croissance de l'entreprise; Rester actif dans l'entreprise (conserver un rôle)	On en faisait même pas d'analyse. C'est bon ça va être bon pis on regardait un peu le produit là pis c'est comme ça... Y avait pas d'analyse de chiffre de fait là. C'était fait de façon informelle dans la tête. Exactement. Exactement c'est ça. D'expérience. J'ai réalisé une chose quand j'ai acheté ici là, c'est que... être tout seul pis pas avoir à rendre de compte à personne c'est toute la différence. Réalise que tout seul c'est plus facile. D'être maître de ses décisions; A été 20 ans dans une autre entreprise avec un membre de sa famille. (50/50); utilise sont expérience avec un associé pour conseiller ses fils (les choses à ne pas faire comme impliquer les conjoints dans les décisions de l'entreprise); La connaissance de son domaine est primordiale à la réussite de l'entreprise;	Respect ; Esprit familial ; Le travail ; Honnêteté;
2	J'ai toujours foncé; tenace; y a toujours des solutions à des problèmes; y me voient avec une connaissance de mon domaine; y me voient impliqué (dans son domaine, son entreprise); un esprit plus familiale au niveau de l'entreprise et des employés; je fais trop confiance à tout le monde; je pas un gars assez méthodique; un homme tête qui ne consulte pas beaucoup; demande des conseils mais souvent y écoute pas; Très bon vendeur; Je dirais que c'est un entrepreneur intuitif. Visionnaire, y était capable de projeter l'entreprise dans le futur.	Faut arrêter un moment donné ; Âge ; Prêt; Récupérer son investissement; Être moins actif; A moins d'énergie.	Désir que ses garçons reprennent (l'éché); Récupérer son investissement; Assurer la continuité de l'entreprise (dans sa région); Faire ça de la bonne façon (en conservant la mission, vision, valeurs)	Expérience en tant que salarié a contribué aux développements des connaissances du dirigeant dans un domaine spécifique; le dirigeant avait débuté en cours de transfert avec ses fils, qui n'a pas fonctionné (à du racheté les actions des ses fils en procés de route); A du fermer une entreprise qu'il avait partie pendant qu'il était salarié; ses connaissances dans son domaine lui permettent d'être en mesure d'évaluer les gains (ou pertes) potentiels;	Respect ; Loyauté ; Collaboration
3	S'est livrée avec beaucoup de générosité; je suis une « workaholique »; je suis une généraliste pis je suis une personne qui m'intéresse à toutes sortes de choses; j'étais excellente pour voir, sonder le cœur et les reins et offrir ce que les gens voulaient, pour les gens de ma génération; je suis une personne curieuse intellectuellement, je suis une personne qui est capable de voir clair; je suis pas une personne nerveuse; je suis une personne bicéphale, je suis comme Janus; je suis plutôt une fille qui aime faire des choses, faire des projets; je suis une rassembleuse; je pense que j'ai été capable de faire rêver les gens; je suis généreux; A l'air un bon sens de l'organisation et de répartition; C'est vraiment une bonne personne pour gérer; Qui est capable de prendre le pouls de tout le monde; Pis de faire une analyse pis après ça ben de trancher; a va se donner corps et âme pour faire ses affaires; Fait qu'elle était perçue comme un bon patron; j'ai jamais été la figure publique de l'entreprise; est-ce que je suis vraiment une entrepreneure je suis pas certaine; "Gère-méme"	Possibilité que l'entreprise aillent plus