

## Compte rendu

---

### Ouvrage recensé :

Louise CADIEUX et François BROUARD avec la collaboration de Bérangère DESCHAMPS, *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, 262 p.

par Luis-Felipe Cisneros-Martinez et Jorge Mejía-Morelos  
*Recherches sociographiques*, vol. 52, n° 1, 2011, p. 152-154.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/045842ar>

DOI: 10.7202/045842ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

capacités en évaluation que Rogers et Gervais développent le dernier chapitre de cette section.

Les chapitres 12 à 17 de la deuxième section se concentrent sur des exemples de pratiques évaluatives (principalement dans les secteurs de la jeunesse et de la santé). Variées, ces études de cas sont un ajout important permettant de faire le lien entre la théorie et la pratique.

La valeur de l'ouvrage tient à sa qualité de rassembler plusieurs textes, en français, sur l'évaluation et ses méthodes. La lecture non linéaire que permet ce livre, et qui sera sûrement profitable aux étudiants, est aussi son défaut. Le lecteur, parfois agacé par l'assemblage un peu désorganisé des textes, aurait sans doute préféré un découpage plus thématique et structuré qui l'aurait guidé à travers les concepts, les visées de l'évaluation, les méthodes, les questions de validité et les études de cas.

Nathalie BURLONE

*École d'études politiques,  
Université d'Ottawa.  
nburlone@uottawa.ca*

---

Louise CADIEUX et François BROUARD avec la collaboration de Bérangère DES-CHAMPS, *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, 262 p.

Ce livre a été rédigé par trois auteurs chevronnés et reconnus dans le domaine de l'entrepreneuriat, la gestion des PME et la gestion des entreprises familiales. Le texte est structuré en sept chapitres bien enchainés, qui abordent des sujets généraux et spécifiques liés à la transmission des PME. L'intention principale des auteurs est d'aborder la transmission d'une manière holistique et pas seulement le processus de transfert du capital et du management comme le fait habituellement la littérature.

Tout d'abord, les auteurs proposent une introduction claire et bien structurée qui met en lumière le contexte d'une transmission. Ils définissent aussi les concepts clés de l'ouvrage. De plus, ils exposent les motivations pour transmettre ou reprendre une PME ainsi que les difficultés des prédécesseurs, des successeurs et des membres de la famille pour mener à bien le processus de transmission. Enfin, la dernière partie présente une synthèse brève et concise du livre.

Le premier chapitre aborde les formes de transmission. Selon les auteurs, on peut trouver trois principales formes de transmission : familiale, interne et externe. Sont expliqués le processus de mise en œuvre ainsi que les avantages et les inconvénients de chaque forme de transmission. Le tableau 1.8 intitulé « les facteurs à considérer selon la forme de transmission » est un outil puissant pour comprendre les enjeux liés aux trois formes énumérées.

Le chapitre 2 traite du transfert de la direction et de la préparation des acteurs. Ce chapitre est innovateur car il s'agit du premier texte sur le sujet qui va plus loin que la seule préparation du successeur/repreneur. Ce chapitre aborde aussi la préparation du prédécesseur/cédant, ce qui est très important pour faire en sorte que ce dernier puisse se désengager de la PME. De plus, les auteurs parlent de la préparation d'autres acteurs importants tels que les membres de la famille, le personnel et d'autres parties prenantes externes.

Les auteurs abordent la gestion des relations intergénérationnelles dans le chapitre 3. Voilà une autre grande innovation dans la littérature en transmission des PME en langue française. En effet, d'autres livres sur ce sujet parlent des prédécesseurs et des successeurs comme de populations homogènes en ce qui concerne leurs particularités générationnelles. À l'inverse, cet ouvrage fait ressortir que leur différence d'âge et des traits liés aux générations auxquelles appartiennent les cédants et les successeurs peuvent provoquer des problèmes lors de la succession, surtout au moment du règne conjoint. Le tableau 3.1 « un portrait des générations au travail » et la figure 3.3 « les principaux points de divergence existant entre les générations » sensibilisent le lecteur à l'importance de bien gérer les relations intergénérationnelles tout au long du processus de transmission d'une PME.