loin, reste en vie, avec le reprenneur;	Continuité de l'entreprise; Trouver une solution pour qu'elle continue; Trouver un entrepreneur (si non scinder l'entreprise en 3 divisions pour que les employés à l'interne puissent la reprendre)	Expérience en tant que salariée lui permet de préciser ses mandats (donné à des consultants), de structurer l'entreprise; l'expérience d'acquisition vécue a servi à structurer l'entreprise (en fonction des documents requis lors d'une transaction) et de faciliter la revue diligente de l'acquéreur lors de la vente de l'entreprise; j'avais... organisé des choses pour que ce soit disponible, que ce soit là tsé. Je me dis bon ben là, si jamais quelqu'un a besoin ben y faut que ces choses-là ce soit claires pis... c'est pour ça que ça s'est faite... une transaction qui s'est faite relativement rapidement; Expérience en tant que reprenneur aide à comprendre les décisions du nouvel acquéreur de l'entreprise (les changements qu'il fait); pis après ça je me suis rappeler qu'est-ce que t'as fait la première année que t'as acheté le fonds de commerce de M. Lesard ? T'as pris ses boîtes, t'as dit c'est plus cool là qu'on va utiliser, t'as pris son logo t'as dit non c'est plus celui-là qu'on va utiliser et t'as créé quessé que tu avais faite. Y fait pareil, fait qu'il t'es capable de te rappeler ce que t'as faite toi quand t'était là-dedans pis t'as dit oui c'est vrai c'est une étape logique, ben t'en fait pas... t'en fais pas des boutons là.	Circulation des biens/ Partage; Collégialité; Plaisir; Équité; Remettre à César ce qui appartient à César
4	Orienté: trouver des solutions aux problèmes; j'aime ça être dans le public, pis je parle beaucoup; je voulais pas que les gens me voient comme quelqu'un qui réussit tout le temps; Je suis un très bon vendeur. Je suis pas un défonceur de porte. Je l'ai déjà été, j'aime pas ça; avant (un ACV) j'étais quelqu'un qui était pas trop patient; j'étais un peu plus bouillant; un vrai cow-boy; qui prends des gros risques; très, très, très centré sur son entreprise. Ça occupe vraiment 95% de ses pensées. Passionné. Très travaillant... très positif, tout le temps positif; c'est quelqu'un qui a pas froid aux yeux. Très foncer. Y marche beaucoup selon sa propre vision. Y est pas dison, dans un cadre défini, il est	Prêt ; ose moins avec l'âge; Veut laisser des jeunes amener l'entreprise plus loin; Perennité de l'entreprise ; Limites du dirigeant	Assurer la perennité de l'entreprise; Assurer le bien-être des employés; Ne pas vendre à n'importe qui, n'importe comment; Sortie graduelle; Garder un rôle stratégique; Ne pas manquer de sous (pas de devenir millionnaire); Trouver une solution adaptée à son	Expérience en tant que salarié (pendant 18 ans), développement de compétence de négociation (qu'il utilisera dans son entreprise ensuite); expérience ses produits avec un voisin (entreprise) jusqu'à ce qu'il se lance complètement; Bien souvent il se féa son instinct de tout le temps... de l'expérience qu'il a fait. Ça fait quand même au-dessus de 25 ans que... qui fait ça. Ça a tout le temps assez bien été, l'entreprise a tout le temps eu une croissance donc je pense qu'il se féa-dessus. Quitte à ce que la décision soit p-à pas la meilleure; l'expérience alimente l'instinct dans la prise de décision.	Dynamisme ; Positivisme ; Partage d'expertise ; Esprit familiale ; Intégrité ; Transparence ; Respect ; Confiance ;

Style de gestion	Critères de décision	Réseau social	Membre du groupe des chefs d'entreprise
Planificateur : n'aime pas éteindre des feux; Ne veut pas manquer de rien ; A peur de prendre les mauvaises décisions (consulte les gens qui, l'entourent seulement pour se valider) ; Fait ses devoirs ; Auto finance tous ses projets (n'aime pas les dettes) ; Recherche l'innovation et la croissance ; Se responsabilise beaucoup (assume toutes les décisions qu'il prend) ; N'aime pas les réunions (perte de temps) ; Centralise le pouvoir décisionnel.	Flair ; Planifications ; Avoir les moyens ; Posséder l'Information ; Être en avant des autres (innover) ; Rentabilité/productivité ; Agir.	Je suis dans le mouvement des chefs d'entreprise; le groupement c'est que ça te fais voir... des fois faire voir des choses différemment que ce que tu vois là. Pis heu... moi je m'en servais heu... surtout heu... je m'en servais surtout pour valider un peu ce que je faisais. j'ai pas peur dire la raison principale pour laquelle je suis au groupement c'est que... j'aime le côté social de ça. Y a du monde... y a du monde qui sont intéressants dans ça., y a tout le temps des bonnes affaires dans ces choses là, du monde qui a de l'expérience pis tout ça. Pis heu, c'est toute les contacts pis c'est tout ça qui est bon là; pis c'est un peu une source de motivation.;	X
Aime aller chercher l'opinion de bcp de monde; A un comité consultatif; Manque de suivi et de planification avec ses comités; Intuitif; se base sur son expertise pour gérer; Partenarialiste; Pas très méthodique ; Directif ; Communiqué pas beaucoup ce qu'il a dans la tête; N'écoute pas vraiment les gens qu'il consulte;	Intuition (expérience) ; Satisfaction du client ; EF (infos financières)	Ben je pense que le premier « move » que j'avais fait c'était de rentrer dans le groupement des chefs d'entreprise. Pis là...; Fait que oui, surtout à partir du groupement que j'ai embarqué dans, le processus; Ben je pense que c'est beaucoup d'information que j'avais pas, pis... par différentes formation que j'ai pu aller... j'ai pu aller chercher; le groupement m'a apporter plus si tu veux là... à ce niveau-là. Au niveau de la structure de relève pis comment faire pis... ou aller chercher mes informations tsé ça... tsé je savais pas trop où m'en aller pis comment procéder fait que ça m'a orienté mettons;	X
Intuitive dans les décisions; Avidé d'apprentissage; Expérimente beaucoup pour trouver un modèle qui fonctionne, des solutions; A confiance en ses gens; Ouverture; Orienté vers l'action; Mode solution; Capacité à rassembler les gens autour d'un but commun ; Recherche la cohérence ; Principe d'équité ; Grande curiosité (à l'affût d'opportunité de faire autrement) ; Co-gestion ; Donne une structure très organisée à l'entreprise malgré la mentalité d'artisan.	Consensus ; Apprentissage/Éductions ; Bien-commun ; "Fit" (doit lui plaire)	J'étais entouré de gens qui avaient beaucoup d'expérience dans toutes sortes de domaine et... moi j'hésitais pas à discuter avec les gens, de certaines de mes préoccupations, et d'aller, d'essayer de voir un peu de quessé qui en était. Je... non, j'étais pas de la génération, ou de la cohorte de gens où est-ce quessé que j'embauchais des spécialistes.; Ou des amis qui sont dans des entreprises;	
Paternaliste ; Aime le travail d'équipe (dans la R&D); Centralise les décisions de gestion ; Apprends par essai-erreurs ; Tout est possible ; Confiance en ses employés ; Consulte beaucoup ; Bonne capacité de communication ; Intuitif (impulsif).	Bien-être des employés ; Innovation ;	Je consulte beaucoup, beaucoup, beaucoup. Pis y a des gens qui m'appelle aussi pour... j'ai comme un genre de bassin... c'est pas le bon mot là mais un réseau ouin. Beaucoup, beaucoup. Pis je joue beaucoup dans ce réseau-là. Pis là-dedans y a des professionnels.; Fait que veut-veut pas j'ai besoin de conseil pis j'ai toujours des gens qui ont vécu certaines choses au niveau de... je te dirais... de monter... quand on est en croissance rapide, pour faire telle affaire, telle affaire.; Oui ça m'a aidé. Oui. Oui. Pq ça m'intéressait. L'intention était là, je voulais le faire mais y eu mon accident, mais... quand Jean faisait des conférences, ou j'assistais à d'autres, j'allais là pouquoi ? Pq je voulais écouter ce qu'il disait. Comment qu'eux autres le vivaient là. Pis moi ce que je voyais souvent, moi je l'ai pas vécu... je l'ai pas vécu ça, je le sais pas si je vais	