La transmission de la propriété est abordée dans le chapitre 4. Celui-ci est un chapitre assez complet qui va des aspects légaux aux aspects financiers en passant par les gels successoraux et les fiducies. L'avant-dernier point du chapitre propose une réflexion réussie sur un sujet peu abordé mais toujours présent au moment de la transmission surtout dans les PME familiales : l'égalité versus l'équité.

Le chapitre 5 est intitulé « Prix, valeur et processus de négociation ». C'est un chapitre assez pratique pour aider à connaître la valeur de la PME. Dans les tableaux 5.3 et 5.4, les auteurs ont réalisé un recensement assez complet des facteurs externes et internes à considérer pour l'évaluation d'une PME

Le sixième chapitre porte sur le financement de la transmission. Ici, les auteurs s'attardent sur les types et sources (internes et externes) de financement. Les exemples de montages financiers présentés dans l'avant-dernière partie du chapitre sont fort intéressants et illustratifs.

« Se faire accompagner dans la démarche de transmission » est le titre du chapitre 7. Celui-ci présente les façons dont un dirigeant de PME peut se faire conseiller tout au long du processus. C'est un chapitre bien illustré avec des tableaux synthétiques sur les types de services offerts par les différents types de conseillers, il est riche en statistiques et tableaux comparatifs. Les auteurs font le tour des aspects à considérer pour se faire accompagner. Un chapitre très pratique, utile et riche en information pour les dirigeants.

Enfin, l'ouvrage finit par une conclusion dans laquelle les auteurs reviennent sur les enjeux importants de chaque chapitre et ils finissent par présenter (dans la figure C.1) un modèle qui synthétise la transmission des PME. Ce modèle intègre d'une manière claire tous les points abordés dans l'ouvrage. Les auteurs décortiquent ensuite le modèle en question en expliquant comment doit s'amorcer un processus de transmission pour réussir le passage du flambeau.

Une critique que l'on pourrait adresser au texte est qu'il manque quelque peu de modèles hybrides, que l'on retrouve de plus en plus dans la pratique ; par exemple, quand un membre de la famille et un (ou plusieurs) employé ou un externe reprennent l'entreprise. De même, plusieurs successions célèbres de nos jours se sont faites en équipe et les auteurs n'abordent pas suffisamment les « équipes repreneuriales ».

Les auteurs font l'amalgame « prédécesseur/fondateur/*baby boomer* ». Bien que, en Amérique du Nord, la majorité des prédécesseurs-cédants des PME soient des fondateurs, une partie considérable des PME est déjà passée par une première transmission. On peut noter aussi que bien que les auteurs parlent du protocole familial (p. 74), ils le font d'une manière brève et sans exploiter son importance pour aboutir à la cohésion familiale avant et au moment de la transmission. Enfin, le livre n'aborde pas assez la transmission des intangibles : savoir-faire, valeurs, capital social, etc.

Malgré ces observations, ce texte est un ouvrage remarquable et le plus complet en langue française sur la transmission des PME. Il faut signaler que ce livre traite de la transmission dans le sens plus large et pas seulement la relève familiale, mais aussi le *management buyout* et la reprise de la part d'un externe. Entre autres, les auteurs s'attardent sur des sujets qui avaient été très peu traités dans la littérature sur la transmission comme la préparation du prédécesseur ou la gestion des relations intergénérationnelles.

Il faut signaler que les auteurs se sont appuyés sur des recherches scientifiques et professionnelles, statistiques, enquêtes et ouvrages sur le sujet. Dans le texte on trouve plusieurs exemples, témoignages et cas qui illustrent l'application de chaque point abordé. De plus, la grande quantité des encadrés, tableaux et figures aident à la compréhension et servent de guide au lecteur.

Ce livre est rédigé d'une manière accessible. Il va sans doute être d'une grande utilité pour les dirigeants des PME, les successeurs ou repreneurs potentiels ; les consultants ou professionnels qui travaillent sur la transmission ; comme pour les professeurs et étudiants. Enfin, les chercheurs peuvent aussi trouver quelques pistes de recherche intéressantes et des modèles conceptuels qui peuvent les aider à analyser ce phénomène. Il va certainement devenir une référence dans le domaine.

Luis-Felipe CISNEROS-MARTINEZ

*Service de l'enseignement du management,  
HEC Montréal.  
luis-felipe.cisneros-martinez@hec.ca*

Jorge MEJÍA-MORELOS

*Département de management,  
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).  
jhmejia@itam.mx*

---