# ANNEXE 5

Figures de trajectoires décisionnelles (retirées de l'article 2)

Figure 10 : Trajectoire causale

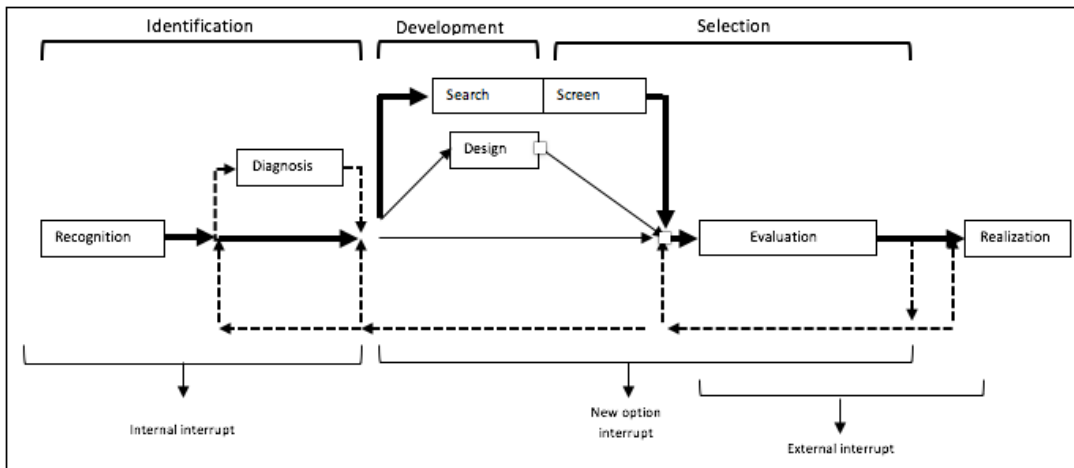


Figure 11 : Trajectoire effective

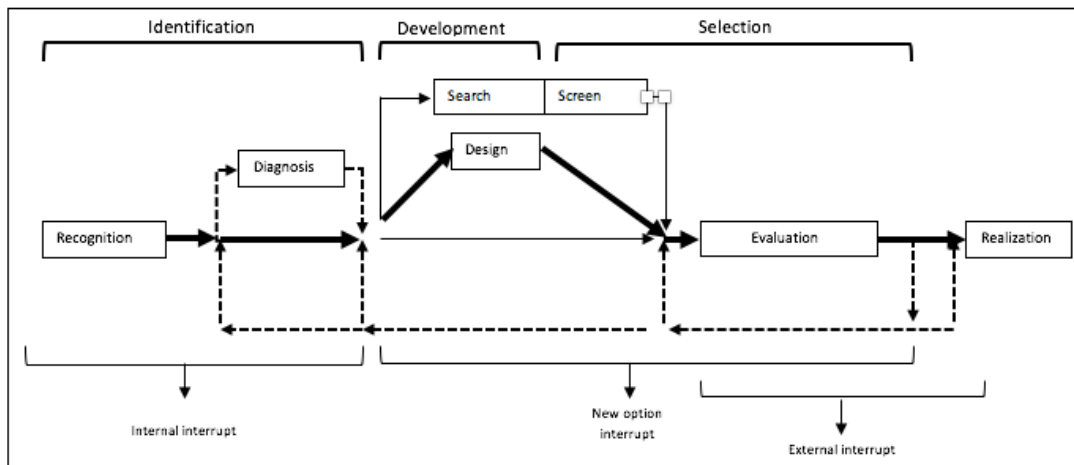


Figure 12: Trajectoire hybride

